

UDS

ANTOLOGIA

CAPITAL HUMANO

ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS
5° CUATRIMESTRE

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Nombre de la materia

Objetivo de la materia: Identificar e implementar programas enfocados en el desarrollo del capital humano en las organizaciones, que mejoren la calidad, eleven la productividad, promuevan el trabajo en equipo y la capacitación, impactando en la mejora del rendimiento y solución de problemas.

ÍNDICE

UNIDAD I. ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

1.1 Funciones de la administración de los recursos humanos	9
1.2 Políticas de recursos humanos	13
1.3 Ambiente dinámico de la administración de recursos humanos	15
1.4 Evolución de la administración de los recursos humanos: Movilización hacia RH estratégicos	19
1.5 Consideraciones éticas, sociales y legales	21
1.5.1 Ética	21
1.5.2 Responsabilidad social corporativa	27
1.5.3 Obligaciones	29

UNIDAD II. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1 Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos	32
2.2 Razones para realizar un análisis de puestos	33
2.2.1 Tipos de información del análisis de puestos	36
2.3 Métodos de análisis de puestos	38
2.3.1 Otros métodos disponibles para la realización de un análisis de puestos	40
2.3.2 Realización de un análisis de puestos	42
2.4 Descripción del puesto	42
2.4.1 Momento oportuno para el análisis de puestos	47
2.4.2 Análisis de puestos para miembros de equipos	47
2.5 Proceso de planeación estratégica	49
2.6 Planeación estratégica de recursos humanos (PRH)	54
2.6.1 Pronóstico de las necesidades en cuanto a recursos humanos	56
2.6.2 Pronósticos de la disponibilidad de los recursos humanos	58
2.7 Bases de datos del capital humano	58
2.7.1 Pronóstico de escasez de empleados	60
2.7.2 Pronóstico de exceso de empleados	61

UNIDAD III. DOTACION DE PERSONAL

3.1 El reclutamiento	65
3.1.1 Alternativas para el reclutamiento	65

3.2 Proceso de reclutamiento	68
3.2.1 Reclutamiento interno	70
3.2.2 Reclutamiento externo	73
3.2.3 Reclutamiento mixto	78
3.3 Selección	79
3.3.1 Factores ambientales que afectan el proceso de selección	80
3.4 Proceso de selección	83
3.4.1 Entrevista preliminar	84
3.4.2 Revisión de solicitudes de empleo	85
3.4.3 Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales	90
3.4.4 Entrevistas de trabajo	94
3.4.5 Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes	96
3.4.6 Decisión de selección	97
3.4.7 Examen médico	98
3.4.8 Notificación a los candidatos	99
UNIDAD IV. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	
4.1 Tipos de educación y la capacitación	100
4.1.1 <i>Contenido de la capacitación</i>	102
4.2 Objetivos y ciclo de la capacitación	103
4.3 Proceso de capacitación y desarrollo	105
4.3.1 <i>Detección de las necesidades de capacitación:</i>	106
4.3.2 <i>Programación de la capacitación</i>	111
4.3.3 <i>Ejecución de la capacitación</i>	116
4.3.4 <i>Evaluación de los resultados de la capacitación</i>	117
4.4 Capacitación y desarrollo a distancia	120
4.5 Capacitación corporativa	120
4.6 Competencias básicas	122
Bibliografías	124

UNIDAD I

ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.

La Administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

1.1 Funciones de la administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación.



I. Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La empresa Robert Half Management Resources recientemente realizó una encuesta a 1,400 directores financieros; la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado.¹⁴ La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, funciones que se analizarán en este libro.

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. Los datos proporcionados crean el marco para el reclutamiento o para otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso

de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión.

2. Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta. Analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas. De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics, los empleados trabajarán para aproximadamente nueve compañías a lo largo de sus carreras. Una encuesta realizada por la School of Continuing and Professional Studies de la Universidad de Nueva York reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de “empleos”) tres veces en su vida. En este ambiente, la lealtad del empleado pierde su significado.

El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario. Las carreras y las necesidades organizacionales individuales no están separadas, ni son distintas. Las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

3. Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

4. Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr

beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de sus empleados.

5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales

Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. En el pasado, esta relación fue una forma de vida aceptada por muchos empleadores, pero en la actualidad la mayoría de las empresas preferirían un ambiente libre de sindicatos. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas.

1.2 Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos:

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

1.3 Ambiente dinámico de la administración de recursos humanos

Un gran número de factores interrelacionados repercuten en las cinco funciones de la ARH que se identificaron anteriormente. Aquellos factores que se encuentran más allá de las fronteras de una organización y que afectan a los recursos humanos de una empresa constituyen el ambiente externo. Con frecuencia, una empresa tiene poco control, si

acaso, sobre la manera en la que el ambiente externo afecta a la administración de sus recursos humanos. Los factores externos incluyen consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía y los sucesos imprevistos. Cada uno de estos factores, ya sea en forma separada o en combinación con otros, puede imponer restricciones sobre la manera en la que se llevan a cabo las tareas de la ARH.

Consideraciones legales

Una fuerza externa significativa que influye en la ARH se relaciona con la legislación federal, estatal y local, así como con las diversas decisiones de las cortes que interpretan esa legislación. Además, las órdenes ejecutivas presidenciales han tenido un efecto mayor sobre la ARH. Tales consideraciones legales afectan prácticamente a la totalidad del espectro de las políticas de recursos humanos.

Mercado laboral

Los empleados potenciales, que se localizan dentro del área geográfica en la cual vive el personal que normalmente se contrata, constituyen el mercado laboral. Las capacidades de los empleados de una empresa determinan, en gran medida, qué tan bien podrá la organización llevar a cabo su misión. Ya que los nuevos empleados se contratan en el exterior de la empresa, el mercado laboral se considera un factor ambiental externo. El mercado laboral siempre está cambiando, y estas variaciones ocasionan de manera inevitable cambios en la fuerza de trabajo de una organización. A la vez, los cambios en los individuos dentro de una organización afectan a la manera en la que la administración debe tratar con su fuerza de trabajo.

Sociedad

La sociedad también ejerce presiones sobre la ARH. El público ya no está dispuesto a aceptar, sin cuestionamiento, las acciones de los negocios. Así lo revelaron las acciones ilegales de compañías de gran tamaño como Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco International, Adelphia Communications y otras más. Para seguir siendo aceptable para el público en general, una empresa debe lograr su propósito y cumplir a la vez con otras normas sociales.

Se refiere a la ética de la empresa y la responsabilidad social corporativa. La ética es aquella disciplina que trata con lo que es bueno y malo, o lo que es correcto e incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. La responsabilidad social está estrechamente relacionada con la ética. La responsabilidad social es una obligación implicada o impuesta en la actividad de los administradores, mientras éstos desempeñan su cargo para atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

Sindicatos

Los niveles de sueldos y las prestaciones, así como las condiciones de trabajo de millones de empleados reflejan las decisiones que han tomado en forma conjunta los sindicatos y la administración. Un sindicato está formado por empleados que se unen con el propósito de negociar con su empleador. Los sindicatos se consideran un factor ambiental porque, en esencia, se convierten en una tercera parte cuando tratan con la compañía. En una organización sindicalizada, el sindicato, y no el empleado individual, negocia un acuerdo con la administración.

Accionistas

Los propietarios de una corporación se denominan **accionistas**. Puesto que los accionistas han invertido dinero en la empresa, en ocasiones pueden desafiar ciertos programas considerados por la administración como benéficos para la organización. Los accionistas están ejerciendo una influencia creciente, y la administración podría verse obligada a justificar los méritos de un programa en particular en términos de cómo afectará en el futuro los proyectos, los costos, los ingresos, las utilidades e incluso a la sociedad como un todo.

Competencia

Es probable que las empresas se enfrenten a una competencia intensa tanto en sus mercados de productos o servicios como en sus mercados laborales. A menos que una organización se encuentre en la posición inusual de monopolizar el mercado que atiende, otras empresas estarán ofreciendo productos o servicios similares. Una empresa también debe mantener un suministro de empleados competentes si desea lograr el éxito, crecer y prosperar. Pero otras organizaciones también se esfuerzan por conseguir ese mismo objetivo. Una tarea fundamental de una empresa es asegurarse de obtener y retener un

número suficiente de empleados en varios campos profesionales que le permitan competir con eficacia. Cuando los competidores tratan de llenar ciertos puestos importantes en sus empresas, se genera una guerra de ofertas de trabajo. Como se verá en el capítulo 5, las empresas algunas veces se ven forzadas a recurrir a medios poco comunes para reclutar y retener a tales empleados.

Clientes

Aquellas personas que realmente usan los bienes y servicios de una empresa también son parte de su ambiente externo. Como las ventas son fundamentales para la supervivencia de la empresa, la administración tiene la tarea de asegurarse de que sus prácticas de empleo no sean antagónicas con los clientes que atiende. Los clientes demandan en forma constante productos de alta calidad y servicios posteriores a la compra. Por lo tanto, la fuerza de trabajo de una empresa debe ser capaz de ofrecer bienes y servicios de alta calidad. Estas condiciones se relacionan directamente con las habilidades, las cualidades y las motivaciones de los empleados de la organización.

Tecnología

El mundo nunca antes había presenciado el vertiginoso cambio tecnológico que está ocurriendo en la actualidad. El desarrollo de la tecnología de RH ha creado nuevos puestos para los profesionales de esta área, pero también ejerce presiones adicionales sobre ellos para que se mantengan actualizados en materia tecnológica. En una encuesta realizada en 2008 que incluyó a más de 1,000 directores ejecutivos de todo el mundo, el 83 por ciento clasificó al cambio como el problema más importante que enfrentaba su organización.

Las empresas están automatizando muchas de las funciones administrativas del área de recursos humanos. La mayor parte de esta tecnología no existía hasta hace poco. “Hemos visto más cambios tecnológicos en los últimos 36 meses que los que hemos visto durante los 18 últimos años”, afirma Suzanne Zuniga, directora operativa de CorVirtus, una empresa de consultoría en reclutamiento y contrataciones con sede en Colorado Springs, Colorado.

La tecnología ha creado una variedad de posibilidades que serán gratificantes para algunos individuos, pero no para otros. El desarrollo de Internet ha tenido implicaciones

significativas en relación con la manera en la que se realizan los trabajos. Los ingenieros del ciberespacio están resueltos a ofrecer a los usuarios un acceso a Internet en cualquier parte y en cualquier momento. La industria inalámbrica, cuyo mercado ya ha rebasado al de las computadoras personales, ha creado el potencial para el cibertrabajo, una posibilidad de una jornada laboral que no termina nunca en virtud de las nuevas tecnologías de comunicación inalámbricas. Iphones, teléfonos inteligentes, mensajes de texto, correos electrónicos y redes sociales crean posibilidades ilimitadas para la comunicación. Los empleados tienen acceso a los programas de cómputo durante las 24 horas del día.

Economía

La economía de la nación, en su totalidad y en varios de sus segmentos, es un factor ambiental básico que afecta a la ARH. En general, cuando la economía está en auge, es más difícil reclutar trabajadores calificados. Por otra parte, cuando se experimenta una recesión, por lo común hay más solicitantes de empleo. Para complicar aún más esta situación, es posible que una región de un país esté experimentando una recesión, otra una recuperación lenta y otra se encuentre en auge.

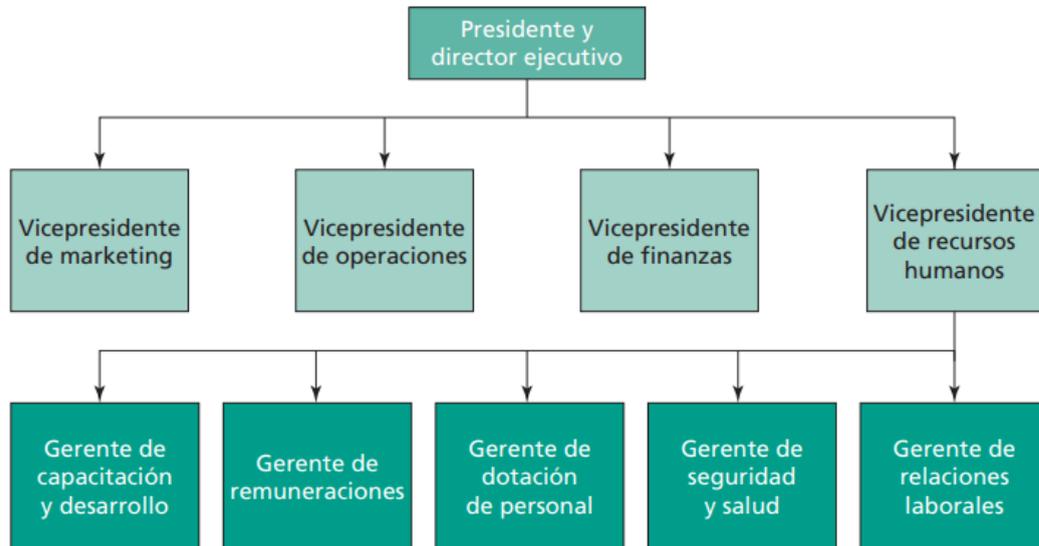
Sucesos imprevistos

Los sucesos imprevistos son hechos que ocurren en el ambiente externo y que no pueden predecirse. Muchas de las funciones de recursos humanos requirieron modificaciones. Me atrevería a decir que todo desastre, indistintamente de que sea natural o provocado por el hombre, requiere de una extraordinaria cantidad de ajustes con respecto a la administración de los recursos humanos. Sin duda, el 11 de septiembre tuvo repercusiones sobre los recursos humanos. En una perspectiva global, piense en las muchas formas distintas en las que los recursos humanos se vieron afectados cuando el tsunami azotó en Indonesia.

1.4 Evolución de la administración de los recursos humanos: Movilización hacia RH estratégicos

Parece pertinente, en esta decimoprimera edición de Administración de Recursos Humanos, exponer cómo ha evolucionado la administración de RH a lo largo de los 30

últimos años. Tradicionalmente, se creaba una serie de funciones separadas como dotación de personal, capacitación y desarrollo, remuneraciones, seguridad y salud, y relaciones laborales (si la empresa estaba sindicalizada) y dichas funciones se colocaban bajo la dirección de un administrador o de un ejecutivo de recursos humanos.



Las empresas grandes podían tener un administrador y un asesor para cada función de RH que se reportaba a un ejecutivo de RH. El vicepresidente de RH trabajaba en forma estrecha con la alta administración al formular la política corporativa.

En la actualidad, quienes desempeñan tareas de RH sin duda son distintos de los que realizaban esa labor hace una década. A medida que un número mayor de compañías utilicen medios alternativos para realizar tareas de recursos humanos, el papel del administrador tradicional de RH se verá reducido. Los RH deben ingresar ahora al mundo de los recursos humanos estratégicos, concentrarse más en el renglón de las utilidades de la organización y dejar las tareas más administrativas a la tecnología o a otros individuos. Libby Sartain, líder de recursos humanos, quien ocupa un sitio en el consejo de administración del minorista Peet's Coffee & Tea, afirma: "Aún recuerdo cuando la American Society for Personnel Administration cambió su nombre por el de Society for Human Resource Management, porque éramos parte de la administración. Ahora nos hemos desplazado de ser una parte de la administración para convertirnos en una parte

del equipo de liderazgo. Somos esa persona que es parte del equipo de liderazgo algunos están luchando por obtener ese asiento ante la mesa directiva y que administra el rendimiento obtenido sobre las inversiones realizadas en talento o en capital humano”.

1.5 Consideraciones éticas, sociales y legales

1.5.1 Ética

La ética es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, o con lo que es correcto e incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. No hace mucho tiempo, muchas organizaciones tan sólo prestaban escasa atención a la ética. Las primeras planas de los periódicos han expuesto las proezas, muy distanciadas de la ética y a menudo ilegales, de Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Global Crossing, Adelphia Communications, Tyco International y otras empresas. El despiadado interés personal que motivó a los líderes de algunas corporaciones grandes ha salido a la luz. Con frecuencia, los ejecutivos de las corporaciones tomaban decisiones que no mantenían un paralelismo con las expectativas de la sociedad. Lo mismo parece ser cierto para los consejos de administración, quienes con frecuencia utilizaban un enfoque de aprobación sin cuestionamientos. La imagen de Enron es ahora una presencia vital en cualquier sala de juntas. El haber trabajado en la junta directiva de Enron se ha convertido literalmente en una insignia de vergüenza. En Enron, los valores establecidos por la empresa —respeto, integridad, comunicación y excelencia— en alguna ocasión fueron orgullosamente grabados en pisapapeles. Pero, por causa de líderes que faltaron a la ética, la compañía fue destruida. “Los directores ejecutivos tienen que ser claros y decir ‘Nunca aceptaré eso’, y asegurarse de que las personas comprendan las normas”, afirma Bob Shoemaker, director de programas para el Center for Ethical Business Cultures. En una encuesta reciente, el 67 por ciento de los inversionistas afirmaron que retirarían su cuenta si descubrían que la compañía estaba implicada en un comportamiento poco ético. Jeff Immelt, director ejecutivo de GE, empieza y termina cada asamblea anual integrada por 220 funcionarios y 600 gerentes de alto nivel expresando los principios fundamentales de integridad de la compañía: “El éxito empresarial de GE se ha edificado sobre nuestra reputación frente a todos los grupos de interés y sobre nuestro comportamiento legal y ético. Las consideraciones comerciales nunca justifican la realización de recortes presupuestales.

Defender esta norma es la responsabilidad específica de los líderes en la sala de juntas”. Como dijo un ejecutivo: “Simplemente haga lo correcto”. La imagen del mundo empresarial se encontraría en mucho mejor forma si se hubiera seguido este sencillo consejo.

La mayoría de las 500 corporaciones más grandes de Estados Unidos cuentan ahora con un código de ética, el cual incluye normas de conducta establecidas por escrito, educación interna, y acuerdos formales sobre normas de la industria, oficinas de ética, contabilidad social y proyectos sociales. Aun así, los escándalos empresariales relacionados con asuntos éticos continúan ocupando las primeras planas de los periódicos en la actualidad. Por desgracia, las falsedades en declaraciones, la obstrucción de la justicia, la destrucción de registros, la manipulación del precio de las acciones, la reducción de gastos para satisfacer las expectativas de Wall Street, fraudes, dispendios y abusos ocurren con demasiada frecuencia cuando quienes dirigen una empresa cometen errores éticos.

Sin embargo, las empresas no están solas. Prácticamente no existe ninguna ocupación que no haya tenido sus propias y dolorosas crisis éticas en años recientes. Tenemos el caso de un entrenador que alteró el acta de nacimiento de su lanzador estelar en la Liga mundial de béisbol infantil y de los profesores que dieron a sus alumnos las respuestas de pruebas estandarizadas para mejorar el desempeño de sus escuelas.

Sin duda, las empresas han dado un golpe devastador a la sociedad, y las violaciones éticas de las empresas continúan en la actualidad. Las prácticas continuas de antedatar las opciones sobre acciones han implicado a cientos de altos ejecutivos y han conducido a las renuncias de muchos de ellos.

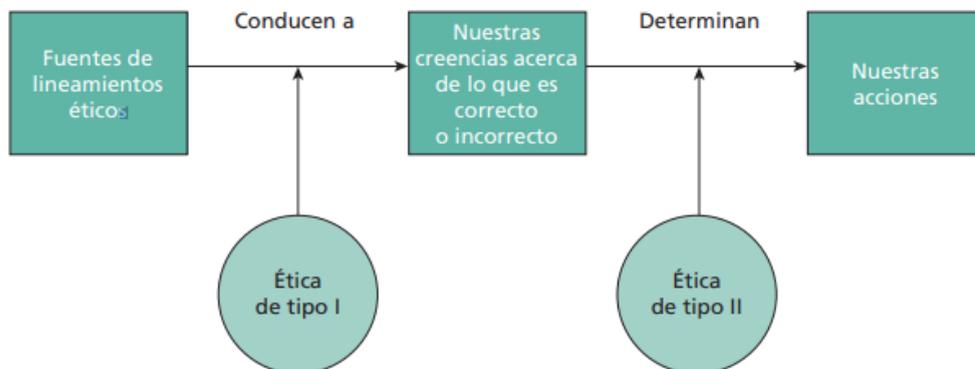
Modelo de ética

De acuerdo con Kenneth D. Lewis, presidente y director ejecutivo del Bank of America, “existe una diferencia entre lo que es legal y lo que es ético, pero con frecuencia no hablamos de ello, y me pregunto por qué. Tal vez la gente piensa que es demasiado sencillo... o demasiado difícil de definir... o, en el lenguaje corporativo, no ‘enjuiciable’. Tal vez es más sencillo para nosotros dejar la solución a nuevas leyes y regulaciones. Pero las leyes nuevas tan sólo son una parte de la solución. Y, desde mi punto de vista, no llegan al fondo del problema”. El cumplimiento de las leyes establece las normas mínimas de comportamiento ético; sin embargo, la ética abarca mucho más. Debe haber líderes que

sean capaces y que estén dispuestos a infundir la ética a través de toda la cultura de la organización.

La ética trata acerca de decidir si una acción es buena o mala, y lo que se debe hacer en caso de que sea mala. La ética es una disciplina filosófica que describe y dirige la conducta moral. Quienes están en la administración toman decisiones éticas (o no éticas) todos los días. ¿Contrata usted a los individuos mejor calificados, quienes son una minoría? ¿Olvida usted explicar a un candidato cuál es el aspecto peligroso de un determinado trabajo? Algunas decisiones éticas son trascendentales y otras son de menor importancia. Pero las decisiones sobre aspectos menores con frecuencia establecen un patrón para las decisiones más importantes que toma un administrador. El gran filósofo romano Cicerón se refirió a esta situación cuando dijo: “Es verdad decir que una falsedad conduce fácilmente a otra”.

Modelo de ética:



La ética consiste principalmente en dos relaciones, las cuales están indicadas por las flechas horizontales. Una persona o una organización es ética si ambas relaciones son fuertes y positivas. El primer elemento del modelo está constituido por las fuentes de lineamientos éticos. Se podría usar un número de fuentes para determinar lo que es correcto o incorrecto, bueno o malo, moral o inmoral. Estas fuentes incluyen a la Biblia y otros libros sagrados. También incluyen a la vocecita que muchos llaman conciencia. Millones de individuos creen que la conciencia es un don divino o la voz de Dios. Otros la

ven como una respuesta desarrollada que se basa en la internalización de los convencionalismos sociales. Otra fuente de lineamientos éticos la constituyen el comportamiento y el consejo de sujetos que los psicólogos llaman “personas significativas” (nuestros padres, amigos y modelos de actuación, miembros de nuestras iglesias, clubes y asociaciones). Para la mayoría de los profesionales, existen códigos de ética que prescriben ciertos comportamientos. Cuando esta conciencia no se ha desarrollado, es muy fácil decir: “Todo mundo lo hace”, “Sólo por una vez no está mal”, o “Nadie se enterará”. Las leyes también ofrecen lineamientos para el comportamiento ético, al prohibir actos que pueden ser especialmente dañinos para otras personas. Si un cierto comportamiento es ilegal, la mayoría lo consideraría también como poco ético. Desde luego, hay excepciones. Por ejemplo, en la década de 1950, las leyes de la mayoría de los estados del sur de Estados Unidos relegaban a los afroestadounidenses a la parte posterior de los autobuses y, de muchas otras formas, les asignaban un estatus inferior. Martin Luther King se resistió a tales leyes y, de hecho, participó en una desobediencia civil y otras formas no violentas de resistencia. King ganó el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos.

Observe en el modelo de ética que las fuentes de lineamientos éticos deberían guiar nuestras creencias o conducir a una convicción de lo que es bueno y malo. La mayoría estaría de acuerdo en que las personas tienen la responsabilidad de conocer y aprovechar estas fuentes de lineamientos éticos. En síntesis, los individuos deberían preocuparse por lo que es bueno y malo, y no solamente interesarse en lo que es conveniente. La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización creen que es moral y correcto, y lo que las fuentes disponibles de lineamientos indican que es moralmente correcto constituye la ética de tipo I.

Por ejemplo, suponga que un administrador considera que es aceptable no contratar a grupos minoritarios, aun a pesar del hecho de que casi todo mundo condena tal práctica. Este individuo falta a la ética del tipo I.

El tener firmes creencias acerca de lo que es correcto e incorrecto y basar dichas creencias en las fuentes adecuadas puede tener poca relación con lo que uno hace. En el modelo de ética se ilustra que la ética del tipo II es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta. Por ejemplo, si un administrador sabe

que es incorrecto discriminar, pero de todos modos lo hace, está faltando a la ética de tipo II. Si un consejo de administración considera que es incorrecto pagar salarios excesivos al director ejecutivo, pero sin embargo paga salarios que son desorbitantes, este comportamiento también es poco ético. Por lo general, una persona no se considera ética a menos que posea ambos tipos de ética.

Legislación del comportamiento ético

En 1907 Teddy Roosevelt declaró: “Los hombres nunca pueden escapar del hecho de ser gobernados. Si por causa del desorden o la inconstancia, o por capricho o autocomplacencia, se rehúsan a gobernarse a sí mismos, entonces al final serán gobernados por otros”. Muchos alegan que la ética no puede legislarse. Aunque las leyes no pueden exigir un comportamiento ético, sí pueden identificar la línea de base que separa lo que es bueno de lo que es malo. Gran parte de la legislación actual fue promulgada luego de que se encontraron fallas en la ética de las empresas.

Código de ética

Para que las organizaciones crezcan y prosperen, se deben emplear buenas personas. En la actualidad, los egresados de universidades que buscan trabajo consideran que el liderazgo de la ética corporativa es importante en su búsqueda de la empresa correcta para trabajar en ella. Las compañías también están buscando nuevos empleados que tengan una base ética sólida porque han descubierto que un individuo que es ético tiende a ser más exitoso.

Muchas organizaciones están examinando distintas formas de reforzar sus modelos culturales. Al fomentar una fuerte cultura ética, las empresas se encuentran en una mejor posición para ganarse la confianza y la lealtad de sus empleados y de otros grupos de interés, lo cual puede dar como resultado una reducción en los riesgos financieros, legales y de reputación, así como mejoras en el desempeño organizacional. De hecho, existe evidencia de que las compañías éticas tienen un mejor desempeño financiero. Como parte de este examen, las organizaciones están rediseñando sus programas de ética para facilitar un proceso más amplio y más consistente que incorpore el análisis de los resultados y el mejoramiento continuo. Para construir y sostener una cultura ética, las organizaciones necesitan un amplio marco de trabajo que incluya la comunicación de las expectativas de comportamiento, la capacitación sobre ética y su observancia, las aportaciones de los

grupos de interés, la resolución de los casos que se han reportado y el análisis de la totalidad del programa de ética. Para hacer que realmente funcione, se necesita la participación de la alta administración.

¿Qué es exactamente un código de ética? Un código de ética establece las reglas en virtud de las cuales una organización vive y se vuelve parte de la cultura corporativa organizacional. Una vez que se publican estas reglas, todo mundo dentro y fuera de la empresa conoce las reglas a las cuales deben sujetarse los empleados de la compañía. Es importante lograr una amplia participación de aquellos que están sujetos al código. Michael Coates, director ejecutivo de Hill and Knowlton Canada, afirma: “Para que una compañía se comporte de manera ética, debe vivir y respirar su código de conducta, capacitar a su personal y comunicar su código a través de sus propias declaraciones visionarias. No puede simplemente imprimir un manual que después se quede arrumbado en un estante”. El código es una declaración de los valores adoptados por la compañía, sus empleados y sus directivos, y establece el tono oficial de la alta administración en relación con el comportamiento esperado. Muchas asociaciones industriales adoptan tales códigos, los cuales se recomiendan entonces a los miembros.³⁵ Hay muchos tipos de códigos de ética.

¿Exactamente qué debería incluirse en un código de ética? Los temas que se cubren por lo regular podrían ser el comportamiento empresarial, la competencia justa y los problemas del ámbito laboral y de recursos humanos. Por ejemplo, los empleados especializados en compras o en otras áreas deben aprender qué es lo que constituye un conflicto de intereses. Lo mismo ocurriría en relación con las ventas. En Wal-Mart se considera una falta de ética aceptar regalos de los proveedores. Los regalos recibidos se destruyen o se donan a organizaciones caritativas. Para lograr que los empleados acaten el código de ética, las empresas más grandes nombran a un funcionario de asuntos éticos, quien se encarga de guiar a todos dentro de la compañía hacia las acciones éticas.

Ética de los recursos humanos

Para aquellos que trabajan en la administración de los recursos humanos, es sumamente importante entender aquellas prácticas que son inaceptables y asegurar que los miembros de la organización se comporten de una manera ética al tratar con otras personas. La

ética de los recursos humanos es la aplicación de los principios éticos a relaciones y actividades de recursos humanos.

1.5.2 Responsabilidad social corporativa

¿Qué tienen en común las siguientes compañías: Advanced Micro Devices, Agilent Technologies Inc., Alcoa Inc., American International Group Inc., Baxter International Inc., Coca-Cola Company, Eastman Kodak Company, FPL Group Inc., General Electric Company, Genzyme Corp., Hewlett-Packard Company, Intel Corp., Nike Inc., Pinnacle West Capital Corp., State Street Corp. y Walt Disney Company? Son empresas que tienen un compromiso hacia la excelencia en el área de la responsabilidad social corporativa y están incluidas dentro de las 100 corporaciones multinacionales más sustentables del mundo. Estas compañías han demostrado su capacidad para administrar los tres elementos de la responsabilidad social: sociedad, medio ambiente y economía. Representan el 5 por ciento superior de las compañías socialmente responsables.

La responsabilidad social corporativa (RSC) es la obligación de los administradores al actuar en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

Cuando una corporación se comporta como si tuviera conciencia, se dice que es socialmente responsable. La RSC considera la influencia general de las corporaciones sobre la sociedad en forma amplia y va más allá de los intereses de los accionistas. Es la manera en la que una compañía se comporta como un todo frente a la sociedad. Desde luego, esto implica mucho más que hacer declaraciones. La responsabilidad social ha ido de algo que es agradable hacer a algo que se debe hacer. Cada vez un mayor número de compañías elaboran reportes de responsabilidad social corporativa que describen sus prácticas ambientales, laborales y corporativas. Un estudio realizado por la Social Investment Research Analyst Network encontró que el 40 por ciento de las 100 compañías más grandes de Standard & Poor's (S&P) emiten reportes de responsabilidad social corporativa. Algunas empresas, como Burger King, han creado el puesto de director de responsabilidad social corporativa.

Al parecer, un comportamiento socialmente responsable tiene un efecto positivo sobre el renglón de las utilidades. Cuando el director ejecutivo de GE, Jeffrey Immelt, anunció que la compañía duplicaría sus gastos para investigaciones sobre tecnología amigable con el ambiente, no fue un gran intento por salvar al planeta; fue un ejemplo de una estrategia de negocios astuta. Immelt declaró: “Estamos planeando ganar dinero al hacerlo”. Ésa es también la conclusión de las investigaciones basadas en la lista de las 100 mejores corporaciones desde el punto de vista de la ética empresarial, las cuales muestran que el desempeño financiero de estas compañías fue significativamente mejor al de otras empresas incluidas en el S&P 500. Las categorías se basaron en el servicio corporativo para los siguientes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, la comunidad, el medio ambiente, los grupos de interés en el extranjero, las mujeres y los grupos minoritarios. Actualmente, muchas organizaciones hacen referencia al “triple renglón de utilidades”, para indicar que ahora se presta atención a los renglones sociales y ambientales además del aspecto financiero.

Numerosas compañías también están trabajando para lograr una industria estadounidense amigable con la ecología. Por ejemplo, los esfuerzos de reducción de desperdicios de Target han reducido la basura en 70 por ciento. Wal-Mart ha estado trabajando hacia la eficacia logística al no permitir que los camiones estén ociosos, lo cual ahorra combustible y también disminuye la contaminación ambiental. Home Depot ha realizado intentos para asegurarse de que la madera que se vende en sus tiendas provenga de bosques sustentables.⁷⁰ McDonald's ha eliminado el uso de envases fabricados con clorofluorocarbonos que deterioran la capa de ozono, ha reducido el monto y el tipo de paquetes que usa y ha implantado un programa para comprar bienes producidos a partir de materiales reciclados.

Procter & Gamble ha considerado durante mucho tiempo que tiene una responsabilidad en el beneficio a largo plazo de la sociedad, al igual que por la compañía. A lo largo de los años, P&G ha implantado programas para reforzar la educación en Estados Unidos, para motivar las oportunidades de empleo para los grupos minoritarios y las mujeres, para desarrollar e implantar una tecnología encaminada a la protección del ambiente y para motivar la participación de los empleados en actividades cívicas y en el proceso político.

I.5.3 Obligaciones

Frente a los individuos

Las organizaciones tienen ciertas obligaciones con sus empleados. Los individuos con frecuencia encuentran salidas saludables para sus energías cuando se unen a las organizaciones. De sus empleadores, esperan la paga justa por una jornada justa de trabajo y tal vez mucho más. Muchos esperan recibir pago por el tiempo libre tomado para votar, por su desempeño como miembros de un jurado y algunas otras actividades similares. En la medida en que las expectativas de los individuos sean reconocidas como responsabilidades por la organización, se vuelven parte de su contrato social.

Frente a otras organizaciones

Los administradores deben interesarse en las relaciones que implican a otras organizaciones, incluyendo tanto a las organizaciones que son muy similares a la suya, por ejemplo los competidores, como a otras muy diferentes. Se espera que las empresas comerciales compitan entre sí sobre una base honorable, sin subterfugios o indiferencias irresponsables hacia sus mutuos derechos. Sin embargo, algunas organizaciones parecen tener un cierto grado de desdén por sus competidores, especialmente cuando se trata de reclutar personal.

En la perspectiva tradicional de la responsabilidad social, las empresas satisfacen mejor sus obligaciones mediante la búsqueda de sus propios intereses. Algunas compañías visualizan al contrato social principalmente en términos de los intereses de la compañía. Por ejemplo, FMC Corporation, una compañía manufacturera diversificada de gran tamaño, tiene firmes políticas en relación con la manera en la cual dirigirá sus contribuciones. Los criterios básicos de FMC son que las contribuciones deben ayudar a las áreas que se encuentran alrededor de las instalaciones de la compañía o donde viven sus empleados, y que sus regalos deben mejorar el ambiente empresarial de la corporación. FMC podría ayudar a una universidad en una zona donde tiene una planta, pero no haría donaciones a universidades distantes.

Frente al gobierno

El gobierno es una parte importante del contrato social en cada tipo de organización. Bajo el auspicio del gobierno, las compañías tienen una licencia para hacer negocios, además de

derechos sobre patentes y marcas comerciales. Se espera que trabajen de acuerdo con los lineamientos de las organizaciones gubernamentales

Obligaciones frente a la sociedad en general

La perspectiva tradicional de la responsabilidad de las empresas ha sido que los negocios deben producir y distribuir bienes y servicios a cambio de una utilidad. Las empresas han desempeñado esta función con eficacia.

Actualmente, un alto porcentaje de la población de ese país (E.U) tiene razonablemente satisfechas sus necesidades básicas de alimentación, ropa, vivienda, salud y educación. Y a la mayoría de los ciudadanos se les concede algún tiempo libre. Las empresas rentables están en condiciones de pagar impuestos al gobierno y hacen donativos a instituciones caritativas. Todo esto debe ser motivo de orgullo para los propietarios y administradores de las empresas.

En una reciente encuesta realizada por McKinsey, el 84 por ciento de los ejecutivos empresariales afirmaron que las obligaciones frente a los accionistas deben estar equilibradas con las contribuciones al bienestar público. Las empresas operan por consentimiento público con el propósito básico de satisfacer las necesidades de la sociedad. A medida que esas necesidades se satisfacen de una manera más plena, la sociedad pide más de todas sus instituciones, particularmente de las empresas grandes. Algunos asuntos sociales en los que las compañías privadas podrían estar implicadas incluyen la protección ambiental, así como el apoyo a la educación y al desarrollo económico en comunidades pobres. Cuando la competencia es muy agresiva, como sucede entre los minoristas, las actividades de RSC hacen a la compañía más visible y pueden ayudar a las ventas y a las utilidades, pero éste no siempre es el caso, como sucede en la manufactura de los circuitos para computadora.

Al mismo tiempo, recuerde que para sobrevivir, los negocios deben obtener una utilidad en el largo plazo. Si dejan de obtenerla, no podrán hacer contribuciones sociales. Como ciudadanos corporativos responsables, las empresas deben seguir el espíritu de la ley y cumplirla al pie de la letra. Existe una gran diferencia entre adherirse a las leyes de igualdad en el empleo y ser un empleador que ofrece oportunidades de trabajo equitativas.

En el siglo XVI, Sir Thomas More escribió: “Si la virtud fuera redituable, el sentido común nos haría buenos y la avaricia nos haría santos”. La mayoría sabe que la virtud no es rentable, y por eso en ocasiones las personas deben tomar decisiones difíciles. El sentido común difícilmente nos vuelve buenos. Actualmente, los estrategas corporativos están siguiendo una norma más alta en vez de buscar tan sólo sus propios intereses, o incluso los de los accionistas; también deben considerar los intereses de otros grupos.

UNIDAD II

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1 Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El **puesto** consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona, como los del presidente, o los servicios de 75, como podría ser el caso de los operadores de alimentación de datos en una gran empresa. Una **posición** es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización. En un grupo de trabajo que consiste en un supervisor, dos oficinistas y cuatro operadores de procesadores de textos, existen tres puestos y siete posiciones. Una compañía pequeña podría tener 25 puestos para sus 75 empleados, mientras que en una compañía grande pueden existir 2,000 puestos para 50,000 empleados. En algunas empresas, unos 10 puestos constituyen hasta el 90 por ciento de la fuerza de trabajo.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?

5. ¿Por qué se hace el trabajo?

6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. La determinación de la manera en la que el trabajo debería efectuarse se asigna con mayor frecuencia a los ingenieros industriales, a los analistas de métodos o a otras personas.

El análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo. El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones: 1. cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; 2. cuando se crean nuevos puestos y 3. cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo.

La **descripción del puesto** es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto. Ambos tipos de documentos se expondrán con mayor detalle más adelante en este capítulo.

2.2 Razones para realizar un análisis de puestos

Los datos derivados del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos.

Dotación de personal

Todas las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos. Un uso principal de los datos del análisis de puestos se encuentra en el área de la planeación de los recursos humanos (de la cual se hablará en este capítulo). Saber simplemente que la compañía necesitará 1,000 empleados nuevos para producir bienes y servicios con la finalidad de satisfacer la demanda de ventas es un dato insuficiente. Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Obviamente, una planeación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto. Además, al carecer de descripciones y especificaciones de puestos actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados para puestos sin tener lineamientos claros, y esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Los resultados deseados deben ser específicos y mensurables, y no enunciados vagos.

Capacitación y desarrollo

La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser benéfica al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo. La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descripciones de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento responsabilidades más amplias.

Evaluación del desempeño

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación.

Remuneración

En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más

valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa. Por ejemplo, el valor relativo de un puesto que requiera un grado de maestría por lo regular será más alto que el de un puesto que requiera de un certificado de preparatoria. Sin embargo, éste podría no ser el caso si el valor de mercado del puesto que requiere tan sólo un certificado de preparatoria fuera más alto. Tal situación ocurrió en una ciudad importante de la costa occidental de Estados Unidos hace algunos años. Se reveló que los ingenieros de salubridad (los recolectores de basura) ganaban más que los profesores de escuelas públicas, quienes tenían un mayor nivel educativo.

Seguridad y salud

La información derivada del análisis de puestos también es valiosa al identificar las consideraciones de seguridad y de salud. Por ejemplo, los empleadores están obligados a declarar si un trabajo es peligroso. La descripción/especificación del puesto debe reflejar esta condición. Además, en ciertos trabajos peligrosos, los trabajadores necesitarán información específica acerca de los riesgos, para así poder laborar en forma segura.

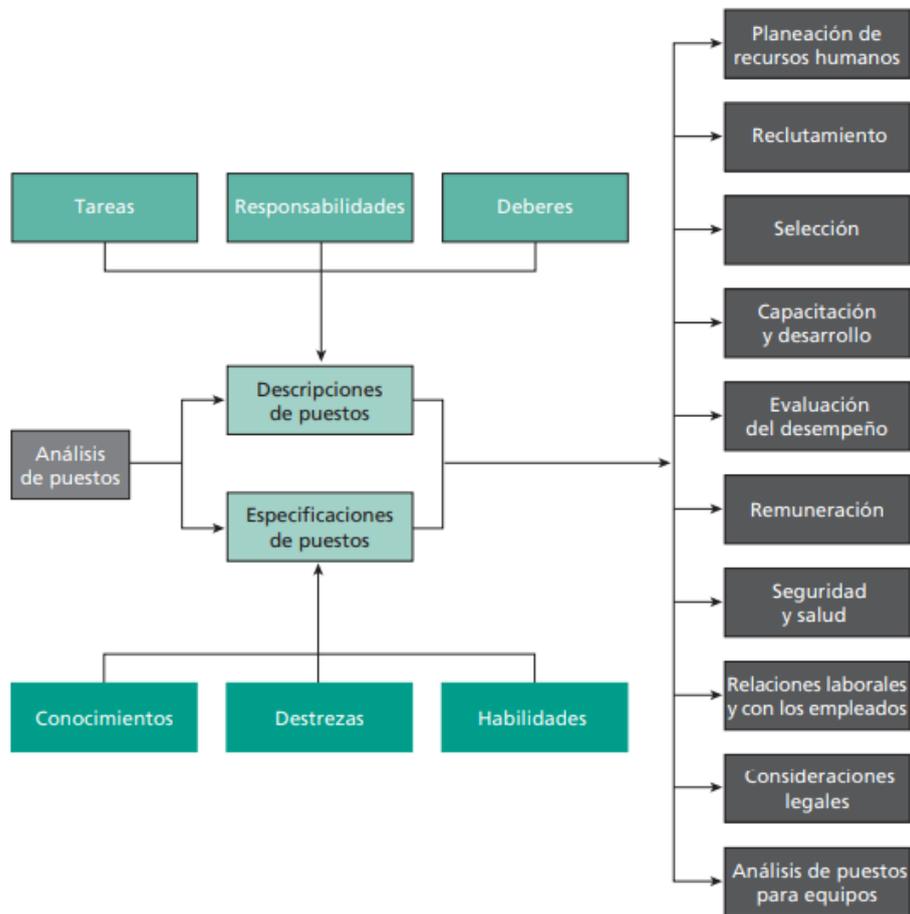
Relaciones laborales y con los empleados

La información del análisis de puestos también es importante en las relaciones laborales. Cuando se considera a los empleados para una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos. Sin importar si la empresa está o no sindicalizada, la información obtenida a través del análisis de puestos conduce con frecuencia a decisiones de recursos humanos más objetivas.

Consideraciones legales

Un análisis de puestos bien elaborado es de suma importancia para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo. De hecho, la importancia del análisis de puestos está bien documentada en los Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados. Los datos del análisis de puestos son necesarios para defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, la promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado. El análisis de puestos ofrece una

base para vincular entre sí las funciones de RH y el fundamento para desarrollar un programa sólido de recursos humanos.



2.2.1 Tipos de información del análisis de puestos

Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos. El analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto y recopila los demás tipos de datos que se listan a continuación.

Tipos de datos que se recopilan en un análisis de puestos

I. Actividades laborales

- A. Actividades y procesos del trabajo
- B. Registros de actividades (en video, por ejemplo)

- C. Procedimientos usados
- D. Responsabilidad personal

2. Actividades orientadas hacia el trabajador

- A. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo
- B. Movimientos elementales para el análisis de métodos
- C. Requisitos personales del puesto, como gasto de energía

3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados

4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto

- A. Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad)
- B. Materiales procesados
- C. Productos fabricados o servicios prestados

5. Desempeño del puesto

- A. Análisis de errores
- B. Normas de trabajo
- C. Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea

6. Contexto del puesto

- A. Programa de trabajo
- B. Incentivos financieros y no financieros
- C. Condiciones físicas de trabajo
- D. Contextos organizacionales y sociales

7. Requisitos personales para el puesto

- A. Atributos individuales como personalidad e intereses
- B. Educación y capacitación requeridas
- C. Experiencia laboral

En este proceso se determinan las funciones esenciales del puesto. Observe que las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes. Esta información servirá más tarde para ayudar a determinar las habilidades necesarias para el puesto.

Además, el analista de puestos contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados.

Algunos sistemas de análisis de puestos identifican los estándares laborales. También es posible efectuar estudios de medición del trabajo para determinar la cantidad de tiempo que se requiere para completar una tarea. Con respecto al contenido del trabajo, el analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, así como las condiciones físicas de trabajo. También se identifican la educación, la capacitación y la experiencia laboral específicas que sean pertinentes para el puesto. Como muchos trabajos se desempeñan con frecuencia en conjunción con otros, también se describen los contextos organizacionales y sociales. Además, habrá que identificar las habilidades subjetivas requeridas, como la facilidad para entablar relaciones interpersonales, o si el puesto requiere que el ocupante sea una persona social y agradable

2.3 Métodos de análisis de puestos

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones.

Cuestionarios

Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

Observación

Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas. También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación, por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos, particularmente cuando las habilidades mentales son dominantes en un trabajo. La observación de un analista financiero en el trabajo no revelaría mucho acerca de los requisitos del puesto.

Entrevistas

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

Registro del empleado

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así, se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados, como, por ejemplo, el de un terapeuta recreativo.

Combinación de métodos

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada. Al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios. Básicamente, el analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos.

A lo largo de los años, se han hecho intentos para diseñar métodos más sistemáticos para el análisis de puestos. Varios de estos enfoques se exponen a continuación:

2.3.1 Otros métodos disponibles para la realización de un análisis de puestos

Programa de análisis de puestos del Departamento del Trabajo de EUA

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos estableció un método para estudiar sistemáticamente los puestos y las ocupaciones, el cual se denomina programa de análisis de puestos (Job Analysis Schedule, JAS). Cuando se usa el método JAS, un analista capacitado recopila la información. Un componente fundamental del JAS es la sección Evaluaciones del trabajo realizado. Aquí, se evalúa lo que hacen los empleados al ejecutar un trabajo con respecto a los datos, las personas y las cosas. Cada uno se visualiza como una jerarquía de funciones, y los aspectos que aparecen a un nivel más alto en la categoría son los más difíciles. Los códigos de la sección de funciones del empleado representan el nivel más alto de participación en cada una de las tres categorías.

El componente del JAS denominado “Evaluaciones de las características del empleado” se relaciona principalmente con los datos de los requisitos del puesto. Se incluyen aspectos como educación general, preparación vocacional específica, aptitudes, temperamento, intereses, requisitos físicos y condiciones ambientales. La sección de Descripción de las tareas describe con detalle el trabajo realizado. Se incluyen tanto las tareas rutinarias como aquellas que se efectúan de manera ocasional.

Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos (AFP) es un enfoque amplio del análisis de puestos que se concentra en las interacciones entre el trabajo, el empleado y la organización. Este enfoque es una modificación del programa de análisis de puestos. Evalúa los resultados específicos de los puestos e identifica las tareas del puesto en términos una exposición de los deberes.

Cuestionario de análisis de posiciones

El cuestionario de análisis de posiciones (Position Analysis Questionnaire, PAQ) es un interrogatorio estructurado de análisis de puestos que se basa en una lista de verificación para identificar los elementos de un puesto de trabajo. Se concentra en los

comportamientos generales del empleado y no en las tareas. Cerca de 194 descripciones de puestos se relacionan con elementos orientados hacia el trabajo. Los defensores del PAQ consideran que su capacidad para identificar los elementos del trabajo del puesto, los comportamientos requeridos por parte de los titulares de los cargos y otras características del puesto hacen a este procedimiento aplicable al análisis de prácticamente cualquier tipo de puesto. Cada elemento de descripción del puesto es evaluado sobre una escala específica como el grado de uso, la cantidad de tiempo, la importancia de un puesto de trabajo, la posibilidad de ocurrencia y la aplicabilidad.

Cada uno de los puestos analizados se califica en relación con las 32 dimensiones del trabajo. El puntaje obtenido representa un perfil del puesto; esto se compara con los perfiles estándar para puestos en grupo dentro de familias de puestos conocidas, es decir, conjuntos de puestos de naturaleza similar. En esencia, el PAQ identifica los comportamientos significativos de los puestos y clasifica los trabajos. Al usar el PAQ, las descripciones de puestos se pueden basar en la importancia relativa y en el énfasis que se concede a varios elementos del puesto. El PAQ se considera como uno de los métodos más útiles de análisis de puestos.

Cuestionario de descripción de posiciones administrativas

El cuestionario de descripción de posiciones administrativas (Management Position Description Questionnaire, MPDQ) es un método de análisis de puestos diseñado para cargos administrativos; se basa en una lista de verificación para el análisis de los trabajos. El MPDQ permite determinar las necesidades de capacitación de los individuos elegidos para desplazarse hacia posiciones administrativas. También permite evaluar y fijar salarios de puestos administrativos y clasificar los puestos en grupos.

Análisis de puestos orientado hacia lineamientos

El análisis de puestos orientado hacia lineamientos (Guidelines-oriented Job Analysis, GOJA) responde a la legislación relacionada con la dotación de personal e implica un procedimiento para clasificar puestos. También se usa para desarrollar herramientas de selección, como formas de solicitud de empleo, y para documentar el cumplimiento con varios requisitos legales. El GOJA obtiene los siguientes tipos de información: 1. máquinas, herramientas y equipos; 2. supervisión; 3. contactos; 4. deberes; 5. conocimientos, talentos y habilidades; 6. requisitos físicos y de otro tipo; y 7. requisitos de diferenciación.

2.3.2 Realización de un análisis de puestos

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Quienes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de éste. Las organizaciones grandes pueden tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos. Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos.

Sin importar el enfoque que se adopte, antes de realizar un análisis de puestos, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar. Antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicarles el propósito del análisis de puestos. Aunque las actitudes de los empleados acerca del trabajo están más allá del control del analista, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con aquellas personas cuyos puestos están siendo analizados. La falta de éxito en esta área restará méritos a lo que, de otra manera, sería un análisis de puestos sólido. Al concluir el análisis de puestos, se pueden elaborar dos documentos básicos de recursos humanos: la descripción y la especificación del puesto. En la práctica, tanto la descripción del puesto como su especificación se combinan en un documento donde se presentan en ese orden.

2.4 Descripción del puesto

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Anteriormente, la descripción del puesto se definió como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos

como “Ése no es mi trabajo”. Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo

El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará.

Identificación del puesto de trabajo

La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo. Un buen título se aproximará de una manera muy cercana a la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Por desgracia, los títulos de los puestos con frecuencia son engañosos. El asistente de un ejecutivo de una organización tal vez sea poco más que un oficinista altamente remunerado, mientras que una persona con el mismo título en otra empresa prácticamente se encarga de administrar la compañía. Por ejemplo, el primer trabajo de un joven graduado fue en una importante empresa de neumáticos, donde se desempeñaba como asistente del gerente de servicios de distrito. Los deberes básicos del puesto eran descargar los neumáticos de los camiones, verificar el desgaste de las bandas y apilar los neumáticos en vagones de carga; un título más apropiado para el puesto sería el de cargador y verificador de neumáticos.

O*NET, Occupational Information Network, es una base de datos muy amplia desarrollada por el gobierno de Estados Unidos donde se incluyen los atributos de los trabajadores y las características de los puestos. O*NET es la primera fuente de información ocupacional de la nación. Es un sistema de una base de datos flexible y fácil de usar que emplea un lenguaje común para definir y describir las ocupaciones. Su diseño

flexible también permite capturar los requisitos de los puestos sujetos a cambios repentinos. Ofrece el fundamento esencial para facilitar actividades de orientación vocacional, educación, empleo y capacitación, ya que contiene información acerca de los conocimientos, las destrezas, las habilidades, los intereses y las actividades generales del trabajo, así como sobre el contexto laboral.

Fecha del análisis de puestos

La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción. Algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento. Esta práctica asegura una revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones de puestos obsoletas.

Resumen del puesto

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo.

Tareas a realizarse

El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como recibe, realiza, establece o ensambla) explica de manera adecuada cada tarea. Un ejemplo de una descripción de puestos se muestra a continuación:

Información administrativa

Título del puesto: Oficinista de registros
 Departamento: Operaciones de préstamos
 Se reporta a: Gerente de operaciones de préstamos
 Puesto de trabajo: 11

Fecha del análisis del puesto

21 de enero de 2009

Fecha de expiración

Enero de 2012

Resumen del puesto de trabajo

Devuelve a los clientes todos los documentos de los préstamos pagados. Supervisa las actividades diarias de dos oficinistas.

Funciones esenciales

Recibe mensualmente los archivos de las cuentas que se han liquidado por completo y solicita la devolución de contratos, documentos hipotecarios, facturas de automóviles y otros documentos más. Responde el teléfono y, por medio del correo electrónico, se ocupa de las preguntas de los clientes o de los funcionarios de préstamos acerca de los documentos. Mantiene un archivo de las facturas temporales de los automóviles hasta que se recibe la factura definitiva. Archiva las facturas definitivas de los automóviles, los contratos, los documentos hipotecarios y otros documentos en expedientes de los clientes sobre una base diaria. Supervisa a dos oficinistas de archivo, quienes se hacen cargo de la correspondencia y otros expedientes generales. Realiza deberes de oficinista de archivo conforme sea necesario. Realiza otros deberes, según se requiera, sobre una base temporal para mantener las operaciones y los servicios de la sección o del departamento.

Especificaciones del puesto**Educación**

Certificado de preparatoria, de preferencia, pero no indispensable

Experiencia

Seis meses o más en una institución financiera, y familiaridad con diversos documentos crediticios

Habilidades requeridas

Conocimiento funcional de Microsoft Word y Excel
 Capacidad para ingresar datos: 35 palabras por minuto

Especificación del puesto

Recuerde que la especificación del puesto se definió como un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico. Si se exageran las especificaciones, se generarán varios problemas. Primero, si las especificaciones se establecen a un nivel tan alto que eliminen de manera sistemática la consideración de los grupos minoritarios y de las mujeres para los puestos, la organización corre el riesgo de ser acusada de discriminación. Segundo, los costos por remuneración aumentarán porque los candidatos ideales tendrán que ganar más que los candidatos con las habilidades mínimas. Tercero, las vacantes de puestos serán más difíciles de ocupar porque los candidatos ideales son más difíciles de encontrar que los candidatos con las cualidades mínimas.

La determinación de las cualidades apropiadas para un puesto es sin duda la parte más difícil de un análisis de puestos. Requiere de una gran cantidad de estudio a fondo por parte del analista de puestos, así como de una amplia comprensión de las habilidades necesarias para realizar los diversos trabajos. Los aspectos que se incluyen en la especificación del puesto, por lo general, son factores que están relacionados con el trabajo, como requisitos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas. Como se mencionó antes, en la práctica, las especificaciones del puesto se incluyen con frecuencia como una sección fundamental de la descripción del puesto.

Otro ejemplo de una descripción real de puestos de trabajo en relación con un puesto de apoyo administrativo de la empresa Conoco se muestra en el siguiente recuadro.

Título del puesto: Asistente administrativo		Código:	Nivel de salario:
Ubicación del trabajo:	Se reporta a:		Función:
Propósitos y responsabilidades básicas: Responsable de proveer y coordinar apoyos administrativos a los grupos funcionales asignados. El propósito es la alineación de las contribuciones a las necesidades del departamento y a las metas de la compañía.			
Principales funciones y responsabilidades: —Elaboración de listas de asistencia —Seguimiento de la asistencia de los empleados —Manejo de enseres, mobiliario y equipo necesarios para el apoyo de la función —Procesamiento de facturas, supervisión de gastos —Coordinación y apoyo de reuniones —Participación en la planeación de proyectos —Captura de documentación para individuos externos a Conoco —Asistencia en la planeación y organización de presentaciones —Coordinación de la reproducción de documentos a gran escala —Transmisión externa de correos y facsímiles —Coordinación de los suministros de la oficina central —Provisión de aplicaciones de programas de cómputo —Coordinación de las actividades de trabajo con otras funciones —Generación de alternativas y presentación de recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de trabajo del área —Llevar archivos de registro		Habilidades fundamentales y criterios de liderazgo HABILIDADES FUNDAMENTALES —Habilidades interpersonales/capacidad para trabajar en equipo —Habilidad para influir en los demás —Conocimiento de aplicaciones de programas de cómputo para los negocios —Discreción —Planeación, organización y administración de tiempo —Buen nivel de comunicación oral y escrita —Orientación hacia el cliente —Conocimiento de las operaciones y de la organización CRITERIOS DE LIDERAZGO —Capacidad para conducir a otros —Inspira confianza —Entiende y usa la experiencia funcional para colaborar —Acepta la propiedad, es responsable y cumple con los compromisos —Orientado hacia un aprendizaje continuo	

Algunas de las habilidades fundamentales que se necesitan para el puesto incluyen facilidad para entablar relaciones interpersonales y para trabajar como miembro de un equipo, habilidad para influir en los demás y conocimientos de aplicaciones de programas de cómputo.

Una vez que se han analizado los puestos y se han redactado las descripciones, los resultados deben revisarse en presencia del supervisor y del empleado para asegurarse de que sean exactos, claros y comprensibles. La cortesía de revisar los resultados junto con los empleados también ayuda a ganar la aceptación de estos últimos.

2.4.1 Momento oportuno para el análisis de puestos

El vertiginoso ritmo del cambio tecnológico hace que la necesidad de un análisis de puestos exacto sea aún más importante ahora y en el futuro. En el pasado, el análisis de puestos podía realizarse y después guardarse durante varios años. Sin embargo, en la actualidad los requisitos de los puestos están cambiando tan rápidamente que deben revisarse de manera constante para mantenerlos actualizados. Los empleados de la actualidad trabajarán para un promedio de nueve compañías durante sus carreras y cambiarán de carrera (no sólo de “trabajo”) un promedio de tres veces. Si esta proyección es exacta, la necesidad de un análisis de puestos exacto y oportuno cobra aún más importancia. Además, en virtud de la dinámica del mundo actual, la cantidad de tiempo que puede dedicarse al análisis de puestos ha disminuido. Por eso, es necesario desarrollar métodos funcionales y directos para el análisis de puestos. Darin E. Hartley desarrolló el método llamado Análisis de puestos a la velocidad de la realidad, una versión acelerada del método de entrevistas del análisis de puestos. A través de este proceso, se puede completar un análisis de puestos válido en dos o tres horas, y no en dos o tres días.

2.4.2 Análisis de puestos para miembros de equipos

En el pasado, las compañías establecían puestos permanentes y otorgaban estos puestos de trabajo a quienes mejor se ajustarían a la descripción del cargo. Los trabajos continuaban en vigor durante muchos años. Actualmente, en muchas compañías se

contrata a las personas como miembros de un equipo. Siempre que alguien pregunta al miembro de un equipo cuál es la descripción de su puesto, la respuesta bien podría ser “cualquiera”. Esto significa que, si un proyecto tiene que ser completado, los individuos hacen lo que tiene que hacerse para completar la tarea. Con el diseño de equipos, no existen puestos limitados. En la actualidad, el trabajo que hacen los departamentos con frecuencia se organiza por bloques dentro de los equipos. Los miembros de estos equipos tienen una profundidad y una amplitud de habilidades mucho mayor que la que se requería en los trabajos tradicionales. Anteriormente, podía haber 100 clasificaciones separadas de puestos en una instalación. Con el diseño de equipos, podría haber tan sólo 10 o tal vez menos roles de equipos ampliamente definidos. Cuando se consideran los equipos, se añade otra dimensión al análisis de puestos: habrá que determinar qué tan importante es para los empleados ser miembros de equipos y trabajar bien en situaciones grupales. Otros rasgos que podrían descubrirse a través del análisis de puestos incluyen la capacidad para trabajar en más de un sistema.

Los puestos de trabajo cambian continuamente y se están volviendo más amplios y más complejos. El último deber que, por costumbre, aparece en la descripción de puestos “y cualquier otra tarea que pudiera asignarse” se está convirtiendo en la descripción de puestos. Este trabajo ampliado, flexible y complejo modifica la manera en la que se ejecutan muchas tareas. Los administradores no pueden buscar simplemente individuos que posean algunas habilidades limitadas requeridas para realizar un trabajo. Deben ir más a fondo y buscar conocimientos, inteligencia, habilidad para adaptarse, y capacidad y disposición para trabajar en equipos. Hoy más que nunca, las personas van de proyecto en proyecto y de un equipo a otro. Las definiciones de los puestos se hacen difusas, y los títulos se vuelven carentes de significado, en tanto que las descripciones de puestos se han vuelto más generales. Básicamente, lo que importa es lo que usted sabe y qué tan bien lo puede aplicar a la empresa.

Las descripciones de puestos a menudo se concentran intensamente, si no es que, de manera exclusiva, en una serie de requisitos objetivos mínimos, como la educación y la experiencia laboral. Sin embargo, estos documentos prestan escasa o ninguna atención a las capacidades de comportamiento más subjetivas que son esenciales para un puesto de trabajo, como la flexibilidad, la agilidad y la perspicacia estratégica. Cuando se hace un reclutamiento y se contrata a alguien para una tarea, no pasará mucho tiempo antes de

que la empresa solicite al empleado que realice también algunas otras tareas. Ante estas expectativas con un alcance tan amplio para la compañía, el empleado necesitará sin duda una variedad más amplia de talentos y habilidades. Algunas empresas lidian con esta situación esforzándose por emplear a individuos brillantes y adaptables, y que puedan trabajar eficazmente en equipos.

2.5 Proceso de planeación estratégica

Los ejecutivos de recursos humanos están concentrando ahora su atención en la manera en la que los recursos humanos pueden ayudar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos. De este modo, ahora los ejecutivos de RH deben estar altamente comprometidos en el proceso de planeación estratégica; en el pasado, con frecuencia esperaban hasta que se formulara el plan estratégico antes de empezar la planeación de los recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán. Obviamente, la administración del talento será parte de cualquier plan estratégico a futuro.

La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. En ocasiones, una organización puede ver la necesidad de diversificarse y de incrementar la variedad de bienes que fabrica o que vende. En otras ocasiones, habrá necesidad de hacer recortes de personal en respuesta al ambiente externo. O bien, el plan estratégico puede incluir la dotación de personal o el control unificado de un número de operaciones sucesivas o similares, como sucedió cuando Mercedes-Benz y Chrysler se fusionaron. La planeación estratégica trata de posicionar a la organización en términos del ambiente externo.

La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas:

1. determinación de la misión de la organización,
2. evaluación de la organización y de su ambiente,
3. establecimiento de objetivos específicos o de la dirección y

4. determinación de las estrategias para lograr esos objetivos.



El proceso de la planeación estratégica que se ha descrito aquí es básicamente un derivado del marco conceptual conocido como DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que afecta al desempeño organizacional, pero que es menos estructurado.

Determinación de la misión

El primer paso en el proceso de planeación estratégica es determinar la misión corporativa. La misión es el propósito continuo de una unidad o su razón de ser. La misión corporativa es la suma total del propósito continuo de la organización. Para enunciar la misión se deben contestar las siguientes preguntas: ¿Qué estamos tratando de hacer nosotros los administradores y para quién? ¿Deberíamos maximizar las utilidades de manera que los accionistas reciban dividendos más altos o de manera que aumente el

precio de las acciones? ¿O deberíamos hacer énfasis en la estabilidad de las utilidades para que los empleados puedan tener seguridad en la empresa? Desde luego, el área de RH ofrecerá una valiosa ayuda para responder estas preguntas.

Hay muchas otras posibilidades en cuanto a misiones organizacionales. La determinación de la misión también requiere definir los principios en los cuales se basarán las decisiones de la administración. Al tratar con sus diversas partes constitutivas, ¿la corporación será honorable o deshonrosa, despiadada o considerada, artera o franca? Por lo general, las respuestas a estas preguntas están arraigadas en la cultura corporativa y ayudan a determinar la misión organizacional. La alta administración espera que las actividades de RH estén estrechamente alineadas con esta misión y que añadan valor en términos del logro de estas metas.

Evaluación del entorno

Una vez que se ha determinado la misión, la organización debe evaluar sus fortalezas y debilidades en el ambiente interno, y las amenazas y oportunidades en el ambiente externo (lo cual con frecuencia se denomina análisis DAFO, por las iniciales de los factores considerado). El diseño de planes estratégicos se relaciona con flujos de información provenientes tanto de ambientes internos como externos. Del interior fluye información acerca de las competencias organizacionales, las fortalezas y debilidades. La exploración del ambiente externo permite a los estrategas organizacionales identificar las amenazas y las oportunidades, así como las restricciones. En síntesis, el trabajo en la fase de planeación consiste en desarrollar estrategias que tomen ventaja de las fortalezas de la compañía y que minimicen sus debilidades para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Los profesionales de RH se encuentran en la mejor posición para identificar las fortalezas y debilidades de la fuerza de trabajo. A través de la consulta de bases de datos, es posible determinar la demografía de la fuerza de trabajo actual. Por ejemplo, en caso de que la compañía esté considerando una fusión o una adquisición, el área de RH debería ser capaz de trabajar con la alta administración para determinar si la fuerza de trabajo actual puede integrarse con eficacia dentro de la fuerza laboral de la compañía fusionada. Por ejemplo, ¿la fuerza de trabajo de la compañía fusionada mejora el valor general de la compañía, o

existe únicamente una duplicación de talento? Si se está considerando una reorganización, los profesionales de RH deben estar en una posición que les permita saber si los empleados estarán disponibles internamente para conformar el talento necesario para reorganizar con éxito la empresa. Cualquier reorganización afecta a los individuos, y los profesionales de RH deben estar al frente de los asuntos relacionados con las personas.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos son los resultados finales deseados de cualquier actividad. Los objetivos tienen cuatro características básicas: 1. deben expresarse por escrito, 2. deben ser mensurables, 3. deben ser específicos en cuanto al tiempo y 4. deben ser desafiantes pero alcanzables. Los objetivos estratégicos podrían dirigirse a factores tales como la rentabilidad, la satisfacción del cliente, los rendimientos financieros, el liderazgo tecnológico y la eficiencia operativa. Los objetivos se deben desarrollar tan sólo después de que se haya considerado un análisis de costo-beneficio de cada alternativa. Ya que los profesionales de RH se encuentran en todos los asuntos relacionados con el personal, es difícil imaginar un objetivo estratégico que no los involucre de alguna manera.

Establecimiento de estrategias

En este momento se pueden desarrollar las estrategias necesarias para el logro de esos objetivos. Las estrategias se deben desarrollar con miras a aprovechar las fortalezas de la compañía y a minimizar sus debilidades, de manera que se aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas. Es tarea de los estrategas organizacionales comunicar con claridad la manera en la que la organización tiende a lograr sus metas. Los profesionales de RH deben estar altamente comprometidos en estas actividades, ya que la composición de la fuerza laboral sin duda influirá en las estrategias elegidas.

Implantación de estrategias

Una vez que se ha completado el proceso de planeación estratégica, se debe poner en marcha la estrategia. Algunos argumentan que la implantación de la estrategia es la parte

más difícil e importante de la administración estratégica. Sin importar qué tan creativo sea y qué tan bien formulado esté el plan estratégico, la organización no se beneficiará si se implanta de manera incorrecta. Poner en marcha las estrategias requiere de cambios en el comportamiento de la organización, los cuales se pueden conseguir mediante la modificación de una o más dimensiones organizacionales, incluyendo las habilidades de liderazgo de la administración, la estructura organizacional, los sistemas de información y de control, la tecnología de la producción y los recursos humanos.

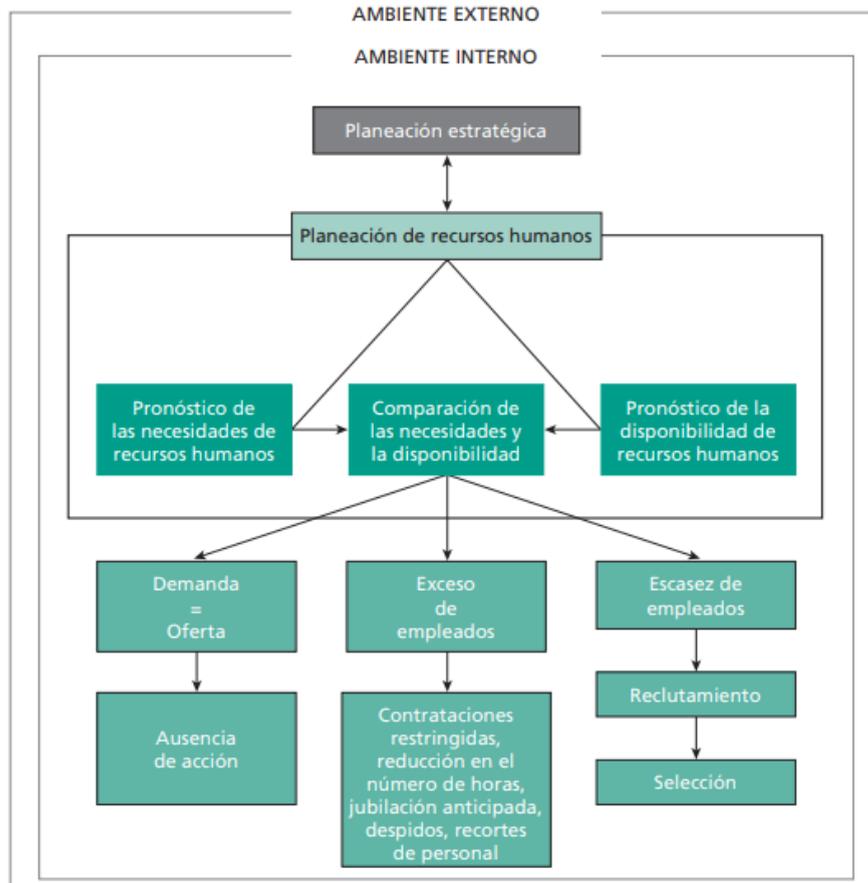
- Liderazgo. Un líder es capaz de conseguir que otras personas lleven a cabo lo que él quiere que hagan. Los administradores deben influir sobre los miembros de la organización para que adopten los comportamientos necesarios para la implantación de estrategias. Los administradores de alto nivel que estén tratando de implantar una nueva estrategia quizá encuentren útil formar coaliciones y persuadir a los demás de que cooperen con el plan estratégico y su implantación. Recursos humanos debe asumir un papel de liderazgo al tratar con aspectos del elemento humano. Básicamente, el liderazgo se usa para motivar a los empleados a que adopten comportamientos de apoyo y, cuando sea necesario, a que acepten los nuevos valores y actitudes requeridos.
- Estructura organizacional. Por lo regular, la estructura organizacional de una compañía se ilustra mediante su organigrama. Esta estructura indica las responsabilidades individuales de los administradores y sus grados de autoridad, e incorpora los puestos dentro de los departamentos correspondientes. La estructura también tiene que ver con el grado de centralización y el tipo de departamento implicado. El área de RH debe estar en una posición adecuada para recomendar la estructura más eficaz que necesita una organización.
- Sistemas de información y control. Entre los sistemas de información y de control se encuentran los sistemas de recompensas, los incentivos, los sistemas orientados hacia los objetivos, los presupuestos para asignar los recursos, los sistemas de información, y las reglas y políticas de la organización. Desde luego, RH es un valioso activo al desarrollar y al trabajar con estos sistemas. Se debe desarrollar una combinación adecuada de sistemas de información y control para dar apoyo a la implantación del plan estratégico.

- Tecnología. Los conocimientos, las herramientas y los equipos que se usan para lograr las asignaciones de una organización constituyen su tecnología. Como sucede con otros aspectos de la implantación de estrategias, se debe encontrar el nivel idóneo de tecnología para conseguir una implantación adecuada del plan estratégico.
- Recursos humanos. En la fase de implantación de la planeación estratégica, la consideración de los recursos humanos es extremadamente importante. Las funciones de recursos humanos se deben alinear de forma adecuada para implantar con éxito un plan estratégico. RH será un punto central para la comprensión del futuro de un activo de importancia creciente para la organización: la capacidad intelectual y productiva de su fuerza de trabajo. En esencia, se debe desarrollar un equilibrio adecuado de recursos humanos para dar apoyo a la implantación de la estrategia. Una vez que ha concluido la planeación estratégica, habrá que desarrollar planes de recursos humanos para ayudar a poner en marcha el plan estratégico.

2.6 Planeación estratégica de recursos humanos (PRH)

La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico. Matthew Schuyler, jefe de recursos humanos de Capital One explica: “La clave para una planeación estratégica de recursos humanos es empezar con la visión a largo plazo de la organización y sus metas futuras de negocios, y trabajar a partir de ahí. Si el área de RH logra hablar acerca de la planeación de la fuerza de trabajo y de ahorros en costos en términos de negocios sensibles y en el lenguaje pragmático de los negocios, será como música para los oídos de los líderes de la empresa”.

El proceso de planeación de los recursos humanos:



Observe que la planeación estratégica antecede a la planeación de los recursos humanos. La planeación de los recursos humanos tiene dos componentes: *las necesidades* y *la disponibilidad*. **Un pronóstico de necesidades** implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas.

Estas proyecciones reflejarán varios factores, como los planes de producción y los cambios en la productividad. La determinación de si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, se denomina **pronóstico de disponibilidad**.

Para pronosticar la disponibilidad, el gerente de recursos humanos contempla tanto las fuentes internas (los empleados actuales) como las fuentes externas (el mercado laboral). Cuando la empresa ha analizado sus necesidades en cuanto a empleados y la disponibilidad

de éstos, podrá determinar si tiene un exceso o una escasez de personal. Se deben encontrar formas de reducir el número de empleados si se ha proyectado un exceso. Si se pronostica una escasez de empleados, la empresa debe conseguir la cantidad y la calidad apropiada de trabajadores en el medio externo de la organización. En este caso, se requiere de un reclutamiento y una selección externos.

Como las condiciones en el ambiente externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. La existencia de condiciones cambiantes podría afectar a toda la organización, lo que requiere una amplia modificación de los pronósticos. Uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan los administradores de recursos humanos es la determinación de la manera en la que se verán afectadas sus compañías por la salida de quienes pronto se jubilarán. La planeación, en general, capacita a los administradores para que anticipen y se preparen para el advenimiento de condiciones cambiantes, y la planeación de RH en particular permite flexibilidad en el área de la administración de recursos humanos.

2.6.1 Pronóstico de las necesidades en cuanto a recursos humanos

Como se definió antes, un pronóstico de necesidades implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas. Antes de proyectar los requerimientos en cuanto a recursos humanos, se debe pronosticar la demanda de los bienes y servicios de la empresa. Este pronóstico se convierte entonces en requerimientos de personal para las actividades necesarias para satisfacer esta demanda. Para una empresa que manufactura computadoras personales, las actividades se podrían especificar en términos del número de unidades a ser producidas, el número de llamadas de ventas que se tendrán que hacer, el número de comprobantes de pago que se tendrán que procesar o una variedad de otras actividades. Por ejemplo, la manufactura de 1,000 computadoras portátiles cada semana podría requerir 10,000 horas de trabajo por parte de los ensambladores durante una semana de 40 horas. Al dividir las 10,000 horas entre las 40 horas de la semana laboral se determina la necesidad de 250 ensambladores. Se realizan cálculos similares para las demás actividades necesarias para producir y comercializar las computadoras.

Actualmente se usan varias técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos. Algunas de estas técnicas son de naturaleza cualitativa, y otras son cuantitativas. En esta sección se describen varios de los métodos más conocidos.

Pronósticos de base cero

El método de pronóstico de base cero considera el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras de dotación de personal. En esencia, se usa el mismo procedimiento para la planeación de recursos humanos que para los presupuestos de base cero, donde todo presupuesto debe quedar justificado cada año. Si un empleado se retira, es despedido, o abandona la empresa por cualquier otra razón, el puesto vacante no se ocupa automáticamente. En vez de ello, se hace un análisis para determinar si la empresa puede justificar su ocupación. La misma inquietud surge al intentar crear nuevos puestos cuando parecen ser necesarios. La clave para la elaboración de pronósticos de base cero es un análisis completo de las necesidades de recursos humanos. Con frecuencia, el puesto no se ocupa y el trabajo se reparte entre los empleados restantes. Los planes también pueden implicar subcontrataciones u otros enfoques como una alternativa ante las contrataciones.

Enfoque ascendente

En el enfoque ascendente, cada nivel sucesivo de la organización, empezando por el más bajo, pronostica sus requerimientos y, en última instancia, da un pronóstico agregado de los empleados que se necesitan. Se basa en el razonamiento de que el administrador de cada unidad está mejor informado acerca de las necesidades en cuanto a empleo. Empezando con las unidades de trabajo del nivel más bajo dentro de la organización, todos los administradores de las unidades hacen una estimación de las necesidades de personal para el periodo comprendido por el ciclo de planeación. A medida que el proceso se desplaza hacia arriba de la compañía, cada nivel administrativo sucesivamente más alto hace a la vez sus propias estimaciones en cuanto a necesidades, incorporando la información proveniente de cada uno de los niveles que le preceden. El resultado final es un pronóstico agregado de las necesidades para toda la organización. Con frecuencia este proceso es sumamente interactivo en tanto que los requisitos estimados del nivel anterior se discuten, se negocian y se vuelven a estimar en el siguiente nivel de la administración a medida que el pronóstico se desplaza hacia arriba por toda la organización. El aspecto

interactivo de las estimaciones administrativas es una de las ventajas de este procedimiento porque obliga a los administradores a justificar sus necesidades anticipadas de dotación de personal.

2.6.2 Pronósticos de la disponibilidad de los recursos humanos

La elaboración de pronósticos de requerimientos implica determinar el número, las habilidades y la ubicación de los empleados que necesitará la organización en el futuro para alcanzar sus metas. La determinación de si la empresa será capaz de encontrar a los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, es un pronóstico de disponibilidad. Ayuda a mostrar si los empleados necesarios pueden obtenerse dentro de la compañía, fuera de ésta, o con una combinación de las dos fuentes. Otra posibilidad es que las habilidades requeridas no estén disponibles en forma inmediata a partir de una fuente factible. Considere el siguiente ejemplo.

“Una empresa manufacturera de gran tamaño de la costa occidental se estaba preparando para iniciar las operaciones de una nueva planta. Los analistas ya habían determinado que habría una intensa demanda a largo plazo para un nuevo producto. El financiamiento estaba disponible y el equipo estaba instalado. Pero, ¡la producción no empezó sino hasta después de dos años! La administración cometió un error grave: había estudiado el lado de la demanda de los recursos humanos, pero no el lado de la oferta. No había una cantidad suficiente de trabajadores calificados en el mercado laboral local para operar la nueva planta. Los trabajadores nuevos tuvieron que recibir una intensa capacitación antes de que pudieran desplazarse hacia los nuevos trabajos creados”.

La ilustración anterior ofrece un ejemplo más de la importancia de la participación del área de RH en la planeación estratégica.

2.7 Bases de datos del capital humano

Es probable que muchos de los empleados necesarios para puestos futuros se encuentren trabajando ya en la empresa. Si la compañía es pequeña, es posible que la administración conozca a todos los empleados lo suficientemente bien para acoplar sus habilidades y sus

aspiraciones con las necesidades de la compañía. Suponga que la empresa está creando un nuevo puesto de ventas. Quizás todos dentro de la compañía sepan que Mary García, una empleada con cinco años de antigüedad, tiene tanto las habilidades como el deseo de ocupar el nuevo puesto. Este proceso no planeado para acoplar a los individuos con los puestos puede ser suficiente para las empresas más pequeñas. Sin embargo, a medida que crecen las organizaciones, el proceso de acoplamiento se vuelve cada vez más difícil. Las organizaciones utilizan bases de datos que toman en cuenta seriamente a los recursos humanos al acoplar a las personas con los puestos de trabajo. Además, la planeación de la sucesión en los puestos ayuda a asegurar una oferta interna de personal administrativo altamente calificado.

Las mejoras en la tecnología han creado formas de administrar y analizar la información. Las bases de datos incluyen ahora información sobre todos los empleados tanto administrativos como no administrativos. La iniciativa de administración de la fuerza de trabajo de IBM implica la elaboración de un perfil de las habilidades y los antecedentes de todos los empleados de manera que, por ejemplo, los consultores de su unidad de servicios de consultoría de negocios puedan desenvolverse con más eficacia. “Queríamos una utilización más inteligente de nuestra fuerza laboral”, afirma Harold Blake, director de optimización de la fuerza de trabajo de IBM. La información que podría aparecer en tales bases de datos incluye lo siguiente:

- Historial y experiencia de trabajo
- Habilidades y conocimientos específicos
- Licencias o certificaciones obtenidas
- Terminación de la capacitación organizacional
- Antecedentes educacionales
- Evaluaciones de desempeños anteriores
- Evaluación de fortalezas y debilidades
- Necesidades de desarrollo
- Potencial de promoción en el momento actual y después de un mayor desarrollo
- Desempeño actual en el puesto
- Campo de especialización
- Preferencias de trabajo
- Preferencias geográficas

- Metas de carrera y aspiraciones
- Fecha anticipada de jubilación
- Historia personal, incluyendo evaluaciones psicológicas

Antes de que sea necesario empezar a buscar en las fuentes externas, las compañías pueden usar estas bases de datos para buscar dentro de sus filas e investigar si ya existen los empleados con las cualidades necesarias. Una tendencia creciente es que las compañías notifiquen automáticamente a los empleados capacitados las nuevas posiciones.

2.7.1 Pronóstico de escasez de empleados

Cuando las organizaciones se enfrentan a una escasez de trabajadores, tienen que intensificar sus esfuerzos para reclutar al personal necesario para satisfacer las necesidades de la empresa. Algunas de las acciones posibles al respecto se exponen a continuación.

Reclutamiento innovador

Una escasez de personal significa con frecuencia que se deben usar nuevos enfoques para el reclutamiento. La organización tal vez tenga que reclutar en áreas geográficas distintas a las que recurría en el pasado, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos

Al usar un reclutamiento innovador, las empresas deben tratar de determinar quiénes son sus prospectos de empleados y qué los motiva. Las firmas de contabilidad se han enfrentado con la creación de formas innovadoras para atraer a graduados de alta calidad. PricewaterhouseCoopers observó que se había registrado un cambio en el comportamiento profesional de la generación más reciente de graduados en tanto que querían tomar tiempo libre después de la graduación. Lanzó una segunda convocatoria de graduados, en abril, además de la tradicional oferta de puestos de septiembre. Ahora un estudiante puede tomar un puesto y después hacer cualquier cosa que “le apetezca” antes de tener que ir a trabajar.

Incentivos de remuneración

Las empresas que compiten por la obtención de trabajadores en una situación de alta demanda pueden tener que recurrir a los incentivos de remuneración. Un salario de alto nivel es un método obvio. Sin embargo, este enfoque puede desencadenar una guerra de ofertas que la organización no podrá sostener durante mucho tiempo. Para compensar estas ofertas, algunas organizaciones ofrecen dividendos adicionales para inducir a los individuos a unirse a la empresa. También se dispone de formas más sutiles de recompensas para atraer a los empleados hacia una compañía, como semanas de trabajo de cuatro días, horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia, empleos de tiempo parcial y centros para el cuidado de los hijos.

Programas de capacitación

En ocasiones se requieren programas especiales de capacitación para preparar a individuos que, de otra forma, serían inelegibles para ocupar puestos dentro de la empresa. La educación remedial y la capacitación son dos tipos de programas que pueden ayudar a atraer a los individuos hacia una compañía en particular. Por ejemplo, una empresa pequeña en Los Ángeles amplió su mercado al contratar a personas con escasas cualidades. La empresa estuvo dispuesta a utilizar el tiempo y el dinero necesarios para brindar incluso una capacitación básica.

2.7.2 Pronóstico de exceso de empleados

Cuando una comparación entre necesidades y disponibilidad indica que habrá un exceso o superávit de empleados, tal vez se requiera una restricción en las contrataciones, una reducción en los horarios, jubilaciones anticipadas y recortes de personal para corregir la situación.

Contratación restringida

Cuando una empresa implanta una política de contratación restringida, reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se retiren. Sólo se contratan empleados nuevos cuando se puede ver afectado el desempeño general de la organización. Por ejemplo, si un departamento de control de calidad, que consistía en cuatro inspectores, pierde a uno de ellos que se va con la competencia, podría no buscarse un reemplazo. Sin

embargo, si la empresa pierde a todos sus inspectores, seguramente reemplazaría por lo menos a algunos de ellos para asegurar una operación continua.

Reducción en el número de horas de trabajo

Una compañía también puede reaccionar a una necesidad de disminución en la carga de trabajo reduciendo el número total de horas de trabajo. En vez de continuar con una semana de 40 horas, la administración tal vez decida reducir el horario de todos los empleados a 30 horas. Esta reducción suele aplicarse a los empleados que trabajan por hora, porque la administración y otros profesionales, por lo regular, son empleados exentos y por lo tanto no se les paga por hora.

Jubilación anticipada

La jubilación anticipada de algunos empleados actuales es otra forma de reducir el número de trabajadores. Algunos empleados estarán encantados de jubilarse, pero otros serán un tanto renuentes. Sin embargo, estos últimos podrían estar dispuestos a aceptar una jubilación anticipada si el paquete total de retiro se hace lo suficientemente atractivo.

Recortes de personal

Los recortes de personal, también conocidos como reestructuraciones o reingeniería, son en esencia lo opuesto del crecimiento de una compañía; indican un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de individuos empleados.

Comúnmente, tanto la estructura organizacional como el número de personas dentro de la organización se reducen con el propósito de mejorar el desempeño organizacional. En algunos casos los recortes de personal han tenido éxito. Tal sería el caso si una compañía estuviera liquidando activos improductivos, y la razón para reducir la nómina fuera mejorar la productividad.

En el momento que son contratados, los empleados deben tener en claro la manera en la que funcionará el sistema en caso de un recorte de personal. Cuando la empresa está sindicalizada, por lo regular los procedimientos para el despido se exponen claramente en el contrato entre los trabajadores y la administración. La antigüedad por lo regular es la base para los despidos, y los empleados con menos antigüedad son los que se despiden primero. El contrato también puede incluir un procedimiento de despido claramente

redactado. Cuando se eliminan los puestos de nivel alto, las personas que los ocupan tienen el derecho de remover a los empleados de nivel más bajo hacia diferentes clases o grupos, suponiendo que tienen las cualidades adecuadas para ocupar tales puestos. Cuando ocurre este tipo de desplazamiento, la composición de la fuerza laboral se altera.

Las empresas que se encuentran libres de sindicatos también deben establecer los procedimientos de despido antes de enfrentarse a las decisiones de recortes de personal. En las empresas no sindicalizadas, la productividad y las necesidades de la organización son por lo regular consideraciones clave. Cuando la productividad es el factor primordial, la administración debe tener cuidado de asegurar que la productividad, y no el favoritismo, sea la base real para las decisiones de despido. Los empleados pueden tener una percepción exacta de su propio nivel de productividad y del nivel de sus compañeros de trabajo. Por eso, es importante definir con exactitud las consideraciones tanto de antigüedad como de productividad en forma anticipada a cualquier despido.

Ha ocurrido una situación interesante a medida que las compañías hacen recortes de personal, realizan operaciones en el extranjero, hacen subcontrataciones, se fusionan, adquieren otras empresas, cierran plantas, se reubican y se reestructuran. Existe una necesidad creciente de retener temporalmente a los empleados que son designados para separarse de la empresa. Se usan bonos de retención para inducir a los empleados que están a punto de abandonar la empresa a permanecer durante periodos cortos para garantizar un servicio continuo. Tommy Hilfiger Corporation estableció un plan de bonos de retención hasta de \$12 millones para los empleados clave con la finalidad de convencerlos de que se quedaran con la compañía después de su próxima fusión con Apax Partners.

Aspectos negativos de los recortes de personal

Cuando se opta por un recorte de personal, las compañías describen por lo general los resultados positivos, como el mejoramiento del renglón de utilidades netas. Pero también puede haber algunos aspectos negativos derivados de los recortes de personal. Algunos de éstos son:

- El costo asociado con una baja moral de quienes permanecen en la empresa. Es difícil pensar en la mejor forma de satisfacer a un cliente si se desconoce cuándo será el último día de empleo.

- Tal vez se eliminen algunos estratos de una empresa, haciendo con ello más difícil el avance dentro de la organización. Por consiguiente, una cantidad cada vez mayor de individuos se sienten estancados en sus puestos.
- Los empleados empiezan a buscar mejores oportunidades porque consideran que podrían ser los siguientes en la lista de despedidos. Con frecuencia, los mejores empleados encuentran otros trabajos.
- La lealtad de los empleados se reduce con frecuencia en forma significativa. Por lo general, quienes permanecen después de un recorte de personal manifiestan un nivel de lealtad bajo.
- Se pierde la memoria institucional o la cultura corporativa.
- Se pide a los empleados que permanecen en la compañía que trabajen más.
- Cuando la demanda de los productos o servicios se recupera, la compañía con frecuencia se da cuenta de que hizo un recorte excesivo y empieza a buscar otras formas de conseguir que se realice el trabajo.
- Podría haber un incremento en el número de demandas por discriminación si un número desproporcionado de empleados despedidos cae en una categoría racial, de edad, o cualquier otra característica protegida.

UNIDAD III

DOTACION DE PERSONAL

3.1 El reclutamiento

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

¿Cuántas veces oímos a los directores ejecutivos decir “Nuestros empleados son el activo más importante?”. En vez de ello, deberían decir “Los empleados correctos son nuestro activo más importante”. La contratación de las mejores personas disponibles nunca ha sido más importante que en la actualidad, debido a la competencia global.

Phil Amundsen, vicepresidente y socio administrativo nacional de Deloitte LLP, un grupo de tecnología, medios y telecomunicaciones, afirma: “La capacidad de una compañía para encontrar y administrar el talento se ha convertido en el indicador por excelencia de la salud y la longevidad general de la organización”. Por lo tanto, es fundamental tener un proceso de reclutamiento correctamente sintonizado para que el proceso de selección funcione de manera adecuada. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, es necesario considerar varias alternativas.

3.1.1 Alternativas para el reclutamiento

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos

gastos relacionados: el proceso de búsqueda, la realización de entrevistas, los honorarios de las agencias de colocación, la reubicación y el procesamiento de un nuevo empleado. Por eso, la empresa debe considerar con sumo cuidado las alternativas como las subcontrataciones, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) y el tiempo extra antes de comprometerse con el reclutamiento.

Subcontrataciones

Una subcontratación es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna. La subcontratación de varias funciones a favor de otras empresas ha sido una práctica común en la industria durante décadas. Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede realizar una función determinada, como el mantenimiento, tal vez incluso con mayor eficiencia y efectividad. Las subcontrataciones se han convertido en una alternativa ampliamente difundida y aceptada que comprende prácticamente todas las áreas de las empresas, incluyendo los recursos humanos.

Empleados eventuales

Los empleados eventuales, descritos como la “fuerza laboral estadounidense disponible” por un ex secretario del Trabajo, tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.

Los empleados eventuales son los equivalentes de un inventario justo a tiempo. Estos trabajadores prescindibles ofrecen distintas ventajas: una flexibilidad máxima para el empleador y menores costos de mano de obra. Los empleados eventuales se separan en dos grupos. Primero, están los contratistas independientes y los trabajadores “de reserva”, a quienes se llama a trabajar tan sólo cuando se les necesita. Segundo, están los empleados temporales o a corto plazo, se le llama eventuales.

Las razones por las cuales las organizaciones optan por recurrir a estos empleados son numerosas, e incluyen las fluctuaciones estacionales, los trabajos basados en proyectos, el deseo de adquirir conjuntos de habilidades que no están disponibles en la población de empleados, las congelaciones en las contrataciones y un crecimiento rápido. El costo total

de un empleado permanente es de cerca del 30 o 40 por ciento por arriba de la remuneración bruta. Esta cifra no incluye, entre otras cosas, los costos del reclutamiento. Tener empleados eventuales ayuda a evitar algunos de estos gastos y a mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas de trabajo.

Las compañías que proveen empleados temporales asisten a sus clientes en el manejo de cargas de trabajo excesivas o especiales. Estas compañías asignan a sus propios empleados a sus clientes y cumplen con todas las obligaciones que por lo regular se asocian con un empleador. Las empresas clientes evitan los gastos de reclutamiento, el ausentismo, la rotación y las prestaciones de los empleados. Nike Inc., firmó recientemente un contrato multimillonario a tres años con Kelly Services para que esta última administrara a todos sus empleados eventuales en Estados Unidos. Dan Hanyzewski, director global de integración de Nike explica: “Este modelo es el primer esfuerzo hacia una cadena de suministro de capital humano que abarca todos los elementos del empleo no permanente. Algunas partes del programa se pueden desplazar hacia una subcontratación total del proceso de reclutamiento y podemos ampliar el enfoque hacia la fuerza de trabajo permanente”.

Tiempo extra

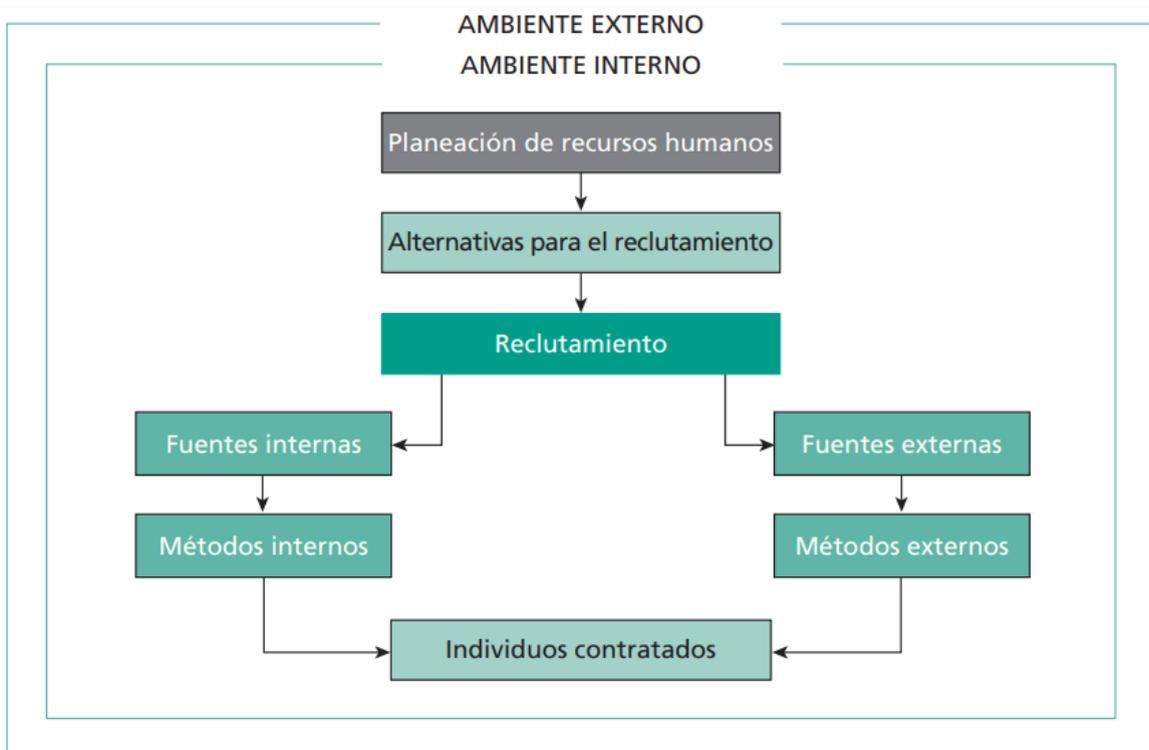
Tal vez la alternativa que se usa más comúnmente para el reclutamiento, en especial al satisfacer las fluctuaciones a corto plazo en el volumen de trabajo, es el tiempo extra. El tiempo extra ayuda tanto al empleador como al empleado. El primero se beneficia al evitar el reclutamiento, la selección y los costos de capacitación. Los empleados se benefician de un incremento en sus ingresos durante el periodo de tiempo extra.

Sin embargo, existen ciertos problemas potenciales con el tiempo extra. Algunos administradores consideran que cuando los empleados trabajan durante periodos inusualmente largos, la compañía paga más y recibe menos a cambio. Es común que los empleados se fatiguen y carezcan de la energía necesaria para realizar su trabajo a un ritmo normal. Hay dos problemas asociados con el uso de tiempo extra prolongado. De una manera consciente o no, los empleados reducen su ritmo de trabajo para asegurar un tiempo extra. También se podrían acostumbrar al ingreso adicional que resulta del pago de tiempo extra. Algunos empleados incluso elevan su estándar de vida al nivel que les permita ese ingreso adicional. Después, cuando una empresa se vuelve más estricta y

limita el tiempo extra, la moral de los empleados suele deteriorarse junto con la remuneración.

3.2 Proceso de reclutamiento

Como se definió anteriormente, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.



La figura anterior revela que cuando la planeación de recursos humanos indica una necesidad de empleados, la empresa puede evaluar alternativas para las contrataciones. Si estas alternativas resultan inapropiadas, se inicia el proceso de reclutamiento. Con frecuencia, el reclutamiento empieza cuando un administrador publica una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

Con esta información, los administradores se pueden referir a la descripción de puesto apropiada para determinar las cualidades que necesita la persona contratada.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas, como colegios, universidades y otras organizaciones. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles.

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea. El aprovechamiento de las fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Cuando una empresa identifica las fuentes de candidatos, usará los métodos apropiados para el reclutamiento, ya sea interno o externo, para lograr los objetivos que persigue. Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la compañía.

Es decir las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El

interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

3.2.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a. Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.

- e. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f. Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca

una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

3.2.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes. Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos: de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un curriculum vitae o una solicitud de empleo. El sistema de archivo puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten por su cuenta, en cualquier momento, aunque en ese instante no haya vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contacto con ellos, con objeto de que no se pierda el atractivo ni el interés. Se debe tomar en cuenta que es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, requiere poco tiempo.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa: es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste, al recomendar amigos o conocidos, se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado; según como se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera. En este caso, el medio es estático y el

candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales: aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela: la finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas: su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua: en algunos casos, esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que permiten mayor amplitud de acción que si actuaran de forma aislada.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades: cuando el mercado de recursos humanos local ya está explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos reclutados a donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- Anuncios en periódicos y revistas: el anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más

cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general abarcado por el medio, y su discriminación depende del grado de selectividad deseado.

- **Agencias de colocación o empleo:** con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se dedican a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarias, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien se compensa por los factores de tiempo y rendimiento.
- **Reclutamiento en internet:** internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etcétera. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.
- **Programas de capacitación (training):** muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes egresados de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o muy técnicas, después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (trainees) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplea una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización dispondrá de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación,

liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa: asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

3.2.3 Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío,

oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

a) Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.

b) Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

En el fondo, atraer talentos constituye hoy en día uno de los mayores desafíos de RH.

3.4 Selección

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o,

por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa. Reemplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo. Esto es significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección.

Michael J. Lotito, ex presidente del consejo de administración de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), advierte: “Tradicionalmente, los recursos humanos se han considerado como el lado fácil de los negocios. Sin embargo, la capacidad para atraer y retener a las personas correctas para la organización es el lado difícil de la empresa porque ése es el fundamento sobre el cual se basa todo”. Libby Sartain, vicepresidente de recursos humanos de Southwest Airlines, ofrece una perspectiva diferente cuando afirma: “Preferimos tener menos personal y trabajar tiempo extra, que contratar a un mal elemento”. Si una empresa contrata muchos malos elementos, no podrá tener éxito durante mucho tiempo aun cuando tenga planes perfectos, una estructura organizacional sólida y sistemas de control bien afinados. Los individuos competentes deben estar disponibles para asegurar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, con tal cantidad de empresas que tienen acceso a la misma tecnología, las personas hacen una diferencia real. Las líneas iniciales de un anuncio de la SHRM afirman: “En la economía actual, los activos más importantes de su negocio salen por la puerta todas las noches. Nuestro trabajo es asegurarnos de que regresen cada mañana”.

3.3.1 Factores ambientales que afectan el proceso de selección

Una serie de pasos estandarizados ordenados de manera sistemática simplificarán notablemente el proceso de selección. Sin embargo, algunas circunstancias requerirán que

se hagan excepciones. Las siguientes secciones describen los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

Otras funciones de recursos humanos

El proceso de selección afecta prácticamente a todas las funciones de RH y, al mismo tiempo, se ve afectado por éstas. Si el paquete de remuneración es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los aspirantes mejor capacitados será difícil o imposible. Lo mismo sucederá si las prestaciones de seguridad y salud de la empresa son inferiores al estándar del mercado o si la empresa tiene la reputación de brindar una capacitación mínima.

Consideraciones legales

Los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RH en virtud de la legislación, las órdenes ejecutivas y las decisiones de las cortes. Aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias. Los principios fundamentales al determinar qué información se debe solicitar a un candidato quedan establecidos con las siguientes preguntas: ¿por qué estoy haciendo esta pregunta? y ¿por qué quiero conocer esta información? Si la información está relacionada con el trabajo, es pertinente solicitarla.

Rapidez en la toma de decisiones

El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto mayor sobre el proceso de selección. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas. Ciertas condiciones también tienen un efecto sobre la rapidez necesaria para tomar decisiones. Suponga, por ejemplo, que los únicos dos inspectores de control de calidad de una línea de producción acaban de tener una pelea y que los dos renunciaron; la empresa no puede operar sino hasta que los dos puestos se ocupen. En esta situación,

la rapidez es vital, y unas cuantas llamadas telefónicas, dos entrevistas breves y una plegaria tal vez constituyan la totalidad del procedimiento de selección.

Jerarquía organizacional

Por lo regular, las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias al contratar a un director ejecutivo y a un oficinista. Seguramente habrá que realizar un gran número de verificaciones de antecedentes y entrevistas múltiples para seleccionar a quien ocupe la posición ejecutiva. Por otra parte, un solicitante de una posición de oficinista probablemente se sometería a un examen del manejo de procesadores de palabras y tal vez a una entrevista breve de empleo.

Reserva de candidatos

El número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye la reserva de candidatos. El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible. El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quienquiera que esté disponible. La expansión y contracción del mercado laboral también afectan las dimensiones de la reserva de candidatos. Una baja tasa de desempleo significa con frecuencia que la reserva de candidatos es más pequeña, mientras que una alta tasa de desempleo expandirá las dimensiones de dicha reserva.

Tipo de organización

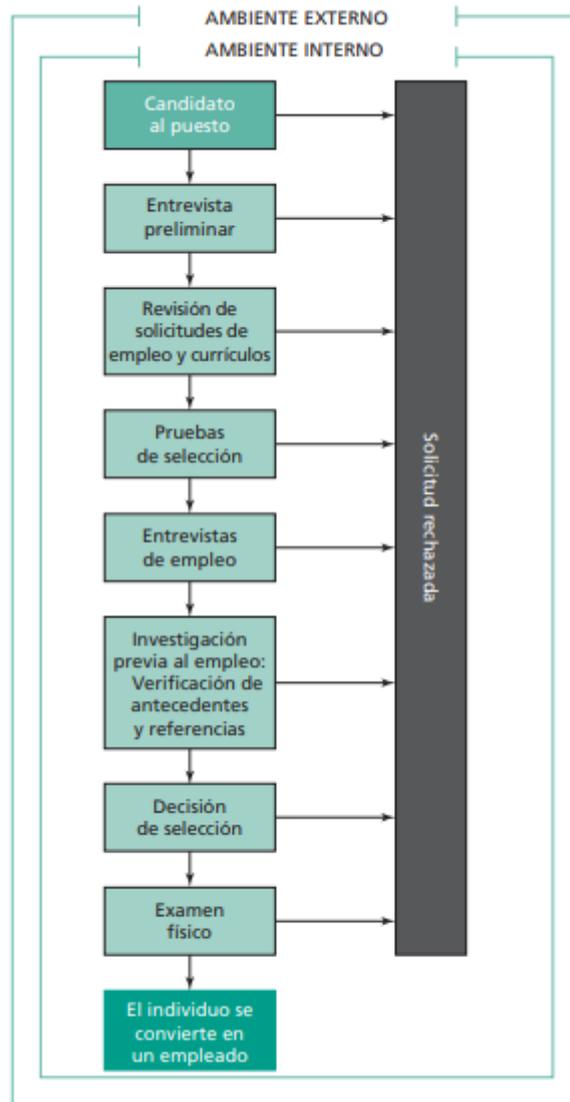
El tipo de organización empleadora, ya sea una organización privada, gubernamental o no lucrativa, también afecta el proceso de selección. Una empresa del sector privado está intensamente orientada hacia las utilidades. Los empleados en prospecto que pueden ayudar a lograr las metas de utilidades son los candidatos preferidos. La consideración integral del individuo incluyendo los factores de personalidad relacionados con el trabajo intervienen en la selección de empleados para este sector.

Periodo de prueba

Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño. Esta práctica puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección, o bien, una verificación sobre la validez del proceso. El fundamento es que si un individuo logra desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, el proceso no requiere de otras herramientas de selección. Desde el punto de vista legal, la inclusión de un periodo de prueba en el proceso de selección está relacionada con el trabajo.

3.4 Proceso de selección

Un proceso de selección generalizado que variará dependiendo de la organización. Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.



3.4.1 Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Por ejemplo, una posición tal vez requiera de cualidades específicas, como ser un contador público certificado (CPA, título que se otorga en EUA a los contadores que aprueban un examen del American Institute of Certified Public Accountants). Si el entrevistador determina que el candidato no tiene un CPA, cualquier discusión adicional en relación con este puesto en particular es un desperdicio de tiempo tanto para la empresa como para el candidato.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición. Por ejemplo, quizás un entrevistador decida que aunque un solicitante no es un buen candidato para un puesto de ingeniería, es un candidato excelente para una posición de investigación y desarrollo interno. Este tipo de entrevistas no solamente ayudan a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximizan la eficacia del reclutamiento y la selección.

El teléfono es una herramienta valiosa al inicio del proceso de selección, ya que permite a los administradores contratantes que están muy ocupados reducir la reserva de candidatos antes de tener una entrevista formal cara a cara. Obviamente, este método carece de las ventajas de un contacto personal. El teléfono elimina la información visual que necesitan los seres humanos para evaluar a un individuo de una manera más completa.

Ernst & Young dejaron de usar las entrevistas por teléfono para los aspirantes graduados porque una cantidad excesiva de candidatos que no cumplían con los requisitos llegaban a la segunda entrevista. El sentido de la vista da más información a una persona que el oído. Por ejemplo, en una entrevista telefónica es imposible observar el lenguaje no verbal del candidato, el cual transmite indicios acerca de las habilidades interpersonales de un aspirante. Por otra parte, aunque el entrevistador no debe verse influido por la apariencia física del individuo, la voz del aspirante, particularmente cualquier acento regional, podría tener un efecto incluso mayor. Además, el teléfono es la manera más económica de intercambiar información con los candidatos que se encuentren en localidades distintas. Así, un empleador podrá conversar con un mayor número de candidatos si usa este método.

3.4.2 Revisión de solicitudes de empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de

trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo.

La información específica que se pide en una solicitud de empleo varía de una empresa a otra, e incluso por tipo de trabajo dentro de una organización. Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico, datos sobre servicio militar, formación académica y experiencia laboral. Los administradores encargados de la contratación comparan la información contenida en una solicitud de empleo con la descripción del puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato. Como cabe esperar, este juicio a menudo es difícil.

En la solicitud de empleo se incluyen por lo general varios enunciados impresos. Al firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera. Es muy probable que los empleadores rechacen a los candidatos que hagan declaraciones falsas en relación con características fundamentales. Además, siempre que no esté prohibido por las leyes estatales, la forma también debe mencionar que el trabajo se acepta por voluntad propia y que el empleador o el empleado podrán dar por terminada la relación laboral en cualquier momento y por cualquier razón o sin razón alguna. Finalmente, la forma debe contener una declaración en virtud de la cual el candidato otorga permiso a la compañía para verificar sus antecedentes y referencias.

Una forma de solicitud de empleo debe reflejar no solamente las necesidades informativas de la empresa, sino también los requisitos de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC). Las preguntas potencialmente discriminatorias que indaguen acerca de factores como el género, la raza, la edad, las convicciones, el origen nacional, la ciudadanía, el lugar de nacimiento, los dependientes, las discapacidades, la religión, el color, el estatus marital y la orientación sexual no aparecen en la forma.

En ocasiones los candidatos dejan deliberadamente de contestar cierta información de la forma de solicitud que los puede presentar bajo una luz negativa. Para combatir esto,

muchos empleadores piden que todos los candidatos llenen solicitudes por vía electrónica, las cuales obligan a completar el campo requerido antes de que la solicitud se pueda enviar con éxito. Cuando Honda empezó a fabricar automóviles en Estados Unidos, sólo aceptaba solicitudes de empleo en línea para su planta del sureste, en Indiana. Honda contrató 2,000 empleados para la fábrica y 300 para otros puestos dentro de la planta. Durante un periodo de tan sólo dos semanas, Honda recibió 31,000 solicitudes de empleo en línea.

Revisión de currículos

Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal. Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum.

Al redactar un currículum, se debe tener especial cuidado de no tergiversar la verdad. Un candidato que está a tan sólo tres horas de graduarse aún no se ha graduado. Desde luego, el currículum debe diseñarse para presentar al candidato bajo una luz positiva, pero sin exagerar. Con respecto a los puestos ocupados, se debe prestar atención particular al hecho de que las fechas de inicio y terminación de los empleos sean exactas.

Envío de currículos a través de Internet

Cuando se envía un currículum a través de Internet, los candidatos deben estar conscientes de que la mayoría de las empresas grandes usan ahora sistemas de seguimiento de los solicitantes de empleo. Estos sistemas suponen un cierto estilo de currículum. Los currículos que se desvían del estilo requerido son ignorados o borrados. Estos sistemas escanean los currículos en bases de datos, hacen búsquedas en esas bases de datos por petición del usuario y clasifican los currículos de acuerdo con el número de “búsquedas exitosas” identificadas. En ocasiones tales búsquedas usan criterios múltiples (de 10 a 20 criterios). Algunos sistemas permiten a los empleadores marcar los currículos que parecen tergiversar la verdad, presentar información engañosa o que son sospechosos de alguna otra manera.

Los sistemas de seguimiento de los candidatos, aunados a las reducciones en el tamaño de los departamentos de recursos humanos, han dado como resultado una situación en la cual muchos currículos ni siquiera llegan a la vista de los ojos humanos luego de que ingresan al sistema. Por consiguiente, un solicitante de empleo deberá elaborar su currículum de la forma más amigable posible para las computadoras y los escáneres, de manera que su vida dentro de una base de datos se vea ampliada. Debra Feldman, de JobWhiz, una empresa de búsqueda de personal para puestos ejecutivos, advierte: “Incluso si usted resulta ajustarse perfectamente a un puesto de trabajo, su currículum tal vez no llegue nunca a alguien que pueda descifrar su valor potencial”. Para hacer que el proceso funcione, debería usarse un estilo de currículum elaborado con palabras clave. Las palabras clave se refieren a aquellas palabras o frases que se usan para hacer búsquedas en una base de datos con la finalidad de encontrar los currículos que se acoplen a los criterios buscados. Este acoplamiento se denomina “búsqueda exitosa”, y ocurre cuando uno o más currículos se seleccionan en virtud de su cumplimiento con varios criterios (palabras clave) establecidos en la búsqueda.

Un currículum con palabras clave es aquel que contiene una descripción adecuada de las características del buscador de empleo y de su experiencia en una industria específica presentadas en términos de palabras clave con la finalidad de acoplarse al proceso de búsqueda de las computadoras. Las palabras clave, con frecuencia, son títulos de puestos, habilidades o áreas de experiencia relacionados con el puesto de trabajo. Las palabras clave tienden a ser más bien sustantivos o frases sustantivadas en oposición a los verbos de acción que se encuentran con frecuencia en los currículos tradicionales (desarrollar, coordinar, tener autoridad, organizar). Otra manera de considerar las frases de palabras clave es pensando en términos de los deberes de los puestos. Precisar los deberes de un puesto de un individuo implica un cambio en el modo de pensar que sustenta la forma tradicional de redactar los currículos; de lo contrario, el currículum se irá al “hoyo negro”.

A continuación, se presenta un currículum elaborado con palabras clave y un currículum tradicional:

Henry Sanchez	
Domicilio actual: 1508 Westwood Dr. Nueva York, NY 20135 914/555-3869	
OBJETIVO:	Obtener un puesto de trabajo inicial en una firma de contadores públicos.
EDUCACIÓN:	Universidad de Nueva York Maestría en Administración de Empresas, diciembre 2007 Licenciatura en Administración de Empresas, mayo 2004 Especialidad: Impuestos individuales y corporativos con énfasis en los sistemas de información gerencial Promedio de calificación (GPA): 3.2/4.0
RECONOCIMIENTOS:	Reconocimientos honoríficos en contabilidad y finanzas Beca académica completa Presidente del Programa de Conferencias de Verano
LOGROS:	Asistencia a seminarios sobre la administración de la calidad total Terminación exitosa de los cursos ISO-9002 Asistente graduado del decano
EXPERIENCIA:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Touch of Class Foods Corporation a la fecha Departamento de contabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la preparación de los libros mayores de cuentas por pagar y de cuentas por cobrar • Creación de un sistema de facturación receptivo • Preparación de las declaraciones corporativas de impuestos y de todos los reportes fiscales • Supervisión de programas internos • Iniciación de Certificaciones ISO-9002 en todas las áreas de producción de la planta ASISTENTE PERSONAL Sr. Charles Brandon Park Board of Trustees <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo en conjunción con el Distrito de Alcantarillados de la ciudad • Asistencia en los procedimientos generales de contabilidad • Asistencia en los problemas relacionados con los clientes • Asistencia en la asignación de fondos públicos Mayo de 2005 a noviembre de 2007
CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN:	Microsoft Office 2009 QuickBooks Windows XP and Vista
AFILIACIONES:	Consultor certificado ISO-9002 Asociación Nacional de la Administración de la Calidad Total

HENRY SANCHEZ 1508 Westwood Drive Nueva York, NY 20135 (914) 555-3869
OBJETIVO: Obtener un puesto de trabajo inicial en una firma de contadores públicos.
TRAYECTORIA LABORAL: 11/2007 a la fecha, Asistente administrativo en Touch Of Class Foods Corporation **Elaboración de los libros mayores de cuentas por pagar y cuentas por cobrar. **Creación de un sistema de facturación receptivo. **Preparación de las declaraciones corporativas de impuestos y de todos los reportes fiscales. **Supervisión de programas internos. **Iniciación de Certificaciones ISO-9002 en todas las áreas de producción de la planta. 05/01-11/2005 Asistente personal en Park Board of Trustees **Investigación y desarrollo en conjunción con el Distrito de Alcantarillados de la ciudad. **Asistencia en los procedimientos generales de contabilidad. **Asistencia en los problemas relacionados con los clientes. **Asistencia en la asignación de fondos públicos.
EDUCACIÓN: **M.B.A., Universidad de Nueva York, 2006, GPA: 3.8 **B**Licenciatura en Administración de empresas, especialidad en impuestos individuales y corporativos con énfasis en los sistemas de información administrativa, GPA: 3.2
CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN: **Microsoft Office 2009 **Quicken **QuickBooks **Windows XP and Vista
AFILIACIONES: **ISO-9002 **Asociación Nacional de la Administración de la Calidad Total

Quienes buscan trabajo por lo general necesitan preparar dos versiones de su currículum, uno construido con base en palabras clave y otro redactado de manera tradicional.

El currículum tradicional se seguirá diseñando de manera que alguien pueda leerlo en 20 segundos o menos, y seguirá los distintos formatos elegidos por las enormes cantidades de redactores de currículos y programas computarizados para elaborar currículos. Sin embargo, el currículum redactado con base en palabras clave debe añadirse al arsenal del buscador de trabajo y usarse en cualquier situación en la cual pudieran intervenir escaneos por computadora o anuncios presentados en línea. En el futuro, la clave para el éxito será preparar ambos currículos correctamente y enviarlos a los empleadores en prospecto. A continuación se presentan algunas recomendaciones adicionales que se deben seguir si una persona considera que su currículum será escaneado:

- Evite caracteres especiales
- No use tabuladores; use la barra espaciadora.

- No utilice el ajuste automático de línea; en vez de ello, use la tecla de retorno para efectuar los cambios de línea.
- Use la letra y el tamaño de fuente predeterminados de su programa de procesamiento de textos.
- No use negritas, itálicas, bloques o columnas.
- No ponga nombres ni líneas en los márgenes del currículum.

3.4.3 Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

Ventajas de las pruebas de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

Problemas potenciales de las pruebas de selección

El desempeño en un puesto de trabajo depende de la capacidad y de la motivación de un individuo para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la

capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo, es decir, identifican cualidades que se expresan como “es capaz de”, pero son menos exactas para indicar el grado en el cual un individuo estará motivado para realizar el trabajo, es decir, no identifican si realmente “lo hará”. Los empleados de mayor éxito tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de la empresa y están altamente motivados. Por una razón u otra, muchos empleados con un alto potencial nunca parecen desarrollarlo plenamente. Los factores relacionados con el éxito en un puesto de trabajo son tan numerosos y complejos que la selección más bien parece un arte y no una ciencia.

Los empleadores deben estar conscientes de que las pruebas podrían ser involuntariamente discriminatorias. El director de la Oficina del Cumplimiento de Programas Contractuales Federales de EUA (OFCCP), Charles E. James, explica: “Las pruebas son una ‘herramienta necesaria de la empresa’ para ayudar a los empleadores a seleccionar los candidatos capacitados. La contratación de una persona errónea pone en riesgo a la empresa. La clave es hacer que la prueba se ajuste al puesto de trabajo para el cual se está usando”.

Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

Pruebas de aptitudes cognitivas

Las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos. A medida que el contenido de los puestos se vuelva más amplio y más fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el trabajo y a los rápidos avances tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas de

rasgos más generales para estar en condiciones de acoplar la más amplia variedad de características que se requieren para un desempeño exitoso de estos trabajos flexibles.

Pruebas de habilidades psicomotrices

Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo es tan delicado que se necesitan lentes de aumento para realizarlo, y las habilidades psicomotrices que se requieren para realizar las tareas son esenciales.

Pruebas de conocimiento del puesto

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

Pruebas de muestras de trabajo

Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se sienta frente a una computadora y elabore una hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida. Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto. La evidencia indica que este tipo de prueba es válida, reduce el efecto adverso y es más aceptable para los candidatos. Una prueba real de validez, en la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a los individuos hasta el puesto de trabajo y darles la oportunidad de realizarlo.

Pruebas de interés vocacional

Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas

pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico. Aquí el supuesto es que, si una persona muestra un interés definido en cierta vocación, será más productiva en ese trabajo. Pero, tener interés en un trabajo y tener la capacidad de lograr un desempeño eficaz no son lo mismo. Alguien puede tener interés en ser un neurocirujano, pero quizá no tenga aptitudes para ello. Aunque las pruebas de intereses tienen aplicación en la selección de los empleados, su principal aplicación ha sido en la consejería y la orientación vocacional.

Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto. Por ejemplo, la investigación indica que dos importantes factores de predicción para la selección de vendedores exitosos son la extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para detectar estos rasgos representa un incremento significativo en la eficacia de la selección. En las organizaciones de la tecnología de la información, la mayoría de las grandes compañías usan ahora pruebas psicométricas para identificar a los futuros administradores.

El uso de las pruebas de personalidad como una herramienta de selección es controversial, ya que diversas investigaciones han concluido que su validez es baja en relación con otros instrumentos de predicción. Sin embargo, el uso de pruebas de personalidad se encuentra a su nivel más alto de todos los tiempos. Se estima que del 30 al 40 por ciento de las empresas grandes usan alguna forma de pruebas psicológicas en su selección de personal. La honestidad y la integridad son importantes rasgos de personalidad que se deben considerar en el proceso de selección. Ya que la prueba del polígrafo o detector de mentiras se ha prohibido por completo en el sector privado como una herramienta de contratación, otras pruebas psicológicas, denominadas pruebas de honestidad, se utilizan para detectar a candidatos deshonestos. Sin embargo, una forma más eficaz de asegurarse de que los empleados sean honestos es realizar una profunda

indagación previa al empleo, incluyendo la investigación de los antecedentes y la verificación de las referencias antes de la contratación, y el uso de sistemas de control apropiados después de la contratación

3.4.4 Entrevistas de trabajo

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo. Durante 500 años, la Mona Lisa de Leonardo da Vinci ha confundido a los observadores que han tratado de descifrar su expresión. Al igual que la Mona Lisa, todo solicitante de empleo muestra un semblante misterioso. Sin embargo, las entrevistas continúan siendo el principal método que usan las compañías para evaluar a los candidatos. Como se verá más adelante, algunas empresas han logrado progresos significativos en el mejoramiento de la validez de las entrevistas. La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los “sobrevivientes”. Han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar capacitados, al menos en papel. Sin embargo, todo administrador experimentado sabe que las apariencias engañan. Se necesita información adicional para saber si un individuo está dispuesto a trabajar y si se podrá adaptar a una organización en particular.

Planeación de las entrevistas

La planeación de las entrevistas es esencial para el logro de entrevistas de trabajo eficaces. Una consideración fundamental debe ser la rapidez con la cual se desarrolla el proceso. Muchos estudios demuestran que los mejores candidatos para casi cualquier puesto salen al mercado laboral y se les contrata en un plazo que va de 1 a 10 días.

El espacio físico donde se realice la entrevista debe ser tanto placentero como privado, y debe haber un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia. Debe familiarizarse con las cualidades del candidato mediante la revisión de los datos

recopilados a partir de otras herramientas de selección. Como preparación para la conversación, el entrevistador debe desarrollar un perfil del puesto de trabajo con base en la descripción y la especificación del puesto. Después de describir los requisitos del puesto, es de utilidad tener una lista de verificación de la entrevista que incluya:

- La comparación de la solicitud de empleo del candidato y de su currículum con los requisitos del puesto.
- El desarrollo de preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- La preparación de un plan detallado para describir el puesto de trabajo, la compañía, la división y el departamento.
- La determinación de cómo se solicitarán ejemplos del comportamiento del candidato *en relación con su trayectoria laboral*.

Contenido de la entrevista

Tanto el entrevistador como el candidato tienen agendas para la entrevista. Después de establecer confianza con el candidato, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto de trabajo para complementar los datos recopilados con otras herramientas de selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, la revelación de información adicional y la recopilación de los datos necesarios para tomar una decisión de selección sólida. El entrevistador debe dar información acerca de la compañía, del puesto de trabajo y de las expectativas con respecto al candidato.

A continuación mencionamos otras áreas que se incluyen por lo regular en una entrevista de trabajo.

Experiencia laboral. El entrevistador explorará los conocimientos del candidato, sus destrezas, habilidades y su disposición para el manejo de responsabilidades. Aunque el desempeño exitoso en un puesto de trabajo no garantiza el éxito en otro, sin duda ofrece indicios de la habilidad del sujeto y de su disposición para trabajar.

Logros académicos. En ausencia de una experiencia laboral significativa, la trayectoria académica de un individuo cobra mayor importancia. Sin embargo, los administradores deben considerar el promedio de las calificaciones a la luz de otros factores. Por ejemplo, la participación en el trabajo, las actividades extracurriculares u otras responsabilidades pueden haber afectado al desempeño académico del candidato.

Habilidades interpersonales. Quizás un individuo posea importantes habilidades técnicas que sean significativas para el desempeño de un trabajo. Sin embargo, si esa persona no es capaz de trabajar bien con otros, las probabilidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual, donde se requiere cada vez más del trabajo en equipos. El error más grande que puede cometer una persona entrevistada es pensar que las empresas contratan a los individuos sólo por sus habilidades técnicas.

Cualidades personales. Las cualidades personales que se observan por lo regular durante una entrevista incluyen la apariencia física, la facilidad de expresión, el vocabulario, la desenvoltura, la adaptabilidad y la confianza del individuo. Como sucede con todos los criterios de selección, los empleadores deben considerar estos atributos tan sólo si son relevantes para el desempeño del puesto de trabajo.

Adaptación organizacional. Un criterio de contratación que no se menciona en forma prominente dentro de la bibliografía sobre el tema es la adaptación organizacional. La adaptación organizacional se refiere a la percepción de la administración acerca del grado en el cual el empleado en prospecto se adaptará a la cultura y al sistema de valores de una empresa. El uso de la adaptación como un criterio da lugar a ciertos cuestionamientos legales relacionados con la diversidad, y tal vez esto explica la escasa atención que se le presta. Sin embargo, existe evidencia de que los administradores consideran la capacidad de adaptación de un individuo al tomar decisiones de selección y que ésta no es una consideración menor. El ajuste es importante en toda contratación, pero es incluso más relevante cuando se consideran individuos para puestos de nivel más alto.³³ La incapacidad para adaptarse a la cultura de una organización ha sido la ruina de muchos ejecutivos contratados.³⁴ Un hecho que complica la situación aún más es que un mismo empleado puede no adaptarse a una empresa, pero adaptarse perfectamente a otra. Los candidatos también deben considerar qué tanto podrían adaptarse a la cultura organizacional cuando deben decidir si les conviene aceptar una oferta de trabajo o no. Una variedad de factores puede conducir a una inadecuada adaptación al puesto de trabajo, los cuales van desde el mantenimiento de perspectivas opuestas sobre los protocolos o la ética de la empresa hasta las opiniones en conflicto sobre la dirección del departamento.

3.4.5 Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados. Para esta etapa del proceso de selección, un candidato ha llenado una forma de solicitud de empleo o ha entregado un currículum, se ha sometido a las pruebas de selección requeridas y ha tenido una entrevista de empleo. Superficialmente, los candidatos que pasan a esta etapa parecen capacitados. Ahora es el momento de determinar la exactitud de la información presentada o de determinar si no se presentó alguna información vital. De acuerdo con un estudio realizado por la SHRM, el 96 por ciento de los administradores de RH realizan algún tipo de investigación de los antecedentes de los candidatos, lo cual representa un incremento con respecto al 66 por ciento de hace 10 años. Las razones para abandonar los empleos o para las interrupciones en el empleo pueden ser astutamente disfrazadas con la finalidad de presentar una trayectoria laboral que no refleja un panorama completo o exacto. Las cartas de recomendación de compañías que ya no existen y las diferencias entre el currículum y la solicitud de empleo llenada dan una señal de alerta.⁵⁴ Barry Nadell, presidente de InfoLink Screening Services Inc., señala que su compañía revisó miles de solicitudes por encargo de diversos empleadores en distintas industrias y encontró que el 8.4 por ciento de los candidatos tenían algún tipo de antecedentes penales.

Las investigaciones de los antecedentes implican la obtención de datos a partir de varias fuentes, incluyendo empleadores anteriores, asociados de los negocios, burós de crédito, agencias del gobierno e instituciones académicas, y se han vuelto cada vez más importantes.

3.4.6 Decisión de selección

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa.

La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene

las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual. Jim Kutz, director de reclutamiento de tecnología de la información en Capital One Financial Corporation, explica: “Con frecuencia no solamente contemplamos lo que la persona puede hacer ahora, sino lo que puede hacer en el siguiente puesto de trabajo”.

Por lo regular, quien hace la selección final es el administrador que será responsable por la actuación del nuevo empleado, especialmente en el caso de las posiciones de nivel más alto. Al tomar esta decisión, el administrador revisará los resultados de los métodos de selección usados. Es posible que no todos se ponderen de la misma manera. La pregunta clave en este momento es: “¿Qué datos son los mejores instrumentos de predicción del éxito en el puesto de trabajo?”. Para cada empresa o grupo de puestos de trabajo, el método de selección óptimo puede ser diferente.

En el competitivo mercado laboral de la actualidad, la decisión de un candidato de unirse a otra organización tal vez no marque el fin de las pláticas con su compañía actual. En ocasiones un candidato contratado se quedará con su empleador actual después de que éste le haga una contraoferta. Para contrarrestar la eficacia de las contraofertas, los expertos en RH sugieren mantenerse en contacto con el candidato “para dar continuidad a la calidez” después de que haya aceptado el puesto de trabajo. Se deben hacer llamadas telefónicas cada cuatro días hasta que el candidato se presente, sobre todo si usted considera que el candidato tiene el riesgo de permanecer con la empresa anterior.

3.4.7 Examen médico

El propósito básico del examen médico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. Los administradores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Los Lineamientos uniformes afirman que estos exámenes se pueden tomar como base para rechazar a los candidatos tan sólo cuando los resultados muestren que el desempeño en el trabajo se vería afectado de manera adversa.

3.4.8 Notificación a los candidatos

La administración debe notificar a los candidatos tanto aceptados como rechazados acerca de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es una cuestión de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier demora también podría dar como resultado que la empresa pierda un candidato excelente, ya que los mejores prospectos con frecuencia tienen otras opciones de empleo.

UNIDAD IV

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

La palabra “capacitación” tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.

También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

4.1 Tipos de educación y la capacitación

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su medio ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios criterios. La educación puede ser institucionalizada y ejercerse de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, y también desarrollarse de modo difuso, desorganizado y

asistemático, sin ningún plan preestablecido, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo. En términos generales, la educación es la preparación para la vida y por la vida. Hay varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etcétera.

1. Educación profesional: es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al ser humano para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas.

2. Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas ofrecen formación profesional (como en el caso de los cursos de 1o., 2o. y 3er. grados) y también dentro de las propias organizaciones.

3. Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

4. Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

Capacitación

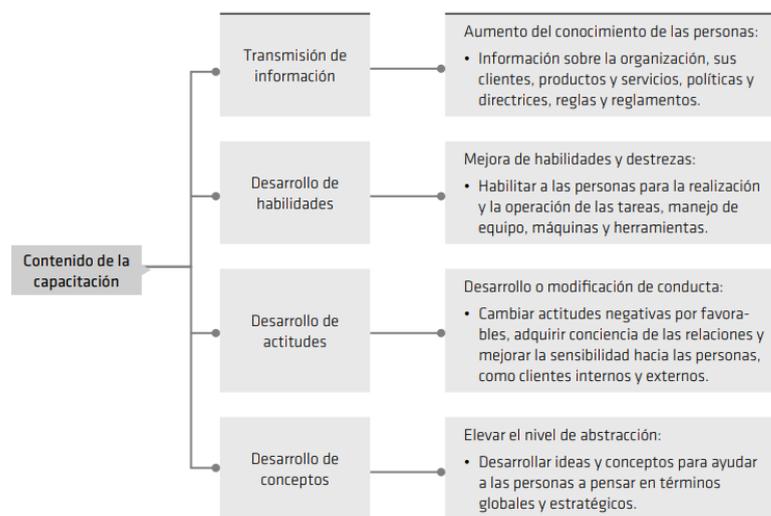
La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que

capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella.

4.1.1 Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:



1. **Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

4.2 Objetivos y ciclo de la capacitación

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

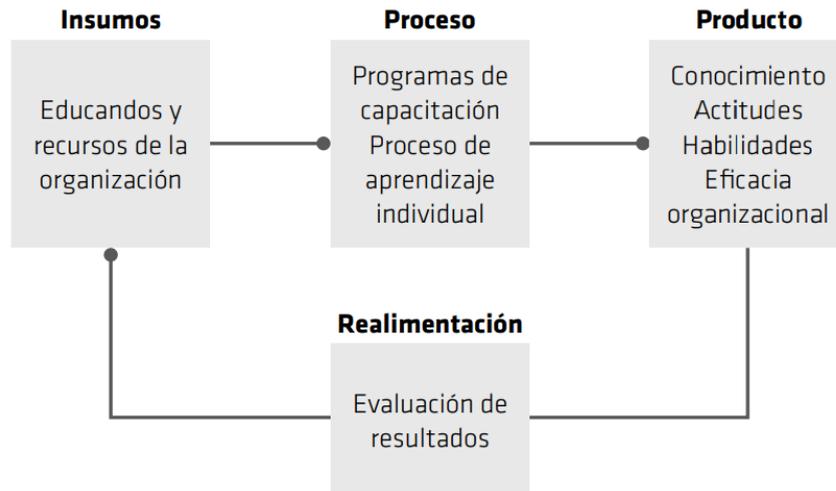
1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

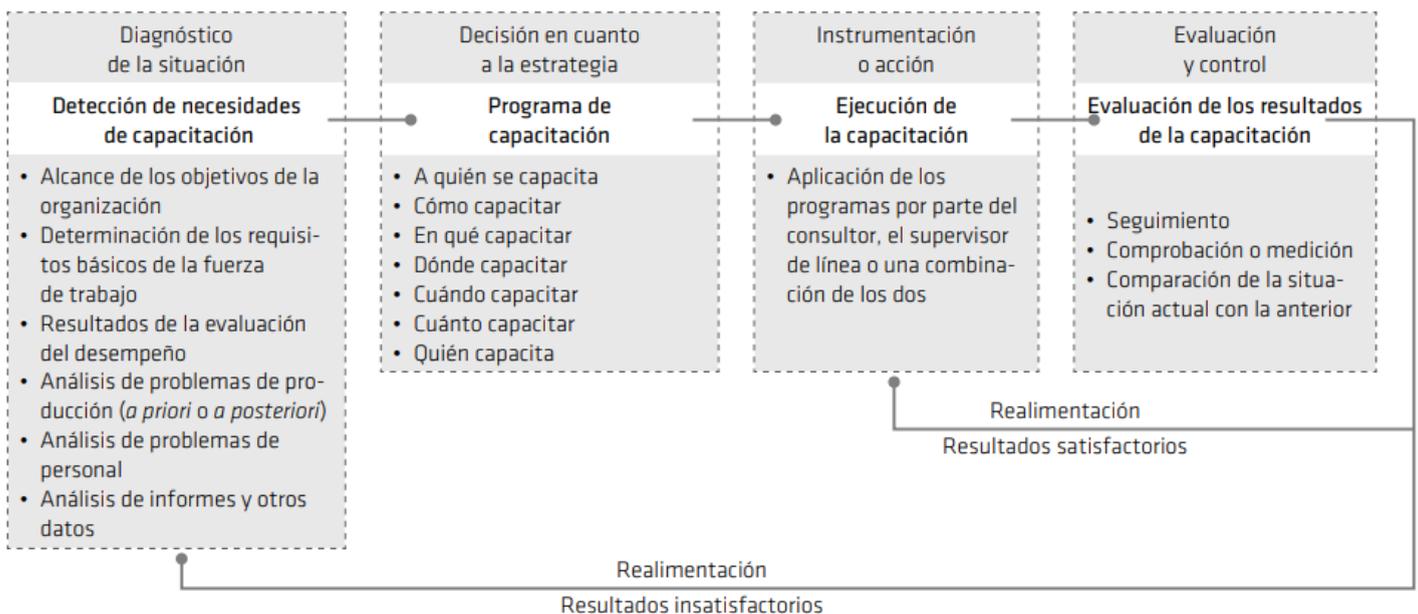
1. Insumos (entradas o inputs): como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. Proceso u operación (throughputs): como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u outputs): como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
4. Realimentación (feedback): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.



4.3 Proceso de capacitación y desarrollo

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.



4.3.1 Detección de las necesidades de capacitación:

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

1. Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización.
2. Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos.
3. Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Análisis organizacional: el sistema organizacional

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa. El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación. En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir sus objetivos. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa depende siempre de la

forma de identificar la necesidad que debe satisfacerse. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos. El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento. El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias

para desempeñarlo. En cualquiera de los niveles que analizamos (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

Medios para detectar las necesidades de capacitación

Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check lists) con evidencia de necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.

10. Análisis de puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

11. Informes periódicos: de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de estos medios existen algunos indicadores de necesidades de capacitación para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).

1. Indicadores a priori: son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Estos indicadores son:

- a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- b) Reducción del número de empleados.
- c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- d) Sustituciones o movimientos de personal.
- e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- f) Expansión de los servicios.
- g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
- i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

a) Problemas de producción, como:

- i) Calidad inadecuada de la producción.
- ii) Baja productividad.
- iii) Averías frecuentes en el equipo e instalaciones.
- iv) Comunicación deficiente.
- v) Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- vi) Gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipo.
- vii) Exceso de errores y desperdicios.
- viii) Elevado número de accidentes.
- ix) Poca versatilidad de los empleados.
- x) Mal aprovechamiento del espacio disponible, etcétera.

b) Problemas de personal, como:

- i) Relaciones deficientes entre el personal.
- ii) Número excesivo de quejas.
- iii) Poco o nulo interés por el trabajo.
- iv) Falta de cooperación.
- v) Número excesivo de faltas y reemplazos.
- vi) Dificultad para obtener buenos elementos.
- vii) Tendencia a atribuir las fallas a los demás.
- viii) Errores al acatar órdenes, etcétera.

4.3.2 Programación de la capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?

- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

Quién debe capacitarse	●	Aprendices
Quién va a capacitar	●	Capacitador o instructor
Sobre qué va a capacitar	●	Asunto o contenido de la capacitación
Dónde será la capacitación	●	Lugar físico, puesto o aula
Cómo será la capacitación	●	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
Cuándo será la capacitación	●	Agenda de la capacitación y horario
Cuánta será la capacitación	●	Tiempo, duración o intensidad
Para qué es la capacitación	●	Objetivo o resultados esperados

Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera.
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.

8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero. Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

I. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.
- b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos sirven para desarrollar introspección interpersonal (conciencia propia y de los demás) como medio para

cambiar actitudes y entablar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos, etcétera.

- c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran modificar la actitud, la conciencia propia y la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), capacitación para inducción, capacitación con simuladores, rotación de puestos, etcétera.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: Respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

- a) Capacitación de inducción o de integración a la empresa: pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. Esto se llama programa de integración o programa de inducción. El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo, y ofrece ventajas como:
- i) El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
 - ii) Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
 - iii) El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.

- iv) El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

3. Capacitación después del ingreso al trabajo: Para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos:

- a) Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
- b) Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

4. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: Respecto del lugar de aplicación, las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo (on the job) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

- a) Capacitación en el lugar de trabajo: pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:
 - i) Admisión de trainers que se entrenan en ciertos puestos.
 - ii) Rotación de puestos.
 - iii) Entrenamiento para algunas tareas.
 - iv) Enriquecimiento del puesto, etcétera.
- b) Capacitación fuera del lugar de trabajo: la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:
 - i) Aulas para exposiciones.
 - ii) Expositiva y conferencias.
 - iii) Seminarios y talleres.
 - iv) Películas, transparencias, videocintas (televisión).

4.3.3 Ejecución de la capacitación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trainers, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.

4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

4.3.4 Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre empresa y empleados.
 - e) Apoyo del cambio y la innovación.
 - f) Aumento de la eficiencia, etcétera.
2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades personales.
- e) Aumento del conocimiento personal.
- f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera.

3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

Para Kirkpatrick, la medición de los resultados de la capacitación se ubica en cinco niveles de profundidad:

I. Nivel 1: reacción y/o satisfacción y acción planeada. Es el nivel de reacción y/o satisfacción —la llamada “prueba de la sonrisa”— y sólo muestra la reacción o la satisfacción personal de los participantes respecto del programa o la experiencia de la capacitación. Es el nivel más elemental, y se caracteriza porque se enfoca en el programa, en el facilitador y en cómo fue en la práctica la aplicación del entrenamiento.

2. Nivel 2: aprendizaje de nuevas habilidades. En este nivel, los aprendices adquieren nuevas habilidades y conocimientos, y cambian sus actitudes y comportamientos como resultado de la capacitación. El énfasis está en los aprendices y en los mecanismos de aprendizaje. En este estadio, las personas construyen nuevas habilidades que mejoran su desempeño individual y benefician a la empresa.

3. Nivel 3: aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas. Se enfoca en los aprendices cuando trabajan y en los medios para aplicar lo que aprendieron. En este nivel, las personas alcanzan habilidades de aprendizaje, las aplican al trabajo y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento. Los cambios conductuales pueden observarse desde una perspectiva de 360° o en encuestas a los empleados. Si no ocurren cambios conductuales, la capacitación no está funcionando, o bien el programa de capacitación no resolvió el problema. Cuando el empleado vuelve al ambiente de trabajo, hay muchos factores que apoyan el cambio conductual, incluso el papel del gerente en modelar y crear un clima que apoye la tentativa de tener un nuevo comportamiento. O, también, el ambiente de trabajo es hostil a cualquier cambio conductual. En ese caso, no se logró aplicar la capacitación en la práctica.

4. Nivel 4: impacto en los resultados del negocio. En ese nivel, la capacitación produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación de personal o acelerar el ciclo de producción. El enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten el negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo, servicio al cliente y clima laboral.

5. Nivel 5: rendimiento de la inversión (ROI). Es el nivel más profundo en que la capacitación produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa. La capacitación trae consigo una recuperación financiera para la empresa: cuando es positiva, la capacitación genera ganancias, pero cuando es negativa, produce perjuicios. Phillips añadió este nivel. La necesidad de evaluar el rendimiento de la inversión (return on investment, ROI) se relaciona con los costos y beneficios de los programas de capacitación. El ROI tiene muchas connotaciones, según las percepciones y la motivación de cada usuario. En realidad, es una medida de valor percibido. Y el valor puede tener

diversos significados para cada usuario o grupo de interés que evalúa el programa de capacitación.

4.4 Capacitación y desarrollo a distancia

La educación a distancia tiene hoy una expansión considerable que se explica por dos razones fundamentales: internet e intranet (redes internas), así como la evolución de la tecnología informática (TI). Las empresas y las universidades intensifican la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física. Por medio de la web, una persona en cualquier lugar del mundo puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa. Los cursos en línea, las maestrías y la capacitación virtuales ayudan a capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos. La enseñanza en línea, sin un local restringido, profesores de tiempo completo ni un horario rígido, avanza a gran velocidad. La red de la compañía ahora tiene más peso en el proceso de capacitación porque incorpora nuevos servicios, formularios de inscripción, material de apoyo, etcétera.

Hoy, los llamados sites, páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre grupos de intereses semejantes dentro de la empresa, es algo común. Además, esas comunidades con intereses similares no dejan de crecer en las organizaciones.

4.5 Capacitación corporativa

Muchas organizaciones transitan poco a poco el camino de la capacitación y el desarrollo a la educación corporativa, con una migración paulatina y definitiva. La diferencia está en que la capacitación y el desarrollo, por su naturaleza y configuración, casi siempre son limitados, comunes, precisos (just in time), reactivos, microorientados y acumulativos. La educación corporativa tiene la ventaja de que es holística, sistémica, proactiva y sinérgica. Con frecuencia se basa en el concepto de universidad corporativa, la cual más bien representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos. Conforme a esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco “f”, por las palabras en inglés fast, focused, flexible, friendly y fun (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida). Además, las

personas deben desarrollar competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios, a saber:

1. Aprender a aprender: las personas deben contribuir de manera constructiva en todo, desde la forma de asegurar la calidad de los productos hasta la de mejorar los procesos de la organización. Por tanto, deben estar en condiciones de utilizar técnicas diversas, como analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer que la actitud de aprender a aprender sea parte natural de la forma como las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas es un activo intangible; por ello, ya no se les considera un costo en el balance patrimonial, sino parte integrante del capital intelectual.

2. Comunicación y colaboración: antes, el buen desempeño significaba la realización de un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional se asociaba a cada labor específica. Ahora, los equipos son la base de las organizaciones flexibles, y la eficiencia de las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.

3. Raciocinio creativo y solución de problemas: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Así, centralizaba el pensamiento y la planeación. Hoy, se espera que las personas en el nivel operativo descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello deben pensar creativamente, desarrollar habilidades para resolver problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras.

4. Conocimiento tecnológico: antes, el conocimiento sobre tecnología significaba saber cómo operar una computadora personal para procesar textos o hacer análisis financieros. Ahora, la importancia reside en el empleo del equipo de información que conecte al individuo con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deben utilizar las computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos sobre todo con profesionales de todo el mundo, al compartir las mejoras y su recomendación en sus procesos de trabajo. La computadora será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.

5. Conocimiento global de los negocios: cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo

global, que no permite prever con ninguna certeza lo que traerá el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad para ver el todo sistémico (gestalt) en el cual opera la organización es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.

6. Liderazgo: el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.

7. Autoadministración de la carrera: hoy en día las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración para que asuman el control de sus carreras. Como las calificaciones necesarias no cesan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto por su actividad actual, como por otras futuras. Así, la capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora se considera una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios.

En resumen, se trata de provocar el cambio, de vivirlo y de afrontar la complejidad y la incertidumbre. Es necesario simplificar las cosas en las organizaciones, acabar con las complicaciones para liberarlas del enredo burocrático que aún entorpece su funcionamiento. Se debe dar más libertad a las personas para que aprovechen sus recursos más importantes: inteligencia, talento y conocimientos.

4.6 Competencias básicas

Las competencias básicas (en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas

asignaciones. Las competencias básicas se observan en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí la administración por competencias, es decir, un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que generen una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente.

Administración del conocimiento o competencias es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento de una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al comparar, analizar consecuencias, buscar conexiones y conversar con otras personas sobre la información recibida. En las organizaciones, el conocimiento está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en relación con los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística adoptada, etcétera. Cuando el conocimiento cesa de evolucionar, se transforma en una opinión o, peor, en un dogma. Por su importancia, el conocimiento ahora se considera un activo de la compañía, y las empresas exitosas perciben que es necesario alimentarlo y atenderlo con el mismo cuidado que dedican a obtener valor de los activos tangibles. Cuanto más conocimiento dominen las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en el conocimiento; es decir, el know-how técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad del personal y la innovación. La inteligencia humana sustenta todo ello. Las interacciones sociales empiezan por el individuo y permiten intercambiar y expandir el conocimiento dentro de la organización. No obstante, el conocimiento organizacional es mucho más dinámico que el conocimiento individual en razón del impulso que recibe de muchas y variadas fuerzas. La creación del conocimiento organizacional ocurre mediante un proceso en el cual la

organización amplía el conocimiento que crean los individuos y lo cristaliza como parte de una red de conocimientos de la organización. Esto es primordial en una era de incertidumbre y cambio, en la cual todas las personas se deben reeducar continuamente, incluso con el olvido de lo que habían aprendido, pero siempre ampliando su nivel de conocimientos para estar en condiciones de mantener sus empleos

Bibliografías

Eduardo Martínez E., Francisca Martínez A "Capacitación por Competencia"

R. Wayne Mondy "Administración de Recursos Humanos",

Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones",

Martha Alles "Desarrollo del Talento Humano",

Jorge Farías Arizpe. "Dirección de Capital Humano". Trillas

<https://www.youtube.com/watch?v=wqiXEF-gPIg>

<https://www.youtube.com/watch?v=2M5NziF3Jc0>

<https://www.youtube.com/watch?v=wg8yDlobCwl&t=167s>