

UDS

LIBRO

**NOMBRE DE LA MATERIA:
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LICENCIATURA:
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CUATRIMESTRE
SEXTO**

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 tardes.

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 – Tzitol 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 – Tzitol 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.

Organización de los Recursos Humanos

Objetivo de la materia:

Concienciar al alumno sobre la importancia que posee el recurso humano en el funcionamiento de la empresa y sobre la necesidad de gestionarlo adecuadamente para que sea un medio a través del cual conseguir ventajas competitivas.

Cabe mencionar que en el sistema educativo retoma importancia en el sentido de buscar alternativas al manejo de los grupos existentes y favorecer el proceso de Enseñanza y Aprendizaje, analizará también cada uno de los principios de la administración dentro del departamento de recursos humanos, además evaluará su importancia en la organización observándolo como un sistema de relaciones laborales.

Criterios de Evaluación

N°	Concepto	Porcentaje
1	Actividades en Plataforma Educativa	50%
2	Primera Actividad	25%
3	Segunda Actividad	25%
4	Examen	50%
Total de los Criterios de evaluación		100%

Índice Temático

UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- I.1.- Historia y definición de la gestión de los Recursos Humanos.
- I.2.- Organización del departamento de Recursos Humanos
- I.3.- La estrategia en el departamento recursos humanos
- I.4.- Funciones de la gestión de los Recursos Humanos.
- I.5.- Comunicación en el área de personal.
- I.6.- Integrantes de la gestión de Recursos Humanos.
- I.7.- Campos de acción de la gestión de Recursos Humanos.
- I.8.- Dirección de los Recursos Humanos.
- I.9.- Rasgos de un directivo
- I.10.- Liderazgo
- I.11.- Estilos de dirección
- I.12.- Futuro de la gestión de Recursos Humanos.

II.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

- 2.1.- Puestos de trabajo.
- 2.2.- Análisis de puestos.
- 2.3.- Estructura y análisis de puesto.
- 2.4.- Etapas del análisis de puesto.
- 2.5.- Descripción de puestos.
- 2.6.- Estructura de la descripción de puestos.
- 2.7.- Objetivos de la descripción de puestos.
- 2.8.- Beneficios de la descripción y análisis de puestos.
- 2.9.- Relaciones e influencias del análisis del puesto de trabajo sobre otras prácticas de recursos humanos.
- 2.10.- Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.
- 2.11.- Métodos y procedimientos para la recogida de información.

UNIDAD III.- RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- 3.1.- El Reclutamiento de los Recursos Humanos.
- 3.2.- Reclutamiento Interno
- 3.3.- Reclutamiento Externo.
- 3.4.- Reclutamiento Mixto
- 3.5.- Reclutamiento Directo frente a Reclutamiento Indirecto.

- 3.6.- Fases para el proceso de Reclutamiento.
- 3.7.- Eficacia de los métodos de Reclutamiento.
- 3.8.- Métodos de reclutamiento en línea.
- 3.9.- Introducción a la selección de los Recursos Humanos.
- 3.10.- Fines e importancia de la Selección.
- 3.11.- La Selección como Decisión.
- 3.12.- Cuestiones a considerar en la elección de Instrumentos de Selección.
- 3.13.- Instrumentos de Selección.
- 3.14.- Información para la orientación de los Recursos Humanos.
- 3.15.- Tendencias en la Selección y Orientación.

UNIDAD IV.- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- 4.1.- Conceptos y objetivos de la formación.
- 4.2.- Diagnóstico de las necesidades de formación.
- 4.3.- Elaboración de un plan de formación.
- 4.4.- Ejecución y evaluación de la formación.
- 4.5.- Gestión por Competencias.
- 4.6.- Modelo de Gestión por Competencias.
- 4.7.- Metodologías DACUM, SCID Y AMOD
- 4.8.- La gestión de la carrera profesional.
- 4.9.- Necesidades y objetivos de la planificación de la carrera profesional.
 - 4.9.1.- Concepto y finalidad de la evaluación del rendimiento.
 - 4.9.2.- Tipos y evaluación.
 - 4.9.3.- Evaluadores del desempeño.
 - 4.9.4.- La mejora del rendimiento.
 - 4.9.5.- Concepto y componentes de la retribución.
- 4.10.- Principales sistemas retributivos
- 4.11.- Sistemas de retribución basados en el puesto de trabajo
 - 4.11.1.- Sistemas de retribución basados en el individuo.
 - 4.11.2.- Retribución y rendimiento. Sistemas de incentivos.
 - 4.11.3.- El plan salarial. Resistencias, detección y neutralización de amenazas.

UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

I.1.- Historia y definición de la gestión de los Recursos Humanos.

Los orígenes de la Administración del capital humano (GCH) se confunden en la historia con otras muchas disciplinas. Si se acepta que la coordinación de la energía humana en el logro de un propósito específico constituye la esencia misma de la GCH podemos afirmar que gran parte de las actividades de los grandes líderes a lo largo de la Historia, que han conducido a sus pueblos invocando dioses, religiones o la conquista de fama, fortuna o nuevas tierras, fueron en cierta medida tareas de administradores de Recursos Humanos.

Por lo tanto, el describir la historia de la GCH. sería la crónica misma de la Historia. Tal enfoque parece un excesivo orgullo funcional, por lo cual, la evolución de la Gestión del capital humano debemos ubicarla en fechas más recientes, cuando surgen los talleres comunales y los gremios en el periodo medieval.

Ante la dificultad de hacer una disertación histórica del nacimiento del concepto de industria y empresa, reduciré la historia de la función, citando como el primer caso claro de administración moderna, en el conocido y multicitado ejemplo de división del trabajo que hace Adam Smith en el siglo XVIII, en su libro *la Riqueza de las Naciones*. Smith donde destacó la importancia y la productividad comparada de elaborar alfileres basándose en la división industrial del trabajo.

Historia de los recursos humanos El término “gestión de recursos humanos” se ha utilizado comúnmente durante los últimos diez o quince años. Antes de eso, el campo era generalmente conocido como “administración de personal”. El cambio de nombre no es meramente cosmético.

La administración de personal, que surgió como un campo claramente definido en la década de 1920 (al menos en los EE. UU.), Se refería en gran medida a los aspectos técnicos de contratar, evaluar, capacitar y compensar a los empleados, y era una función muy “personal” en la mayoría de las organizaciones.

El nacimiento de la G:C:H: como un área diferenciada del conocimiento, sin embargo, es mucho más reciente y podríamos decir que va con el siglo.

Si bien la administración de personal es una asignatura considerada básica en la formación de un administrador tal y como se estudia en las escuelas de negocios es muy reducido el número de empresas que tienen un departamento formal de personal y por lo tanto su importancia relativa pareciera ser menos de lo que usualmente se estima.

...” el 80% de las empresas tiene como máximo 2 empleados. La Historia de la RR.HH. es principalmente la de empresas de más de 200 personas, o sea el 0.27% del total empresarial” (Fombonne, 1993 p. 49).

A fin de proporcionar una visión panorámica de la manera en que ha evolucionado la función, Presentaré los cambios fundamentales ocurridos a lo largo de los últimos 100 años.

LA ADMINISTRACIÓN DE LA EFICIENCIA Y LOS RECURSOS HUMANOS

Frederick Taylor es una referencia indispensable en varios campos del saber pese a las críticas de las que ha sido objeto sus ideas - desvinculadas del contexto histórico en el que fueron realizadas-, es uno de los precursores clave que otorga un importante hábito a los departamentos de personal al proponer: sistemas de incentivos, métodos de control y evaluación del desempeño y estrategias de selección de personal. Bajo su concepción y de acuerdo a lo establecido en su libro *Los principios de la Administración Científica*, **Taylor** creía que la racionalización del trabajo eficiente era la causa del progreso y proponía seguir 4 principios:

1. Separación del trabajo entre las personas que estudian el trabajo y quienes lo ejecutan.
2. Fragmentación del trabajo de una tarea global a otras tareas más simples.
3. Incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos.
4. Difundir la idea de que los objetivos del trabajador y la empresa son los mismos.

Acusado frecuentemente de obtuso, reduccionista y mecanicista, **Taylor** demostró con su éxito abrumador al elevar la productividad de las compañías norteamericanas de su tiempo, que sus principios eran bastante efectivos y aunque dichos principios tienen evidentemente lagunas filosóficas y son demasiado rígidos y planos, hay que ubicar estas ideas dentro de esa época, en la que se esperaba que los empleados trabajaran 14 horas diarias, por sueldos de miseria. Sus ideas, no solamente fueron revolucionarias sino

verdaderamente socialistas. Como lo ha demostrado la desaparición del modelo de socialismo autoritario, la verdadera distribución de la riqueza pasa por el aumento constante de la riqueza y la productividad de un país. Su libro inicia con una frase que resume su pensamiento y que de observarla los mexicanos otro país hubiéramos construido: “...El objetivo de la administración es conseguir el máximo beneficio para el empleador y el empleado” (Taylor, 1981, p.8.)”

La utopía socialista nos ha enseñado en el fin de la historia que cualquier organización así sea la más altruista y humanitaria debe regirse bajo los principios de racionalidad económica y la eficiencia. Esta idea que ayudó a estimular Taylor con sus principios, generó bienestar y una mejora de los niveles de calidad de vida de los trabajadores norteamericanos. La creación de los principios de Taylor, propició la necesidad de un departamento que se encargara de estas tareas de estímulo de la eficiencia, naciendo así, los primeros departamentos de personal con tres áreas básicas: Estudios de tiempos y movimientos, Sistemas de incentivos y análisis y valuación de puestos.

Las críticas a los métodos de Taylor y su excesivo énfasis en el hombre económico, generó con el paso del tiempo no pocos enfrentamientos con los sindicatos. Estos obligaron a que el trato y la relación con ellos fueran privilegiados, haciéndose inevitable que las competencias del naciente departamento de personal se ampliaran, incorporando el área relaciones industriales, con dos secciones básicas:

Negociación colectiva y resolución de conflictos.

Esta arma de relaciones laborales es hasta la fecha el eje rector de las actividades de un departamento de R.H. sobre todo cuando el Sindicato es fuerte y la relación obrero-patronal es incierta y conflictiva.

En 1917 se crea por primera vez un curso en la *Warton University* de Estados Unidos de Administración de personal, el cual incluía el estudio de los grandes temas de la naciente especialidad, incluyendo aspectos como el manejo de huelga y el derecho laboral aún muy poco desarrollado.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

-Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado.

- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto (Análisis exhaustivo de perfiles de puesto, revisión de curriculum vitae).
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores. (Introducción a las funciones del puesto a desempeñar).
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

La administración del personal no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo. El departamento de personal cumple dentro de la organización la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados. En última instancia, el desempeño y el bienestar de cada empleado dependen tanto de su supervisor o jefe inmediato como del departamento de personal de su organización.

La actividad de administrar los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización. La administración de personal, por tanto, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que el modelo de administración de personal constituye un sistema abierto de partes interrelacionadas. Cada parte afecta a las otras, y cada parte – así como el total - es influida por el entorno.

La administración de personal puede incrementar su contribución a los empleados, los ejecutivos y la organización mediante la anticipación de los problemas antes de que éstos surjan. Si las medidas adoptadas son meramente reactivas los problemas pueden crecer y es probable que no se aprovechen las oportunidades.

1.2. Organización del Departamento de los Recursos Humanos.

Cada día los procesos de estructuración se someten a cambios constantes, los cuales exigen que las necesidades que conforme van surgiendo sean cubiertas. De este modo, el Departamento de Recursos

Humanos se integran a estos procesos con el fin de responder satisfactoriamente a esas carestías que surgen.

El funcionamiento de este departamento ha ido cambiando conforme pasa el tiempo, en la actualidad cumple con una serie de tareas que antes no lograba abarcar. Muchas de las actividades estratégicas y de los lineamientos los aplica esta sección. Lo que ha permitido el avance de las propias teorías administrativas y que estas se desarrollen en la aplicación de nuevos parámetros.

Por lo tanto, es sumamente importante conocer cuáles son las bases del departamento de Recursos humanos, de qué se trata este trabajo y como es la estructura que maneja el mismo. Con el propósito de cumplir con las expectativas empresariales y lograr las metas que la organización se plantea de manera inicial.

Inicialmente, los Recursos Humanos tiende a referirse a la manera en cómo se encuentra la estructura del mismo y las labores que allí se realizan. En donde se aplican gestiones estratégicas y se toman las decisiones que son parte esencial del funcionamiento de la organización.

Comúnmente todas las posiciones se muestran a través de un esquema en donde se identifican las posiciones que ocupan y el perfil que debe cumplir. Es lo que se conoce comúnmente como Organigrama, a pesar de que en la actualidad estos métodos ya no sean tan aplicados. Accediendo a esquemas más lineales y básicos, en muchos casos se utiliza como medio para informar.

Es importante tener presente que la Organización de esta unidad se encuentra estrechamente relacionada con la cultura empresarial. En donde se toman en cuenta determinados valores y maneras de pensar, así como, las políticas y las normativas.

Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

Como ya hemos mencionado, el Departamento de Recursos Humanos ha sufrido cierta evolución conforme ha pasado el tiempo. Por lo tanto, es una de las unidades dentro de la empresa que se relaciona constantemente con todos los empleados de la misma. Lo que ha permitido que sus competencias aumenten y se requiera de mayor cantidad de profesionales que dependan de este sector.

Siendo sus principales funciones lograr implementar las normativas o políticas que se integren dentro de las labores de la empresa. Así como, la aplicación de teorías que permitan llevar a la práctica gran parte de las actividades relacionadas con el sector empresarial. Además, las relaciones que se establecen deben ser flexibles, siempre procurando mantener un equilibrio y una comunicación efectiva.

Aunada a esta labor realiza todos los procesos de selección de personal y trabaja en función de formar a todos los profesionales que se integran a la empresa. Siempre tomando en cuenta a los que posean mayores aptitudes y valorando su desarrollo.

Posición estructural de los integrantes del departamento de Recursos Humanos.

El personal que trabaja dentro del Departamento de Recursos Humanos siempre va a depender basándose en las dimensiones de la empresa. En algunos casos, no se requiere de la implementación de esta unidad, sin embargo, para las empresas más grandes es fundamental.

Dentro de la estructura empresarial, es común que este departamento ocupe un lugar importante seguido de la Dirección General, confirmándose su importancia en la misma, por lo que actúa como un órgano asesor de las actividades a desarrollar dentro de los procesos empresariales. Algunos de estos puestos a desarrollar dentro de este departamento son:

Gerencia de Recursos Humanos.

El gerente de Recursos Humanos depende totalmente de la Dirección general, se perfila como el cargo más importante dentro de esta unidad y es aquel que debe coordinar todos los procesos o gestiones que deban implementarse.

Departamento Administrativo y de personal.

Encargado de un gran número de tareas entre las que se destacan la documentación, la seguridad social, los sistemas de compensaciones y la fiscalización de los procesos laborales. Asimismo, se encarga de los convenios que mantiene con los empleados y los beneficios que la empresa brinda a estos.

Departamento de relación laboral.

Es aquí en donde los Recursos humanos se encargan de representar a los trabajadores, estableciendo una relación con los sindicatos y los comités empresariales. Igualmente, se realizan todas las negociaciones relacionadas con las condiciones empresariales y la solución de los conflictos.

Selección del personal.

Este departamento logra establecer los procesos que se efectuaran para la selección del personal que se integrará a la empresa. Mediante la aplicación de distintos sistemas y determinados criterios. Es allí en donde se integran una gran cantidad de herramientas novedosas que debe actualizarse constantemente.

Departamento de formación.

En esta sección se aplican distintos tipos de políticas de formación siempre basados en las necesidades de la empresa y las necesidades particulares de cada empleado. Se deben realizar planes que luego deben ser aplicados.

Prevención en riesgos laborales.

Dicha sección del departamento de Recursos Humanos se aplica dentro de las empresas bajo ciertas circunstancias, sobre todo, cuando la actividad de la misma representa un peligro para la organización. Aquí deben integrarse el manejo de los servicios de salud laboral.

Departamento de Comunicaciones.

Este departamento de Recursos Humanos trabaja en función de la comunicación interna y externa que debe mantenerse de manera continua y periódica. Es importante que la misma sea efectiva bajo circunstancias que así la promuevan. Integrando a todos los actores que trabajan dentro de la organización.

I.3. La Estrategia en el Departamento de Recursos Humanos.

Concepto de estrategia de Recursos Humanos.

Es el plan que dirige la implementación de los procesos específicos para la administración de capital humano.

Objetivo.

Tienen por objetivo guiar y dirigir las decisiones con respecto al personal. Todas las áreas funcionales que resulten de las estrategias de RH tienen que coincidir con las que se realizan a nivel general en los negocios.

Estrategias de Recursos Humanos

Planificación.

Algunas organizaciones exitosas atribuyen a una planificación estratégica el éxito con sus clientes y empleados, ya que desempeñan un papel importante en la definición y ejecución de muchos de estos planes.

Liderazgo.

Los altos ejecutivos de las empresas y otros líderes de la organización afectan al éxito o al fracaso de los objetivos de la organización.

El departamento de recursos humanos juega un papel importante en la selección de los directivos, en relación al equipo que toma las decisiones a través de éxitos anteriores y liderando inspecciones efectivas.

Alto rendimiento.

En una organización de alto desempeño, los empleados son reconocidos por los altos niveles de rendimiento y las ideas creativas.

Talento.

El talento humano es un recurso y uno de los activos más importantes de una empresa. Las estrategias de RH incluyen la identificación de las competencias laborales, como el conocimiento, habilidades y capacidades para llevar a cabo cada función.

I.4.- Funciones de la gestión de los Recursos Humanos.

Una investigación realizada hace años por el Departamento de Gestión Empresarial de ICADE puso de relieve que, con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, incluso independientemente de que la empresa disponga o no de un Departamento de Personal/Recursos Humanos, en todas las organizaciones se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas.

A veces, todas estas funciones son desempeñadas por una sola persona; otras veces, en las empresas grandes, existen una serie de departamentos y de subdepartamentos para desarrollar una sola de tales funciones. En ocasiones, parte de las funciones se realizan por personal de la empresa, mientras que otras, por ejemplo, la selección de personal, la elaboración de la nómina y de los recibos de salarios, las relaciones con el Tribunal de lo Social, etc., se confían a consultores externos. He aquí estas funciones:

La función de Empleo tiene como objetivo el proporcionar a la Organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica. Como la empresa no siempre precisa el mismo número de personas, debido a causas tales como la estacionalidad, momentos de expansión o de depresión, etc., la función de Empleo comprende dos tipos de procesos: *aditivos* (añadir gente a la organización) y *sustractivos* (reducir el número de personas que trabajan en la empresa). Entre las tareas frecuentes de esta función nos encontramos: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de

reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién ingresado, las relaciones con empresas de trabajo temporal, los estudios de reducción de plantillas, las acciones tendentes a la «descontratación» de efectivos laborales, etc.

La función de Administración de Personal se refiere al manejo burocrático, al «papeleo», en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella, se originan una gran cantidad de estos trámites administrativos. La firma y registro del contrato, la elaboración de las nóminas y recibos de salarios, las retenciones de IRPF y de Seguridad Social, y el consiguiente abono de las mismas a los organismos oficiales correspondientes; el establecimiento de la jornada laboral, de los turnos de trabajo y la gestión de horas extraordinarias; los permisos, vacaciones, bajas por enfermedad o por maternidad, las excedencias, disciplina laboral, etc., son otros tantos cometidos de esta función de Administración de Personal.

La función de Compensación trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de ser *internamente equitativa*, *externamente competitiva* y *motivadora*. Los estudios salariales; el establecimiento de sistemas retributivos; la elaboración de sistemas de incentivos o primas; los sistemas de medición de los resultados individuales o grupales.

La función de Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizás la más delicada y compleja de Personal, comprende las subfunciones de Comunicación y Participación, de Formación, Promoción y Desarrollo, de Evaluación del Desempeño, de Evaluación del Potencial, de establecimiento de Planes de Carrera, de Motivación Laboral, diagnóstico y tratamiento del Clima Laboral y establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuados.

La función de Relaciones Laborales tiene que ver con el tratamiento del *conflicto individual* (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido; descontento por los más variados motivos) y del *conflicto colectivo*, que, a su vez, puede ser *parcial* (de una parte, de trabajadores de la empresa) o *total*. La atención de quejas y reclamaciones; el tratamiento de contenciosos que se generen; la representación de la empresa ante el Juzgado de lo Social; las relaciones con el Comité de Empresa, y sus diversas Comisiones (de Salud Laboral, de Relaciones Industriales...); las negociaciones con el Comité, el establecimiento de los

Convenios Colectivos, el tratamiento de los paros, huelgas, ocupaciones, etc., forman parte de esta función, quizás la más dura de todo el quehacer del Departamento.

La función de Comunicación Interna (CI). Podemos definir a ésta como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

El papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos_Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

1.5. Comunicación en el Área de Personal.

La comunicación es la transmisión de un mensaje por parte de un emisor, utilizando un código normalizado que pueda entender o decodificar el receptor, quien suele emitir una respuesta. Los principales aspectos necesarios para que se produzca la comunicación son los siguientes:

- Debe existir un mensaje que comunicar.
- Tiene que haber voluntad de llevar a cabo el acto comunicativo.

Diferencias entre Comunicación e Información

Aunque en muchas ocasiones se emplean de manera indistinta los términos comunicación e información, no debemos confundirlos. La diferencia fundamental es que la comunicación es bidireccional, es decir, el emisor espera una respuesta por parte del receptor. Es el caso de la comunicación telefónica, o de un chat. La información, sin embargo, es unidireccional. El emisor no desea o no espera respuesta del receptor. Son ejemplos de información un cartel en la calle, un comunicado en el tablón de anuncios de una empresa, o un discurso. En todos estos casos, el emisor no espera que los receptores emitan una respuesta.

Según su contexto, la comunicación en el ámbito laboral puede ser:

- Según su estructura: formal o informal.
- Según el código de transmisión: oral y escrita; visual y audiovisual.
- Según el ámbito: externa e interna.
- Según la dirección: vertical y horizontal.
- Según el alcance: individual y colectiva.
- Según el tiempo transcurrido: directa o diferida; vigente o histórica.
- Según el tema y la posibilidad de acceso a ella: confidencial y no confidencial.

Dentro del ámbito empresarial, esta primera modalidad de comunicación, la interna, es aquella que se desarrolla dentro de dicho entorno.

Como hemos visto la comunicación interna puede ser tanto vertical (ascendente o descendente) como horizontal. En la siguiente tabla mostramos las características, objetivos y usos de ambas.

Experiencias exitosas, han puesto de manifiesto que la COMUNICACIÓN es una de las principales herramientas al servicio de este proceso de renovación que demuestra que la comunicación interna cumple una doble finalidad:

- Cohesiona a la organización alrededor del « Proyecto de Empresa » y,

- Moviliza, motiva y compromete al capital humano en el proceso de producción de bienes y servicios. Una estrategia de comunicación eficaz no se agota en la simple oferta de información «descendente» (dirección/trabajadores), y requiere una cuidadosa planificación que se inserte en la cultura de la empresa y atienda a todos y cada uno de los elementos que integran aquella estrategia.

Si es verdad que la creación de un espíritu de equipo genera actitudes cooperativas, es igualmente cierto que una comunicación organizada eleva los rendimientos y mejora la gestión de los conflictos de trabajo.

Alcanzar los objetivos antes señalados requiere, como condición inexcusable, un firme compromiso de la alta dirección de la empresa.

La comunicación de la empresa moderna

La empresa moderna, además de ser una realidad económica, una realidad pública y, una realidad humana; es una «organización» comunicante.

Es por ello que todos sus actores deben interactuar en forma permanente. La alta dirección será la encargada de producir el cambio, revirtiendo el concepto de dirección «autoritaria» (Taylorista), por el de dirección «participativa».

No olvidando que los empleados son personas que sienten, sufren, gozan y, que necesitan reforzar sus valores humanos, es como lograrán que éstos se involucren en el «Proyecto de Empresa», redundando en «sus» beneficios, en «beneficios para todos», puesto que, dada la competitividad del mercado, no sólo deberá competir (la empresa), en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino también en el bienestar que otorgue a sus recursos humanos.

Éste será pues el gran desafío de las empresas de ahora en más.

La búsqueda de la Calidad Total y las inquietudes humanistas de los cuadros directivos serán en el futuro la que catapulten a las empresas hacia el éxito.

La comunicación interna y comunicación externa

La comunicación interna dentro de una empresa se produce entre las personas que trabajan en la propia organización. Una buena comunicación interna es clave para que todo el proceso comunicativo funcione.

La comunicación interna es la gran olvidada, a pesar de que en un plan de comunicación debería ser tan importante como la externa. Si dentro de nuestra organización la información no se transmite correctamente, no se va a poder comunicar externamente de manera adecuada, ya que faltará información y el mensaje que se exterioriza será equivocado.

Existen muchos canales para poder desarrollar la comunicación interna dentro de la empresa:

- Boletines internos (en papel o electrónicos)
- Tablones
- Revistas internas
- Reuniones
- Intranet
- Redes sociales corporativas internas
- Videoconferencias
- Wiki
- Repositorios
- Herramientas de mensajería instantánea

Conscientes de la importancia que supone una buena comunicación interna y los beneficios que puede aportar a la empresa, cada vez más entidades están apostando por la elaboración de un plan de comunicación interno.

La comunicación externa de una empresa se trata de transmitir a la sociedad lo que nuestra entidad aporta: visión, misión, valores de la empresa...etc.

Para comunicar nuestra propuesta de valor y las noticias entorno a nuestra empresas o proyectos disponemos de multitud de canales:

- Página web
- Redes sociales
- Publicidad: en redes sociales, en medios de comunicación
- Entrevistas y colaboraciones
- Newsletters
- Notas de prensa

El porqué de la comunicación interna

Sabido es que, desde siempre los seres vivos, sin distinción, se han comunicado. Ahora bien, como el proceso de la comunicación es intangible, cabe reflexionar acerca de su realidad. Para ello es bueno recordar que la comunicación «es el intercambio que se da entre dos o más interlocutores», uno envía el mensaje (emisor), y el otro lo recibe (receptor).

La respuesta o feedback, es la vuelta de la comunicación decodificada. En el caso en que ésta no esté bien organizada, si no funciona, podemos decir que sólo se ha producido «información».

A la fría definición anteriormente expuesta podríamos agregar la de Fairchil: «Comunicación es el proceso de poner en común o intercambiar estados subjetivos, tales como ideas, sentimientos, creencias...».

Teniendo en cuenta estas dos definiciones, bien se podría afirmar que la comunicación interna, es la interrelación permanente y sistemática entre todos y cada uno de los cuadros de la empresa y que constituye una herramienta fundamental en la moderna gestión empresarial, ya que, el éxito de un «Proyecto de Empresa», pasa en la actualidad por la comunicación «efectiva» de todos aquellos que de una forma u otra están implicados en él

Conocida es la facilidad que supone institucionalizar medios o vehículos de verdadera comunicación horizontal y ascendente adecuando canales efectivos para que fluya sin barreras y sin romper las líneas jerárquicas, constituye hoy por hoy el impedimento y la dificultad más engorrosa con que se encuentran las organizaciones.

Obvio es suponer entonces, que, si la política de Dirección de la empresa configura el deseo de hacer de ésta un modelo moderno, competitivo y eficaz centrándose en la «calidad Total», deberá alejarse del

modelo tradicionalista en el cual los aspectos humanos y organizativos estaban subordinados al servicio de la empresa.

Para que la comunicación interna «funcione» debe ser coherente e igual para todos los estamentos.

Es por ello que, así como todas las empresas cuentan con diferentes políticas y estrategias, es preciso que cuente con una política de comunicación que demuestre a sus trabajadores sin distinción de rangos, el decidido propósito de «Comunicar».

Política de Comunicación Interna

Una política de comunicación bien implementada, sirve de guía, proporciona pautas e indica cuánto se habrá de comunicar y quién será el encargado de hacerlo.

Termino diciendo que esa política deberá incluir temas tales como:

- Metas, planes y orientaciones que persigue la organización,
- Actividades que la misma lleva a cabo,
- Situación de temas controvertidos, delicados o de contenido negativo, tales como: despidos, ceses temporarios, traslados etc. (buscando siempre el canal adecuado y menos traumático),
- Estímulo de flujo regular de comunicación descendente, ascendente y horizontal,
- Garantía de que todos los recursos humanos tengan la oportunidad de discutir periódicamente su actuación con sus superiores,
- Convocatoria a reuniones informativas, formativas y de recogida de datos, estimulando la participación activa en las mismas,
- Información periódica a todos los agentes acerca de la evolución del logro de los objetivos.

Con una política comunicacional como la expuesta, es como la organización dará signos de claridad transparencia y confianza volviéndose creíble.

I.6.- Integrantes de la gestión de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

Composición del Departamento de RR.HH.

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

Reclutamiento de Personal

Selección

Diseño, Descripción y análisis de cargos

Evaluación del desempeño humano

Compensación

Beneficios Sociales

Higiene y seguridad en el trabajo

Entrenamiento y desarrollo del personal

Relaciones Laborales

Desarrollo Organizacional

Base de datos y Sistemas de información

1.7.- Campos de acción de la gestión de Recursos Humanos.

Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de RR.HH.

Seleccionar, formar y conducir personas y equipos de trabajo. Realizar evaluaciones al personal para mejorar su rendimiento y eficiencia. Diseñar puestos de trabajo y organizar la distribución de tareas y funciones. Asesorar a una empresa en temas de legislación laboral, con el fin de evitar conflictos.

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) de una empresa, es uno de los más importantes dentro de las empresas. Sin embargo, aún existe cierto desconocimiento de cuáles son sus actividades; es por ello que a continuación se mencionan algunas funciones que se deben realizar en un departamento de recursos humanos, de esta forma conocer su importancia.

El objetivo principal del área de recursos humanos es mejorar los procesos de trabajo para ayudar tanto a empleados como a la empresa en general a obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos principales. Esto se logra con una correcta administración de los RH.

- **Contratación y selección.** El objetivo de RRHH es atraer personas a la empresa, de esa manera se puede elegir a los candidatos más potenciales. La atracción de personas suele comenzar con la marca de un empleador. En consecuencia, ser un empleador atractivo tiene muchas ventajas y desventajas.
- **Formación y desarrollo de empleados.** Una de las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos es impartir una formación adecuada y garantizar el correcto desarrollo de los candidatos seleccionados. Hay que entender que el éxito de la organización depende de que los empleados estén capacitados para el puesto y de sus oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- **Planificación de recursos humanos.** Se trata de conocer las necesidades futuras de la organización. ¿Qué tipo de personas necesita la organización?, ¿Cuántas personas necesita la organización? En consecuencia, saber esto creará un perfil que servirá para el reclutamiento, la

selección, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo, y todas las demás funciones de recursos humanos.

- **Diseño y análisis de puestos de trabajo.** El diseño y el análisis de los puestos de trabajo es una de las principales funciones de la gestión de recursos humanos. El diseño del puesto implica el proceso de describir las funciones, responsabilidades y operaciones del puesto, para después usarlo en el proceso de reclutamiento.

1.8.- Dirección de los Recursos Humanos.

Es la dirección encargada en gestionar y administrar, planes y políticas para el desarrollo del talento humano de la empresa. Busca de contribuir al proyecto de empresa que se plantee el gerente. Para ello, debe hacer uso de la administración y liderazgo, para desarrollar un talento humano con un perfil altamente cualificado y motivado y alcanzar así las metas de la institución.

Algunas de las funciones principales de esta importante área de toda empresa, son:

- **Organización y planificación del personal:** diseñar los puestos de trabajos oportunos, definir funciones y responsabilidades del personal, prever sus necesidades.
- **Reclutamiento:** procedimientos encaminados para atraer a los candidatos más óptimos para optar a los puestos de trabajos. Estas técnicas pueden ser internas o al exterior de la compañía.
- **Selección:** Una vez atraídos los mejores candidatos, un factor de importancia dentro de la oficina de RRHH es la correcta elección del personal para la empresa.
- **Planes de carrera y promoción profesional:** la empresa debe tener los mejores programas de desarrollo y promoción de profesional para sus empleados. Beneficiando a largo plazo a la compañía.
- **Evaluación del desempeño y control del personal:** desde esta área ha de controlarse todos los aspectos relacionados al trabajador como el absentismo, las horas extras, movimientos de plantilla, entre otros.
- **Clima y satisfacción laboral:** es necesario satisfacer las necesidades de los talentos humanos, al crear un clima laboral lo más sano posible, que sientan que la empresa es su segunda familia.
- **Administración del personal:** se trata de gestionar todos los trámites jurídicos-administrativos que comporta el personal de la empresa, como, por ejemplo, selección y formalización de contratos, nóminas, seguro social, entre otros.

- **Relaciones laborales:** comunicación efectiva entre la empresa y sus trabajadores, utilizando para ellos los representantes sindicales. Estos deben plantear las problemáticas que presenten el personal, para buscar las soluciones pertinentes.
- **Prevención de riesgos laborales:** estudiar las condiciones del trabajo, los riesgos asociados a la implementación de medidas de prevención y de protección de los trabajadores. Con esto se busca preservar la salud física y mental del talento humano.

1.9.- Rasgos de un directivo.

El directivo es aquella persona que tiene el poder o la función para dirigir personas, equipos u otra rama de una empresa. El directivo puede dirigir una compañía, así como parte de ella. Se denomina directivo a aquella persona que tiene la función de dirigir.

1. Liderazgo. Aunar a un equipo en el logro de un objetivo con motivación y compromiso es una habilidad innata de los mejores directivos. Para ello el líder debe de ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de quienes forman su equipo, siendo como un entrenador («coach») que acompaña, instruye y entrena a sus integrantes.

2. Saber delegar. Un buen directivo debe tener capacidad para delegar funciones entre los miembros de su equipo, haciéndolos responsables de la correcta ejecución de las tareas, bien sea individualmente o a un conjunto de trabajadores. Para ello deberá saber discernir que tareas pueden ser delegadas o no.

3. Habilidad para la construcción de equipos. No hay que confundir un grupo de trabajadores con un “equipo”, que ha de estar organizado, motivado y disciplinado. Un equipo debe compartir logros y fracasos, siendo capaces de dejar de lado objetivos particulares en aras de la consecución de objetivos colectivos.

4. Saber comunicar. Tanto de forma oral como escrita, la habilidad para la comunicación deberá adaptarse a los diversos interlocutores, subordinados, superiores, etc. Será importante elegir los mejores momentos, medios y maneras de realizar la comunicación.

5. Capacidad de resolución de problemas. La habilidad principal es evitarlos, anticipándose a la eclosión de las situaciones conflictivas o problemáticas. Dado que eso no siempre ocurre el directivo deberá poner en juego todas sus capacidades para resolver los problemas de la mejor forma posible y con las menores consecuencias negativas.

6. Resiliencia. Es la capacidad para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Un buen directivo habrá de decidir cuándo y de qué manera trasladar las situaciones difíciles a los miembros de su equipo, motivándolo para solucionar conjuntamente los momentos complicados por los que a menudo atraviesan las empresas.

7. Habilidades técnicas. De nada servirá las habilidades de gestión, si el directivo no dispone de un bagaje de conocimientos técnicos que le permitan supervisar y distribuir el trabajo entre los miembros de su equipo. Además, debe ser un referente para su equipo aportando sus conocimientos cuando sea preciso.

8. Empatía y habilidades sociales. La empatía es la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otro ser puede sentir, siendo esta una habilidad clave de cualquier directivo, que debe de tener la capacidad de ponerse en la situación de sus colaboradores. Ese tipo de relación generará un buen clima laboral, relaciones satisfactorias y se reforzarán los lazos entre los miembros del equipo.

9. Fluidez en la toma de decisiones. Gran parte del tiempo del directivo se utiliza para tomar decisiones, por lo que optimizar ese proceso contribuirá en gran manera a su éxito. Muy importante también será tomar cada decisión en el momento oportuno; los retrasos pueden hacer que una decisión ya no sea acertada.

10. Habilidades estratégicas. Un directivo ha de ser capaz de fijar prioridades y diseñar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos. En suma, el directivo ha de ser un estratega.

11. Habilidad para gestionar los cambios. Como dijo Heráclito: «Todo fluye, todo cambia, nada permanece constante». Los directivos han de poseer la habilidad para liderar los cambios, siendo uno de los retos que tienen en la actualidad la adaptación a la digitalización de las empresas.

12. Habilidad para reconocer y recompensar. Un equipo que ve reconocido su esfuerzo y sea recompensado por su esfuerzo, aumentará su motivación, así como su implicación para lograr llevar a cabo los objetivos establecidos por su líder.

El objetivo primordial del directivo de la empresa es siempre asegurar que la organización cumpla con sus objetivos, concebir y mantener la estabilidad de las operaciones, hacerse cargo de determinar estrategias, y controlar los cambios producidos en su entorno. Para poder realizar este trabajo, el directivo debe tener claras cuáles son sus funciones.

1.10.- Liderazgo.

Definición.

Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. Este manual trata sobre aptitudes de liderazgo: el conocimiento y las habilidades requeridas para ser no solamente un jefe, sino también un líder. En particular, el liderazgo requiere:

- ✓ Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- ✓ Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.
- ✓ Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- ✓ Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- ✓ Habilidades de liderazgo: los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.

✓ **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.

✓ **Desarrollo de equipos:** los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.

✓ **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

✓ **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.

✓ **Capacitación/preparación:** los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

✓ **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

Tres Teorías de Liderazgo

En su libro *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Bernard Bass expone tres maneras básicas que convierten a las personas en líderes.

✓ Teoría del Atributo: algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del “líder que nace o líder natural.” Hemos conocido algunas personas así, como el entrenador de la escuela secundaria, el líder del grupo explorador, el profesor o un buen jefe. Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.

✓ Teoría de Grandes Acontecimientos: una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.

✓ Teoría del Liderazgo Transformador: las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy y es la premisa en la que se basa este manual. Cuando las personas le están decidiendo que lo respetan como líder, no están pensando en sus atributos. Están observando sus acciones para saber quién es usted realmente, si es respetable, si se debe confiar en usted o si usted puede hacer un mal uso de autoridad por interés personal.

1.11.- Estilos de dirección.

A la hora de dirigir un grupo de personas en una empresa u organización, es importante identificar el estilo de dirección que se va a aplicar, en función del tipo de trabajo y de la capacidad de los colaboradores.

Dicho estilo de dirección contribuirá en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa.

Podemos diferenciar los siguientes estilos de dirección:

1. **Estilo Autocrático:**

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

2. **Estilo Paternalista:**

Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

3. **Estilo *Laissez faire*:**

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones.

Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

4. Estilo Democrático:

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.

Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

5. Estilo Burocrático:

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

6. Estilo Institucional:

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

I.12.- Futuro de la gestión de Recursos Humanos.

El futuro de los Recursos Humanos reside en la expansión de su enfoque con el fin de abarcar la totalidad de la fuerza laboral, en la extensión de su influencia al ecosistema empresarial en su conjunto.

Para satisfacer sus cambiantes necesidades en el mundo empresarial, los Recursos Humanos deben ir más allá de la función administrativa, deben convertirse en una pieza central y fundamental de la organización e influir en su activo más poderoso: las personas que forman parte de ella.

¿La función de los Recursos Humanos está cambiando?

En los últimos años, se ha dejado algo olvidada la oportunidad de centrarse en cómo se puede reinventar el trabajo y en cómo los trabajadores pueden ser participantes en equipos y aportar sus innovaciones. Pero esa oportunidad está ahí y es cierto que algunas organizaciones ya la están aprovechando. La visión mecanicista, iniciada por Frederick Taylor en sus teorías de gestión científica, ha sido reemplazada en los últimos 100 años por el reconocimiento de que la motivación de los trabajadores puede mejorar la productividad. Cada vez más, las influencias sociales, políticas y tecnológicas sitúan al capital humano en el centro. Las tendencias en la gestión de talento y personas están cambiando.

A medida que las estrategias comerciales evolucionan y las organizaciones se enfrentan cara a cara con la comprensión de que la productividad ha sido plana y en declive durante las últimas dos décadas, las organizaciones están siendo desafiadas a pensar de nuevo puntos de vista que han quedado obsoletos y a establecer un nuevo conjunto de verdades para la empresa:

- Más allá de enfocarse en cómo mejorar la forma en que se realiza el trabajo hoy, las organizaciones deben considerar primero qué trabajo deberían hacer mañana, colocando los resultados en un estado constante de flujo y trabajando en un estado continuo de reinención.
- Debido a que el trabajo es cada vez menos mecanicista y a la evolución de los resultados laborales, los puestos de trabajo se han vuelto cada vez más fluidos y dinámicos. Y algunos líderes de opinión creen que el final de los trabajos tal y como los conocemos (trabajo fijo y basado en tareas) está cerca. Este cambio se está acelerando a medida que las fórmulas laborales se alejan de la rigidez, de las rutinas prescritas y las descripciones formales de trabajo.
- Las personas no quieren ni necesitan ser vistas como engranajes intercambiables en una organización, sino como individuos con experiencias, pensamientos, actitudes, necesidades y, en última instancia, valores únicos e inigualables. Todo lo cual hace que el manejo del capital humano en el trabajo sea más importante y complejo que nunca.

A medida que cambian estas verdades, también lo hace la base sobre la cual deben sustentarse los Recursos Humanos. En el nuevo mundo del trabajo, la base de los Recursos Humanos debe estar en un mayor enfoque y en una influencia extendida y exponencial, dos conceptos que veremos a continuación.

Debe producirse una expansión de la responsabilidad de los RRHH. Esta expansión debe centrarse en dos dimensiones distintas: alcance de la influencia y áreas en las que hacer foco. Los RRHH necesitan extender su alcance de influencia más allá de las líneas tradicionales de su función (visión más administrativa) a la empresa y al ecosistema en su conjunto (visión más estratégica). Deben ampliar su enfoque desde los empleados a la organización y, en última instancia, al trabajo y a la propia fuerza laboral.

Existen muchas áreas de oportunidad e impacto. A continuación, señalamos los cambios que, según el estudio Global Human Capital Trends 2020, debería hacer RRHH para maximizar su impacto:

Aumentar nuevas capacidades.

Adoptando una nueva mentalidad: con nuevos comportamientos que puedan ayudar a que la empresa prospere en la era digital.

Cambiar el diseño del modelo de trabajo de Recursos Humanos.

Se deben incorporar metodologías ágiles y basadas en el equipo. Los equipos de Recursos Humanos pueden conseguirlo aplicando una nueva visión: adoptando un modelo operativo que permita a RRHH ser flexible conforme a las necesidades del negocio.

Aumentar la eficiencia a través de la automatización procesos vinculados a RRHH.

Esto se puede conseguir mediante del despliegue de tecnología avanzada, como sería un software de Recursos Humanos, que permita digitalizar y automatizar procesos. Ello incrementa la productividad y mejora la experiencia del empleado y, asimismo, simplifica los procesos del equipo de RRHH.

Ampliar las expectativas y valor de los líderes de RRHH.

Los líderes de la función de RRHH pueden conseguirlo elevando su enfoque: generando valor tangible, medible y cuantificable para toda la empresa.

Este cambio de los Recursos Humanos implicará, cómo no, desafíos. El primero de ellos es la forma en que RRHH está típicamente estructurado y la falta general de alineación de RRHH con las áreas donde se puede lograr el mayor impacto comercial. Es necesario que las organizaciones analicen más en profundidad la priorización del trabajo y el esfuerzo de RRHH.

¿Qué podemos esperar?

A pesar de estas barreras, el cambio hacia una influencia exponencial de los RRHH está en marcha en varias organizaciones. Muchas compañías ya comienzan a estar en la vanguardia del área al aplicar varias de las tendencias en la gestión de talento y personas. No se puede hablar de la experiencia del empleado sin comprender cómo esa experiencia impacta también a los clientes de la organización. Esta visión representa

un cambio en la forma en la que las organizaciones piensan sobre los resultados de su trabajo. Es posible cambiar a un marco más holístico e inclusivo para el talento, incluido el talento interno y externo. Al hacer que la gente y la cultura funcionen de manera conjunta, los procesos, las prácticas y la elección de soluciones tecnológicas, garantizarán la coherencia de la experiencia para toda su fuerza laboral, con un fuerte impacto en la experiencia del cliente. Esto también permitirá a las organizaciones ofrecer las soluciones correctas para una necesidad comercial específica.

También estamos viendo algunos signos de lo que sucede cuando este cambio no ocurre. En varias compañías grandes, la posición de CHRO (El director de recursos humanos) ha sido eliminada y los equipos de Recursos Humanos han sido transferidos a otras divisiones. Estos ejemplos refuerzan que los RRHH están en un punto de inflexión importante. Hay una gran oportunidad por delante, pero también existen dudas sobre cómo acabará por aprovecharla la función de RRHH.

En los próximos años, RRHH tiene la oportunidad de abrazar el futuro, ampliar su alcance y enfoque, y de asumir el papel de liderazgo en la vanguardia de la fuerza laboral en el marco empresarial. En este rol ampliado, RRHH se convierte en un habilitador crucial de la capacidad de una organización para prosperar en un mundo donde las viejas reglas de trabajo ya no se aplican, y las nuevas están evolucionando rápidamente. Unos Recursos Humanos con una influencia exponencial, enfocados en humanizar el mundo del trabajo. Una fuente clave de fortaleza para la organización con marcada orientación al futuro y que busca potenciar al máximo el capital humano en el mundo cambiante en el que nos encontramos.

Unidad II.- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

2.1.- Puestos de Trabajo.

La definición de puestos de trabajo consiste en la identificación del conjunto de responsabilidades, tareas y obligaciones de cada puesto de trabajo. La definición de puestos de trabajo contempla así mismo los requisitos, competencias y habilidades que debe poseer la persona idónea para desarrollar este trabajo de manera efectiva. La definición de puestos de trabajo se puede realizar a modo individual o genérico, cubriendo una serie de puestos de trabajo que pueden clasificarse en una sola categoría (Armstrong 2009).

“Un puesto de trabajo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado” (Chivenatto, 1993).

Según Bohlander y Snell (2008) “un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deben ser claras y distintas de la de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos”.

La importancia del puesto de trabajo es que, además de definir las actividades de un empleado, es útil para indicar la relación que existe entre estas actividades y las que desempeñan otros dependientes. A su vez, evidencia las responsabilidades equivalentes y/o diferenciadas, y la asignación de autoridad conforme a quienes ocupan los puestos.

Dicha relación de agrupamientos de tareas conforma una estructura de trabajo que dispondrá una organización para realizar los procesos que la llevará a cumplir con sus objetivos. El puesto de trabajo, es el que dará significado e iniciará el alineamiento en el plan estratégico de recursos humanos.

En esta última década se ha desarrollado una tendencia por parte de las compañías hacia un nuevo formato de descripción de puestos de trabajo que no fuera tan inflexible y restrictivo como al principio. De este modo, el nuevo formato conforma una mejor herramienta de trabajo cuando se utiliza en relación con otras políticas de dirección de personas como la selección de personal o la evaluación del desempeño.

- Este nuevo formato contiene la siguiente información:
 - Finalidad general del puesto de trabajo. En definitiva, el porqué de la existencia de este puesto de trabajo y la manera en que contribuye a la compañía.
 - Persona o puestos a los que este puesto de trabajo tiene que reportar.
 - Principales objetivos esperados para este puesto de trabajo.
 - Competencias y habilidades requeridas para el puesto de trabajo en concreto.

Se puede dar el caso de una organización funcionando durante unos años sin ningún tipo de diseño de los puestos de trabajo y que al cabo de un periodo de tiempo se decida proceder a dicho diseño. En este caso concreto, la mejor opción dada por Identificación de responsabilidades, tareas y obligaciones, así como requisitos, competencias y habilidades Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados. académicos y expertos en dirección de personas es llevar a cabo un número de entrevistas con los empleados en los que son los mismos empleados quienes explican a la organización en qué consiste su trabajo. Las preguntas que se incluyen normalmente en este tipo de entrevistas son las siguientes:

- ¿Qué título pondrías a tu puesto de trabajo?
- ¿Qué personas tienes a tu cargo en la organización?
- ¿Quién es tu responsable o a quién tienes que reportar?
- ¿Cuál es el principal objetivo de tu trabajo, y en términos generales, qué se espera de ti?
- ¿Cuáles son el conjunto de tareas que llevas a cabo en tu puesto de trabajo? Trata de agruparlas en no más de 10 categorías.
- ¿Cuáles son los resultados que se esperan de ti en cada una de estas tareas?
- ¿Qué tipo de conocimiento, habilidades y capacidades debe tener una persona para llevar a cabo tu puesto de trabajo?
- ¿Se requiere algún tipo de conocimiento técnico para la realización de las tareas?

2.2.- Análisis de Puestos.

La descripción y el análisis de puestos están relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones, ya que lo más importante para el desarrollo de cualquier empresa son las personas que trabajan en la misma, así como también la forma y los métodos que utilizan para hacerlo.

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.

El análisis de puesto según Chiavenato (1993) “es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante”. Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. El mismo se analiza en relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante en cuanto a requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Este proceso tiene como fin a través de una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad. Dicho procedimiento aporta datos objetivos de los deberes, tareas o actividades de cada puesto y las cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que debe poseer el sujeto que le permitan desempeñarlo adecuadamente.

Toda esta información conjuntamente con la descripción de puestos será plasmada en documentos básicos y útiles para la gestión de Recursos Humanos.

2.3.- Estructura y Análisis de Puesto.

“El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo”. Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, 2003 (G. Bolander, A. Sherman, S. Snell). El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se desarrolla en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último, cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo. El objetivo final del análisis del puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

El Análisis de puesto está conformado por un conjunto de aspectos extrínsecos que conforman el perfil del puesto; los mismos establecen los requisitos que el ocupante debe poseer para desempeñarse de manera eficiente en el puesto. Los factores de especificación según Chiavenato (1993) son:

Requisitos Intelectuales: Hace referencia a las exigencias de un puesto en cuanto a los requisitos que el ocupante debe poseer para poder desempeñarse de manera adecuada. Dentro de este requisito se valora:

- a) Instrucción básica;
- b) Experiencia básica anterior;
- c) Adaptabilidad al cargo;
- d) Iniciativa necesaria;
- e) Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: Se refiere a la cantidad, continuidad de energía, esfuerzo físico y mental requerido, así como también la fatiga provocada y la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto. Incluyen:

- a) Esfuerzo físico necesario;
- b) Capacidad visual;
- c) Destreza o habilidad;
- d) Compleción física necesaria.

Condiciones de trabajo: Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, facilitando su desempeño. Hacen alusión a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Incluyen:

- a) Ambiente de trabajo;
- b) Riesgos.

2.4.- Etapas del análisis de puesto.

Chiavenato (1993) plantea que las etapas para desarrollar un análisis de puesto son las siguientes:

- *Etapas de Planeación:* En esta primera etapa se realiza la planificación del trabajo de análisis de puestos:
 - Determinación de los cargos a describir;
 - Elaboración y posición de los cargos en el organigrama;
 - Elaboración del cronograma de trabajo;
 - Elección de los métodos de análisis a aplicarse.

- *Etapas de preparación:* En esta fase se preparan las personas que recolectaran la información, los esquemas, la disposición del ambiente, recolección previa de datos y materiales de trabajo. Esta etapa puede ser simultánea a la de planeación.

- *Etapas de ejecución:* Aquí se lleva a cabo la recolección de datos referente a cada puesto, que se va a analizar y se redacta el análisis.

2.5.- Descripción de puestos.

“La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”. Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, 2004 (Idalberto Chiavenato).

Efectivamente, los puestos se abastecen de trabajadores que deben tener las características requeridas para poder satisfacer las especificaciones y necesidades del puesto. En general, la descripción del cargo suministra la información necesaria sobre las especificaciones del puesto para que la organización tenga una percepción adecuada sobre los requisitos (educación, experiencia, iniciativa, etc.) que deben tener los trabajadores para realizar el trabajo. Tanto si el diseño del cargo ya está hecho como si no, la mejor manera de conocerlo completamente es mediante la descripción y el análisis de cargos.

“La descripción del puesto es el resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades”. (M^a del Carmen de la Calle Durán, Marta Ortiz de Urbina Criado, Fundamentos de Recursos Humanos, 2004).

La descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, su frecuencia o ámbito de ejecución. Está orientada hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los mismos.

Chiavenato (1993) añade: “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Este proceso consiste en especificar las tareas o funciones que se realizan en el puesto de trabajo y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; trata de establecer que es lo que hace el ocupante, el periodo de tiempo que tarda en volver hacerlo, la forma de hacerlo (instrumentos o métodos para realizar el trabajo) y los objetivos que tiene el trabajador al realizar sus funciones.

No existe una manera correcta para redactarlo, aunque generalmente se suele tener en cuenta tres aspectos fundamentales: identificación del puesto, resumen del puesto y responsabilidades y obligaciones.

1. Identificación del puesto, es donde se recoge la información necesaria para localizar el puesto en la organización (área, departamento, ocupante, superior jerárquico, etc.)
2. Resumen del trabajo. Contiene la misión del puesto y cuáles son los resultados esperados, así como las funciones desempeñadas.
3. Obligaciones y responsabilidades del cargo. Incluye lo que hay que hacer en el puesto, como se hace y porque se hace.

2.6.- Estructura de la descripción de puestos.

La descripción de puestos está conformada por *aspectos intrínsecos*, los cuales son:

Nombre del puesto

Posición del cargo en el organigrama:

a) Nivel del cargo;

b) Subordinación;

c) Supervisión;

d) Comunicaciones colaterales.

Contenido del cargo: Está compuesto por tareas o atribuciones las cuales pueden ser:

a) Diarias;

b) Semanales;

c) Mensuales;

d) Anuales;

e) Esporádicas.

2.7.- Objetivos de la descripción de puestos.

Los objetivos que se persiguen a partir del desarrollo de una descripción y análisis de puestos tienen que ver con ayudar en la gestión de recursos humanos, ya que todas las actividades se basan en la información que proporciona dicho trabajo. Las actividades beneficiadas son:

- Reclutamiento y selección del personal;
- Capacitación del personal;
- Administración de salarios;
- Evaluación del desempeño;
- Servir de guía del supervisor para con sus subordinados, y ayuda al empleado para el desempeño de sus funciones;
- Suministra datos relacionados con la Higiene y Seguridad Industrial.

2.8.- Beneficios de la descripción y análisis de puestos

El análisis y descripción de puestos aporta una serie de beneficios para las diferentes partes que conforman la organización. Según Pérez Van Morlegan y Ayala (2012) podemos hablar en general de los beneficios que le produce a la empresa, y además en particular a los supervisores, trabajadores y al departamento de RR. HH en caso de existir en la organización. Esto debe ser tenido en cuenta para la realización futura de actividades de análisis y descripción de puestos.

Beneficios para la empresa: En general el análisis y descripción de puestos produce beneficios con respecto a la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite establecer y repartir mejor los puestos/cargas de trabajo, fijando responsabilidades en la ejecución de las tareas y marcando lugares vacíos que existen en la organización del trabajo y en el encadenamiento de puestos y funciones. Además, sirve de base para posibles promociones y ascensos en la organización.

Beneficios para los supervisores: El análisis y descripción de puestos les proporciona a los supervisores un conocimiento amplio y objetivo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo, exigiendo a cada trabajador con mayor conocimiento lo que debe hacer y cómo realizarlo.

Beneficios para el trabajador: Los beneficios que obtiene el trabajador a partir del análisis y descripción de puestos son varios, entre ellos podemos decir, que les ayuda a conocer las actividades que debe realizar con precisión, señalando cuáles son sus responsabilidades con respecto a su tarea. Además, le posibilita conocer y evaluar de qué manera está realizando su trabajo, viendo cuales son las fallas y aciertos/logro con respecto a lo que está establecido en el análisis y descripción de puestos.

□ *Beneficios para el departamento de recursos humanos:* Para el departamento de Recursos Humanos, el análisis y descripción de puestos es la base fundamental para la realización de las diversas actividades que posibilitan la gestión del capital humano en la organización, facilitando la aplicación de métodos y técnicas.

2.9.- Relaciones e influencias del análisis del puesto de trabajo sobre otras prácticas de recursos humanos.

Identificación del puesto de trabajo La propia denominación del puesto es, sin duda, un componente siempre presente en la identificación del puesto. Es la primera forma de identificación, la más socorrida y, con frecuencia, la única. Su importancia se deriva de tres cuestiones (SHERMAN, BOHLANDER y SNELL, 1996: 134):

- genera ciertas tensiones psicológicas, pues la denominación del puesto conlleva connotaciones de status dentro de la organización;
- si es posible, el título debería ofrecer alguna indicación de las principales obligaciones que el puesto conlleva;
- también sería interesante que indicara el nivel jerárquico relativo ocupado por su ocupante.

Cada puesto de trabajo existente en la organización debería ser identificado con un código y, además, dicho código debería ser representativo de las características más relevantes del propio puesto. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, y el número de personas que lo componen. En esta identificación también pueden figurar datos que son conocidos a priori, tales como la fecha del análisis (es de utilidad para posteriores análisis de puestos de trabajos, ya que se observa lo actualizado o desfasado del análisis); datos de la persona que realizó el análisis (sirve para contrastar la calidad del analista a medio plazo); la localización respecto al organigrama (incluye el departamento, división, turno...); la jerarquía o lugar dentro de la escala de autoridad en que se halla el puesto de trabajo; nombre del supervisor o persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto. La identificación del puesto de trabajo, además, puede hacer referencia a la localización física o geográfica del puesto, rango retributivo que le corresponde, tipo de relación contractual asignada, etc. (CARREL, ELBERT y HATFIELD, 1995: 191).

GOMEZ-MEJIA, BALKIN y CARDY (1995: 94) entienden la definición o diseño del puesto de trabajo como "un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico". La ausencia de definición y conocimiento de los requerimientos de un puesto de trabajo

puede conducir a la interferencia entre ellos y al abandono de responsabilidades, lo cual provoca serias disfuncionalidades para la organización. Para solucionar esta problemática es necesario recurrir al diseño de puestos de trabajo.

- Simplificación del trabajo. Tendencia a la racionalización del trabajo, haciendo uso de la descomposición del mismo hasta llegar a las tareas más pequeñas posibles, las cuales repetirán los trabajadores incansable e invariablemente en el ejercicio de su puesto de trabajo. Su gran inconveniente reside en la fatiga que provoca al titular del puesto esta excesiva especialización horizontal y vertical. Esta aproximación es propia de la Organización Científica del Trabajo.

- Ampliación del trabajo. Solución adoptada para reducir la fatiga antes mencionada. Consiste en ampliar las obligaciones que contempla el puesto de trabajo. Este proceso incide en la diversificación horizontal del puesto.

- Rotación del puesto de trabajo. Solución también adoptada con el mismo fin anterior. Consiste en proceder a realizar sustituciones entre trabajadores especializados horizontalmente. En este caso la diversificación horizontal es mediatizada con el factor tiempo.

- Enriquecimiento del puesto de trabajo. Trata de hacer el trabajo más interesante e incrementar la motivación del titular. Para ello recurre a la diversificación tanto horizontal (Ampliación del puesto de trabajo) como vertical.

Esta aproximación ofrece a los empleados más oportunidades de autonomía y retroalimentación, a la vez que les otorga mayores responsabilidades en los procesos de toma de decisión.

2.10.- Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.

Para determinar el método de análisis a utilizar, el analista debe decidir antes qué tipo de datos debe recoger, de qué fuentes de información dispone y cuáles van a ser los procedimientos de recogida a utilizar.

Información a recopilar.

Según McCormick (DESSLER, 1994: 106), el tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades del trabajo, descripción de comportamientos, equipamiento material, estándares de desempeño, contexto del puesto y habilidades requeridas. En primer lugar, la información recogida normalmente está referida a las actividades propias del puesto de trabajo; esto es, a las tareas, obligaciones y ocupaciones que lo conforman. Con relación a la descripción de los comportamientos, dos son las posibles alternativas: primera, la descripción de comportamientos orientados hacia las actividades que se desarrollan en el puesto y los logros que deben obtenerse en esas actividades (pintar, soldar, etc.); segunda, la descripción de actividades orientadas hacia el trabajador, por ejemplo comportamientos humanos a desarrollar (movimientos manuales), procesos mentales (cálculos, decisiones, etc.) o demandas al individuo (esfuerzo físico). La primera alternativa está orientada hacia lo que se obtiene en el puesto de trabajo, la segunda hacia los procesos que son utilizados para obtener los resultados.

También resulta de interés analizar el equipamiento usado para el ejercicio del puesto de trabajo, evaluar su idoneidad y disponibilidad y sus repercusiones en los estándares de desempeño obtenidos por el titular.

Respecto a los estándares de desempeño resulta interesante comentar que la evaluación de los outputs del puesto de trabajo ha de contemplar aspectos como la productividad, la calidad y el tiempo invertido para cada una de las tareas y obligaciones ejecutadas. Las causas de un deficiente desempeño pueden obedecer a dos razones: al titular del puesto o a los demás inputs que condicionan el puesto de trabajo.

Junto a estos aspectos del contenido de un puesto de trabajo, también puede recabarse información del entorno en el que se realiza, por ejemplo, de día o de noche, factores climáticos, ruido, en el interior o exterior de la organización, etc.

En último lugar, la información a obtener puede estar orientada hacia las habilidades que son necesarias para el desempeño del puesto de trabajo. Entre los atributos que se requieren en un puesto de trabajo se encuentran, por ejemplo: capacidades físicas (fuerza o destreza manual), capacidades cognoscitivas (inteligencia, capacidad verbal) y factores ambientales (trabajo bajo presión, puesto aislado, etc.).

Uno de los cuestionarios más utilizados para medir atributos humanos requeridos en un puesto es el elaborado por McCormick. WRIGHT y WEXLEY (1985) agruparon los distintos grupos de datos que se pueden obtener del análisis de puestos de trabajo en función de dos variables principales: fuente de información y carácter, las cuales entrelazaron entre sí.

Como puede apreciarse, de la confluencia de ambas variables surgen cuatro tipos distintos de información a tratar:

1. Información específica relacionada con el trabajador. Este cuadrante lo ocupan los datos referidos a los conocimientos, competencias y aptitudes específicas que los trabajadores presentan en el desempeño de sus tareas, obligaciones y responsabilidades.

2. Información específica relacionada con el trabajo. En este caso, los datos están relacionados con las tareas y obligaciones específicas que el ejercicio del puesto de trabajo conlleva.

3. Información estandarizada relacionada con el trabajador. En esta ocasión, los datos están relacionados con aptitudes más generalizadas referidas no sólo a un puesto de trabajo, sino a una ocupación o familia de puestos de trabajo. Este tipo de datos permite la comparación entre trabajadores de distintos puestos, lo cual resulta extremadamente útil para diversas prácticas de recursos humanos, tales como planificación de recursos humanos (efectivos y carreras profesionales), gestión de las compensaciones y selección de personal.

4. Información estandarizada relacionada con el trabajo. En este último cuadrante figuran tareas genéricas que son realizadas por más de un puesto de trabajo como, por ejemplo: "tratar con proveedores", "supervisar el trabajo de otros empleados", "gestionar presupuestos", etc. Como en el caso anterior, se trata de una información valiosa para posteriores prácticas de recursos humanos (planificación de recursos humanos y gestión de las compensaciones principalmente), pues permite la comparación entre diversos puestos de trabajo.

Fuentes de información La fuente más importante de información en el análisis de puestos son los propios puestos; sin embargo, también existen otras fuentes disponibles, tanto humanas como no, a las que es conveniente prestar atención y recurrir a ellas. Por ejemplo, recurrir a análisis de puestos precedentes, pero debiendo adoptar precaución sobre los procedimientos que fueron utilizados (pudieron ser inadecuados) y sobre las descripciones existentes ya que pueden no corresponderse con las características actuales del puesto. También es posible recurrir a personas que directa o indirectamente están relacionadas con los puestos que se desean analizar.

Como normas de carácter general, el analista de puestos deberá:

1. Recurrir a la fuente de información más reciente;
2. Usar, si es posible, distintas fuentes;
3. En el caso de recurrir a personas, tener la seguridad de que éstas son conocedoras de los puestos a analizar;
4. Recurrir a personas que sean representativas de aquellas que lo ocupan, por ejemplo, entrevistando tanto a hombres como a mujeres.

Existen dos aproximaciones básicas para seleccionar a las personas que, en el proceso, van a desempeñar un rol de suministradores de información. Un método estaría basado en obtener información acerca de la formación de las personas, niveles de rendimiento, ocupación y con base en ello realizar la selección. Una segunda alternativa consistiría en acudir sólo a aquellos que han ocupado puestos de los que se va a analizar, seleccionando la información que parece más fiable. Un método utilizado para filtrar la información descansa en la comparación de las respuestas, desestimándose aquellas que presentan una alta desviación respecto a la media.

Procedimientos de recogida de la información.

Los analistas deben de hacer frente a distintos problemas relacionados con la recogida y análisis de la información. Es necesario tener en consideración que, si la recogida o el análisis de la información es incompleta o incorrecta, el proyecto de análisis de puestos fracasará. Cuatro son los métodos fundamentales para recoger la información: entrevistas, contratación de un comité de evaluadores, observación directa y cumplimentado de cuestionarios. Estos distintos métodos de recopilar la información difieren entre sí en numerosas cuestiones. Una de ellas es el grado de participación que requieren del analista, por una parte, y del propio titular del puesto, por otra.

2.11.- Métodos y procedimientos para la recogida de información.

Existen diferentes métodos o procedimientos para obtener información para efectuar la descripción y análisis de puestos. Estos son (Chivenatto 1993):

La observación directa: Es uno de los métodos más importantes de recolección de datos. Consiste en obtener los datos mediante un observador externo, con participación activa, mientras que el empleado, con participación pasiva, realiza sus tareas en el puesto de trabajo. Este método se utiliza con mayor frecuencia para analizar puestos de trabajo que comprenden operaciones manuales o de carácter repetitivo y simple. El tipo de observación que se lleve a cabo, dependerá de las condiciones que se desean observar. La observación estructurada, registra datos relativos a cosas, hechos, conductas. La observación no estructurada, implica la observación directa de una situación sin existir un sistema predefinido de categorías clasificatorias.

Dicho método tiene la ventaja de que los datos obtenidos son primarios y verosímiles, ya que se originan de una sola fuente; no requieren que el ocupante del puesto de trabajo deje de realizar sus tareas; brinda información cualitativa sobre el trabajo del ocupante en cuanto a qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace. En relación a sus desventajas, la observación directa requiere que el observador invierta una gran cantidad de tiempo para llevarlo a cabo; los ocupantes del puesto pueden sentirse observados e incómodos, debido a la presencia de un observador.

La entrevista: Método que se utiliza para obtener información sobre aspectos extrínsecos e intrínsecos del puesto, la naturaleza y la secuencia de tareas que comprende el cargo, y los momentos en que se ejecutan. La recolección de datos se lleva a cabo a través de una entrevista entre el analista y el ocupante del puesto, donde se formulan preguntas y se obtienen respuestas verbales. Antes de llevar a cabo una entrevista, se debe planificar si la misma, va a ser una entrevista abierta o no estructurada, donde el entrevistador

expone una breve introducción informal para explicar los objetivos y crear el “rapport” necesario para su desarrollo; o realizar una entrevista estructurada, la cual comienza con un marco de preguntas determinadas. La primera es imprescindible para poder definir, diseñar y preparar el guion de las segundas.

Es por ello que existen diferentes tipos de entrevistas de análisis de puestos dependiendo de la naturaleza y de los objetivos que persiguen. Estas son:

- La entrevista exploratoria.
- La entrevista de verificación.
- La entrevista de seguimiento y confirmación.

Este método de recolección de información tiene como ventaja la posibilidad de dialogar y aclarar dudas, brinda un alto nivel de rendimiento en el análisis, debido a la manera racional en que se unen los datos, puede aplicarse a cualquier tipo de puesto, no presenta contradicciones y obtiene versatilidad en los datos por la relación cara a cara con el ocupante del puesto. Las desventajas que presenta son que para llevarla a cabo lleva mucho tiempo, por lo que resulta costoso; puede generar confusión entre las opiniones y los hechos; y muchas veces no se utiliza el vocabulario específico de la organización en la cual se realiza.

El cuestionario: Está compuesto por un conjunto de ítems que se presentan en un orden determinado. El análisis se lleva a cabo solicitando a los que ejercen el cargo, o a los supervisores o jefes, que llenen un cuestionario de análisis de puestos, acerca del cargo, su contenido y sus características. En este método de recolección de datos, el analista del puesto tiene un papel pasivo, mientras que el del ocupante del puesto es activo, ya que es quien llena el cuestionario. Existen dos tipos de cuestionarios, los estructurados, donde el ocupante del puesto completa la secuencia de espacios en blanco que fue previamente planificada y diseñada; y los sin estructurar, los individuos deben completar situaciones concretas.

Las ventajas de utilizar el cuestionario como método para recabar datos son la factibilidad en el procedimiento y la rapidez de verificación; la disponibilidad es fácil e inmediata; la inversión de tiempo y esfuerzo es mínimo; el analista que lo lleva a cabo no requiere estar altamente calificado; y permite hacer comparaciones con resultados obtenidos en otras organizaciones del mismo o diferente ámbito de actividad. Como inconvenientes más destacables se encuentran la pérdida de detalles relevantes, por carecer de campos específicos y no utiliza el vocabulario específico de la organización en que se aplica.

Pérez Van Morlegan y Ayala (2012) en su libro *la Gestión Moderna en Recursos Humanos* agregan:

La bitácora de empleados: Consiste en solicitarle a cada ocupante del puesto de trabajo que registre las principales actividades en intervalos regulares, durante un periodo determinado. La aplicación de este método de recolección de datos, es muy útil para aplicarlo en puestos de trabajo que abarquen periodos de tiempo extensos.

Las ventajas de este método es que el analista ahorra tiempo, elimina el rechazo que algunos empleados tienen a participar en entrevistas. Como desventajas presenta la posibilidad de estar sujeto a distorsión, debido a que dicho método consiste en un auto informe por parte del ocupante del puesto, el analista no puede observar los factores determinantes que afectan el desempeño.

Comité de expertos: Este método se lleva a cabo a partir de entrevistas en las que participan un grupo de expertos. Tiene el propósito de analizar un puesto de trabajo para obtener información con un alto grado de confiabilidad y certeza. Es una fuente de información muy utilizada para diseñar nuevos puestos de trabajo.

También es beneficioso cuando el puesto evaluado es muy importante y desempeñado por muchas personas.

La ventaja principal de dicho método de recolección, es que la información recabada, tiene un alto grado de certeza y confiabilidad, debido a que en las entrevistas participan varias personas. Como debilidad, presenta el alto costo y tiempo que demanda su aplicación.

Método mixto: Hace referencia a la combinación de dos o más métodos de recolección de datos, con el fin de obtener una mayor riqueza de información y contrarrestar las desventajas que presentan cada método particularmente. Las combinaciones más utilizadas son:

- a) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor, para corroborar y profundizar información obtenida.
- b) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
- c) Cuestionario y entrevista con el supervisor.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- e) Cuestionario y observación directa con el ocupante del puesto.
- f) Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante.

Unidad III.- Reclutamiento de los Recursos Humanos.

3.1.- El Reclutamiento de los Recursos Humanos.

El reclutamiento de personal es otro caso de un nombre inapropiado para determinar la renovación del talento humano, y tiene tintes claramente militares.

La bondad del término es, sin embargo, la claridad con que el concepto es entendido por todos.

El reclutamiento es la renovación y/o incorporación de nuevos miembros a una organización.

Existen dos formas básicas de reclutamiento: las fuentes internas y las fuentes externas.

¿Cuál de ellas es mejor?

Es difícil afirmarlo categóricamente, ya que si se opta por las *fuentes internas* la empresa recompensa de una manera muy importante el esfuerzo de sus trabajadores seleccionando de entre estos, a los puestos vacantes. En mi opinión la mayor parte de la selección de personal debería de provenir de esta vía ya que es la condición *sin qua non* para que exista un programa de carrera en la empresa. Sin embargo, existen empresas como la transnacional americana de telecomunicaciones **MCI**, la cual afirma tener “una cultura del caos” en la cual se estimula la flexibilidad y la innovación y la mitad de sus empleados vienen de la calle.

El reclutamiento vía interna suele ser más económico por que se evitan costos adicionales por comprobación de antecedentes, inducción y gastos administrativos de pruebas a los candidatos. Sin embargo, también es cierto que cuando esta es la única vía de reclutamiento, se pierde la oportunidad de ingresar sangre nueva y con ello ideas que cuestionen el *status quo* y estimulen la innovación.

Cada vez son más las empresas que subcontratan los servicios de empresas para realizar el primer filtro de candidatos, especialmente para los procesos de selección externa. Las consultoras especializadas en este tipo de selección recogen los criterios establecidos por empresa en las descripciones de necesidades del puesto (funciones, competencias, ...) y recurren a sus fuentes de información para presentar a sus clientes un número determinado de candidatos.

La incorporación de personas con talento a las organizaciones es un proceso muy complejo; demanda de los reclutadores competencias específicas de gestión que le permitan identificar los candidatos con habilidades, actitudes y aptitudes para un desempeño eficiente, en los cargos a ocupar en las distintas organizaciones. Es así que, ubicar candidatos preparados implica considerar sus diferencias individuales y expectativas, como uno de los aspectos a considerar, al igual que las necesidades y objetivos presentes en las organizaciones.

La correlación producto de estas dos vertientes da como resultado una simbiosis natural hombre - empresa, que resulta altamente positiva en toda organización, con sus incidencias también en la sociedad.

Introducción al reclutamiento

Reclutar personas para las organizaciones es considerado aquel proceso que permite dar a conocer en el mercado laboral las vacantes que existen en una empresa dada, con el objetivo de atraer candidatos suficientes en términos de cantidad y calidad.

Para Chiavenato, (2002) el reclutamiento “es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados (pág. 95). Por tanto, el reclutamiento se orienta a la forma de atraer personas que oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos, pueden motivarse para que soliciten empleo en una determinada organización. Es por ello que gestionar el proceso de reclutamiento explora pasos específicos para cautivar apropiadamente el candidato que podría ocupar una vacante. Estos pasos varían en las organizaciones lo cual depende de las políticas y objetivos establecidos.

Existen, sin embargo, limitaciones para encontrar personal, ello significa que al no poseer tácticas definidas antes de iniciar el proceso; así como por la escasez de talento idóneo para ocupar los cargos disponibles. Todo lo cual se puede minimizar estableciendo un proceso de reclutamiento y selección estratégico que permita asegurar adquisición de los mejores talentos.

3.2.- Reclutamiento Interno.

Su fuente de suministro es su fuerza laboral activa. Debería ser la opción más importante a desarrollar en las organizaciones, ya que ofrece la oportunidad de investigar y categorizar los recursos humanos actuales de la organización en los registros documentales conocidos como Inventario de Recursos Humanos. Sería excelente que la información sobre el historial del personal –hoja de vida- esté en una base de datos automatizada, facilitándose el poder identificar que vacantes pueden provisionarse con los trabajadores actuales.

El emplear el reclutamiento interno origina, en las organizaciones, dos procesos administrativos: uno, las transferencias que son movimientos nivelados que se generan con los trabajadores activos y dos las promociones que son movimientos verticales, también conocidos como ascensos, significando ello el escalar un paso en la estructura de la empresa. También se conciertan transferencias con promoción que son movimientos diagonales que se efectúan entre los trabajadores.

El *reclutamiento es interno* cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (*movimiento vertical*) o transferidos (*movimiento horizontal*) o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- 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 los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos.

Muchas

organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

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

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar 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 que puedan ser 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 ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar). Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

I. 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 de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.

- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad*, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.

- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados*, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento

dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. 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*, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal*, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

2. Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el *reclutamiento interno* presenta algunas *desventajas*:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de 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 demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan 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 promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse 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 únicamente 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.

3.3.- Reclutamiento Externo.

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

- Archivos de candidatos que se hayan presentado 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.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través de la 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 adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
- En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos 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, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atractividad ni el interés.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa. Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de 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, ya que 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. A partir de la forma en que 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 de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. 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. Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.

- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son 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, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.

- Viajes para reclutamiento en otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante 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. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en 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 eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

- Agencias de colocación o empleo. Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar 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 secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

- Reclutamiento en línea (on line). La internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a la internet como un 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. La 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, etc. 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 salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente 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 (trainers) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplean 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 empleada. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

I. Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, 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 la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas

prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

2. 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 (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.

- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de 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.

- 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 están fuera de su control. Los empleados

pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

3.4.- Reclutamiento Mixto.

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada 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 bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- b) Inicialmente 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. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto,

la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

3.5.- Reclutamiento Directo frente a Reclutamiento Indirecto.

El enfoque directo se da cuando la organización contacta de manera directa al mercado de trabajo.

El enfoque indirecto se presenta cuando la organización contacta a intermediarios para que sean estos los que se encarguen de hacer el reclutamiento.

Ventajas del Enfoque Directo

- **Motivación.** Los trabajadores se sienten valorados si se trata de una búsqueda interna, propiciando que su rendimiento y compromiso crezca.
- **Ahorro.** Al no tener que empezar desde cero un proceso o requerir de opciones externas, la empresa no invierte tanto dinero y tiempo como con las otras alternativas.
- **Capacitación.** El dinero que no se invierte en la búsqueda puede ser destinado a otro objetivo profesional, en este caso la formación y la capacitación de personal. Se emplean recursos en alcanzar el máximo potencial de nuestra plantilla.
- **Adaptación.** Como el empleado ya forma parte de la organización o estuvo vinculada con ella de alguna manera, su incorporación a la dinámica laboral es mucho más sencilla que a través de otros tipos de reclutamiento.
- **Talento.** A través del reclutamiento interno la empresa se asegura de conservar su capital profesional.
- **Perspectiva.** Si la empresa decide hacer un reclutamiento externo puede dar con un profesional que aporte distintos puntos de vista y métodos de trabajo a los que normalmente se realizan en la organización.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- Una visión nueva, no sesgada fuera de la empresa. Esto puede fomentar el nacimiento de ideas innovadoras.
- Mayor variedad de perfiles profesionales. Con su respectiva capacitación.
- Posibilidad de ajustar más la oferta laboral.
- Ahorro en formación: por ejemplo, si queremos promocionar a un empleado.
- Más competitividad.

- Permite fomentar políticas de diversidad e integración.

Nuestro software asegura que el reclutamiento sea eficaz con técnicas como las scorecards, que permiten que solo pasen de fase los candidatos que cumplen con las competencias y requisitos que necesita el puesto.

3.6.- Fases para el proceso de Reclutamiento.

Inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la Institución o bien, con la creación de un nuevo puesto. La notificación debe darse por escrito a la Dirección de Recursos Humanos mediante una solicitud de personal del departamento interesado. Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o curriculums.

Etapas del Reclutamiento

1. Identificación de la Vacante
2. Determinar las Fuentes del Reclutamiento: ¿de dónde obtendré los candidatos?
 - Del medio Interno (la empresa)
 - En el medio Externo
 - Mixto
3. Determinar los Canales del Reclutamiento: vía que utilizará
 - Canal Directo
 - Canal Indirecto

∞ Pasos del Proceso de Reclutamiento:

4. Recepción de la solicitud de personal por parte del departamento en donde se presenta la vacante. (formato solicitud de personal).
5. Búsqueda de posibles candidatos en Fuentes internas:
 - a) Verificar en la base de datos la existencia de posibles candidatos.

b) Publicar la vacante en los medios internos para allegarnos de información sobre los interesados que pudieran ser futuros candidatos; dicha publicación pudiera ser en: - Periódico Mural. - Correo Electrónico. - Bolsa de Trabajo Interna.

6. Reunir información de prospectos para obtener un listado de posibles candidatos. En caso de no obtenerlos se le da seguimiento con el reclutamiento a través de Fuentes externas.
7. Búsqueda de prospectos en fuentes externas.
 - Organismos Profesionales (Canacintra, Canaco, Coparmex, Colegios Profesionales).
 - Medios impresos (La Voz, La Crónica).
 - Medios Electrónicos. Ligas de la página del Cetys
 - Otras instituciones educativas (Bolsas de Trabajo)
 - Bolsas de trabajo electrónicas
8. Reunir información de los prospectos y obtener el listado-

3.7.- Eficacia de los métodos de Reclutamiento.

A lo largo del ciclo de vida de una empresa, se han de llevar a cabo un gran número de decisiones estratégicas con el fin de buscar el mejor y mayor rendimiento posible de los empleados, utilizando estrategias y métodos como los planes de retribuciones flexibles.

Cada área de la empresa posee sus propias funciones y procesos de negocio, la buena gestión de las mismas repercutirá significativamente en los resultados finales.

El departamento de Recursos Humanos es uno de los pilares fundamentales en el organigrama funcional de una organización, aún más si cabe, al comprobar que la gestión y el reclutamiento del talento se ha convertido en una tarea de continuo trabajo e innovación.

Encontrar, contratar y retener a los mejores talentos es una tarea crítica para la mayoría de las empresas. Las prácticas de reclutamiento más efectivas emplean una amplia variedad de métodos para buscar talento que han dibujado un nuevo panorama de actuación para los profesionales de los Recursos Humanos.

Inteligencia Artificial.

La inteligencia artificial en el campo de los recursos humanos es una de las grandes tendencias que están cambiando la funcionalidad y resultados tanto del departamento como de la empresa en su conjunto.

La implantación de la IA ofrece muchas ventajas, entre otras, las siguientes:

- Automatización de procesos de negocio. Dicha automatización ofrece una mayor velocidad de gestión y organización de tareas, permitiendo un mayor tiempo para trabajar y esforzarse en los nuevos procesos de selección o en otros temas.
- Mejorar la eficiencia. La combinación estratégica de los procesos automatizados y el trabajo de las “personas” aumentan los niveles de eficiencia, independientemente del volumen de trabajo y candidatos. El trabajo se hace más rápido y mejor.
- Seguimiento de estados de candidatos. Esta tecnología permite gestionar áreas funcionales tan interesantes como el seguimiento de candidatos. Estos sistemas de seguimiento se utilizan para comunicarse con los candidatos en cada una de las etapas del proceso de reclutamiento, ofreciendo la información pertinente en tiempo real.

Video-entrevistas.

Las nuevas tecnologías están aquí y deben de ser utilizadas, esperar a que lo haga el resto no te va a hacer destacar, solo te va a ralentizar. No puede haber límites para buscar y atraer el talento.

Aplicaciones como Skype, FaceTime, Google Hangouts y otras formas de comunicación instantánea son herramientas eficaces y muy útiles con las que podrás desarrollar entrevistas de trabajo de alto nivel.

Estas herramientas optimizan el ahorro del tiempo y nos abren la ventana de actuación y búsqueda de candidatos de manera considerable. Por lo general, se utilizan como una primera toma de contacto con el candidato, para luego optar por otra entrevista personal más cercana y también para evitar perder tiempo.

El video es una de las principales herramientas para canalizar las nuevas estrategias de reclutamiento de personal.

Redes sociales.

Las empresas no pueden ser ajenas a la influencia de las redes sociales en su contexto de trabajo. Trabajar las redes sociales como Twitter, Facebook o LinkedIn te permitirá conocer a los posibles candidatos de otra manera más activa y sin complejos, pero a la vez plantearte, ¿es su vida real?.

La actividad en los medios sociales también ayuda a expandir la marca de la empresa, mostrando a los candidatos cómo es su cultura organizacional. Esto es genial para atraer a los mejores talentos, y hacerlos partícipes de la marca representada.

Construye tu marca.

Desarrollar una marca atractiva es vital para que el candidato se sienta atraído y deseoso de formar parte de la plantilla de la empresa. Mucho antes de desplegar un proceso de reclutamiento se ha de mostrar una imagen real, auténtica y atractiva que potencie los procesos selectivos de personal.

Un mensaje auténtico y creíble facilita el sentir y los objetivos de la empresa, lo que repercute en una mayor necesidad de los candidatos de querer ser seleccionados. Pero resulta imprescindible ofrecer una imagen real de la empresa, porque si los candidatos perciben una realidad falsa, se saturarán y abandonarán la candidatura o el puesto de trabajo, en caso de haber sido contratado.

Gamificación.

Se puede decir que la gamificación es el uso de elementos y técnicas de juegos en entornos no lúdicos con el objetivo de proporcionar a dichos entornos cualidades de juego, como la motivación, el compromiso y la diversión.

De esta manera es posible realizar procesos de selección atractivos y que pueden servir para identificar habilidades específicas de cada candidato, habilidades que no se ven a la primera. Numerosos estudios han constatado que la integración del juego en este tipo de tareas genera mayor motivación, comunicación y trabajo de equipo, además de una mayor creatividad.

Dinámicas de grupo.

Las habilidades sociales y las denominadas Soft Skills son muy demandadas en el área de Recursos Humanos. Para ello las dinámicas de grupo en una entrevista de trabajo facilitan evaluar a las personas en su dimensión social, es decir, se analiza el comportamiento y la capacidad de los candidatos para manejar diferentes situaciones, y la forma que tienen de integrarse en un grupo. Algunas de las situaciones a las que se exponen son el razonamiento, liderazgo, sociabilidad, extraversión, comunicación verbal, capacidad de síntesis y análisis, trabajo en equipo, iniciativa, cooperación, eficiencia o empatía.

Innovación y diferenciación son las máximas que se fijan en las nuevas técnicas y estrategias de reclutamiento y selección de personal, sin estos dos factores las empresas corren el riesgo de quedarse obsoletas.

Implantar nuevas técnicas de reclutamiento y selección de personal en el departamento de Recursos Humanos, es clave para aumentar la eficacia de los candidatos y de la empresa. Provoca una mejor captación de empleados, basada en sus capacidades y en sus impulsos internos.

3.8.- Métodos de reclutamiento en línea.

El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan su candidatura para los puestos. En una encuesta que se realizó en 2008, el 73 por ciento de quienes buscaban trabajo usaron Internet, en comparación con el 66 por ciento durante 2005. Iniciar un contacto con posibles empleadores por teléfono o a través del servicio postal se ha convertido rápidamente en una técnica pasada de moda para los candidatos que buscan un empleo. Como se definió antes, el *reclutamiento* es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Cuando nos referimos al reclutamiento en línea, la definición en sí misma no cambia. Sin embargo, las palabras de la definición pueden adoptar diferentes significados. Por ejemplo, al hablar del *momento oportuno* podríamos referirnos a dentro de un mes o dos bajo los métodos tradicionales de reclutamiento. Con un reclutamiento en línea, la palabra *oportuno* se puede referir a una semana, un día o casi inmediatamente.

Por lo regular se pueden identificar grandes números de solicitantes calificados, en especial cuando hay un alto índice de desempleo. El reclutamiento en línea permite identificar con eficacia a aspirantes tanto activos como pasivos.

Con un reclutamiento en línea, existen numerosas formas de seleccionar a los solicitantes de empleo para determinar si tienen las cualidades apropiadas para el puesto. Finalmente, la *presentación de una solicitud de empleo para un puesto dentro de la organización* es fácil. Los individuos pueden despertar a medianoche, tomar la decisión de cambiar de trabajo y enviar nuevos currículos para revisión antes de regresar a la cama. Del mismo modo, las compañías pueden colocar en cualquier momento un anuncio de un trabajo nuevo en su sitio Web corporativo.

El reclutamiento en línea tiene varias ventajas sobre los métodos tradicionales de reclutamiento. Primero, cuesta menos porque la publicidad en línea es menos costosa. Además, es fácil poner un anuncio, y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades. Además, la tarea de ponerse en contacto con los candidatos y de procesar sus currículos es computarizada, reduciendo con ello el tiempo de reclutamiento. Por otra parte, la publicidad en línea permite a la compañía buscar una variedad más amplia de aspirantes. Otro beneficio del reclutamiento en línea es que el tiempo del ciclo de reclutamiento, es decir, el tiempo que transcurre desde que existe una vacante hasta que el puesto se ocupa, se reduce.

Aunque el reclutamiento en línea puede ser valioso, tiene algunas limitaciones potenciales que deben tomarse en cuenta. Como es tan fácil que alguien presente en línea una candidatura para un puesto, se deben instalar algunos filtros para eliminar a aquellos que no reúnan las cualidades mínimas. También, existe una mayor competencia por los empleados calificados entre las compañías pequeñas y medianas, así como entre las globales. Las compañías más pequeñas pueden llegar a los solicitantes provenientes de todas las partes del país o incluso de otros países. Finalmente, la confidencialidad podría ser un problema, ya que toda la información del aspirante podría estar en uno o más sitios Web, los cuales podrían ser violados por los llamados *hackers* o piratas de Internet.

Por desgracia, el reclutamiento en línea está cambiando tan rápido que es prácticamente imposible mantenerse actualizado. De manera continua se crean nuevos sitios Web, algunos sitios se fusionan, otros se amplían y otros más desaparecen. Incluso cuando esta edición se estaba preparando, numerosos sitios Web cambiaron, y otros simplemente desaparecieron sin ninguna razón aparente. A continuación, se exponen varios métodos de reclutamiento que implican un reclutamiento en línea.

Reclutador por Internet.

El reclutador por Internet, también denominado “reclutador cibernético”, es una persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento. La mayoría de las empresas actualmente anuncian puestos de trabajo en su sitio Web corporativo.

Algunos individuos deben encargarse de controlar y coordinar estas actividades. Cuantas más compañías hagan un reclutamiento por Internet, mayor necesidad habrá de reclutadores en Internet. Actualmente, las empresas de alta tecnología tienen las mayores necesidades, y los reclutadores por Internet pueden ser muy enérgicos. Dan Harris, director ejecutivo e instructor de Recruiters Dream Network, en Arlington, Texas, afirma: “Los buenos reclutadores por Internet pueden acoplar a un candidato potencial con una posición y presentar esta última como un trabajo de ensueño. Si el reclutador no se presenta como un vendedor de automóviles usados, una persona razonable escuchará sin duda una oferta razonable”.

Feria virtual de empleo.

Una feria virtual de empleo es un método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.

Sitios Web para carreras corporativas.

Los sitios Web para carreras corporativas son sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página de visita de una compañía y donde se listan los puestos disponibles de esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos. Cerca del 94 por ciento de las compañías de *Fortune* 100 y del 81 por ciento de las empresas de *Fortune* 500 tienen sitios Web para carreras corporativas. Se han convertido en un recurso mayor tanto para los buscadores de trabajo como para las compañías que buscan nuevos empleados.

Un sitio Web para carreras debe ser optimista e informativo. Debe usarse como un mecanismo de venta que promueva a la compañía ante los potenciales candidatos para los puestos de trabajo. La capacidad para

redactar anuncios efectivos de reclutamiento en Internet es diferente de los breves anuncios de una pulgada en el periódico dominical. Internet ofrece suficiente espacio para describir plenamente un puesto de trabajo, la ubicación del mismo y la compañía. Un buen sitio Web debe infundir un sentimiento del tipo de cultura corporativa que existe dentro de la empresa. Steve Pollock, presidente de WetFeet Inc., un proveedor de tecnología para el reclutamiento de San Francisco, explica: “Un buen sitio Web debe tener una apariencia distinta de la de cualquier otro. Tiene que dar una idea de la experiencia única y especial que un individuo tendrá en esa compañía. Es como contemplar automóviles; usted quiere que todos ellos tengan ciertas características estándar, pero espera que sean muy diferentes en cuanto a la experiencia que ofrecen”.

Dominios.jobs.

Con un dominio .jobs, una compañía registra una parte de su nombre corporativo en línea y los candidatos de los puestos pueden consultarlo más rápidamente que si tuvieran que ir directamente al sitio Web de la organización y buscar la página de empleos. La técnica permite que las direcciones de la página Web se vinculen directamente con las ofertas de puestos de una compañía y con la información de reclutamiento. El uso de métodos tradicionales de reclutamiento, en conjunción con herramientas como un dominio .jobs, ayuda a mejorar la eficacia del reclutamiento.

Weblogs (abreviado como blogs)

Los *weblogs*, o *blogs*, han transformado la manera en la que los individuos pueden tener acceso a la información. Se puede usar Google o un motor de búsqueda de *blogs* como Technorati.com. Basta con ingresar una frase clave como *empleos de marketing*. Los *blogs* por sí mismos hacen muy fácil la búsqueda, con nombres como AttorneyJobs.com y SalesJobs.com. Algunos empleadores y agencias de colocaciones han descubierto que el *blog* es una forma de hacer revisiones detalladas y furtivas de los antecedentes de un sujeto. Se dispone de información de todos los tipos sobre un individuo, como edad, estado marital, valor de su casa, travesuras universitarias que a esa persona le gustaría olvidar, embargos, quiebras, afiliaciones políticas y los nombres y las edades de sus hijos.

Pizarras de empleos de propósito general.

Las empresas usan pizarras de empleos de propósito general mediante el ingreso de los criterios, las habilidades y la experiencia clave de un puesto de trabajo e indicando su ubicación geográfica. Los buscadores de trabajo pueden buscar empleos por categoría, grado de experiencia, nivel educativo, ubicación o por cualquier combinación de opciones. Las pizarras de empleos de propósito general continúan atrayendo a una gran cantidad de solicitantes de empleo. El número de sitios parece expandirse y contraerse diariamente. Por

eso, tan sólo nos referiremos brevemente a los sitios Web de empleo general más ampliamente reconocidos: Monster.com, HotJobs.com y CareerBuilder.com. **Monster.com.** Monster Worldwide Inc. es la compañía matriz de Monster, y tiene aproximadamente 5,200 empleados y operaciones en 36 países. En este sitio se dispone de información de utilidad para los buscadores de trabajo, como consejos prácticos para elaborar el

currículum y sostener entrevistas, así como información sobre salarios y contactos en red. En el pasado, una dificultad al presentar su currículum era que su jefe actual podría verlo. Ahora, las pizarras de empleos permiten a los buscadores de trabajo bloquear a ciertas compañías para que no puedan ver su currículum. El servicio de Monster.com se ha catalogado como de alto nivel de privacidad (Privacy Plus) y Yahoo's HotJobs llama a su servicio HotBlock.

HotJobs.com. HotJobs.com, una subsidiaria de Yahoo!, es una compañía de programas de cómputo y de soluciones para el reclutamiento. Los ingresos se generan a partir de las tarifas que se cobran a los empleadores, pero los buscadores de trabajo no tienen que pagar nada. Los usuarios de HotJobs pueden buscar puestos de trabajo de varias maneras: por palabra clave, por categoría de empleo, por ubicación, por nivel de experiencia o por una combinación de estas opciones. Los usuarios pueden crear sus propios HotJobs personalizados para facilitar la organización de las búsquedas de empleos. Los buscadores de trabajo pueden

bloquear a algunas o a todas las compañías que son miembros de HotJobs para evitar que vean su currículum. Los usuarios del sitio también pueden calcular sus salarios ideales, sus planes de investigación y las opciones sobre acciones.

Sitios de nichos

Los sitios que se especializan en una industria o en niveles de empleo se están volviendo más comunes.

Los **sitios de nichos** son espacios Web que atienden a mercados de trabajo altamente especializados como una profesión, una industria, un nivel educativo o una localidad específicos, o cualquier combinación de estas especialidades. A continuación, se identificarán algunos de estos sitios.

Parece haber un sitio para todo mundo. Algunos de los más conocidos son los siguientes:

- _ cfo.com (un amplio centro de recursos en línea para ejecutivos financieros de alto nivel).
- _ accountantsworld.com (un servicio de reclutamiento en línea que ofrece a las firmas de contadores públicos asistencia para localizar empleados capacitados).
- _ careerjournal.com (el contenido proviene de los recursos editoriales del *Wall Street Journal*. Los puestos que se describen incluyen puestos de las áreas administrativas generales y de primer nivel, ventas, marketing, finanzas, tecnología y una variedad de campos relacionados).
- _ dice.com (un proveedor líder de servicios de reclutamiento en línea para profesionales de la tecnología).
- _ internshipprograms.comintnnini (un sitio de empleadores que están buscando exclusivamente a jóvenes titulados).
- _ hospitalsoup.com (carreras globales de hospitales).
- _ joyjobs.com (empleo internacional para profesores).
- _ techjobbank.com (se concentra en las necesidades de reclutamiento de las compañías de tecnología).
- _ coolworks.com (encuentra puestos de carácter estacional o fijo en lugares como Yellowstone, Yosemite u otros parques nacionales).
- _ sixfigurejobs.com (ofrece a los ejecutivos y a los profesionales con experiencia acceso a algunos de los puestos ejecutivos más exclusivos y a reclutadores ejecutivos; ofrece también herramientas para la administración de carreras).
- _ TVjobs.com (puestos de trabajo disponibles en las televisoras).
- _ layover.com (trabajos relacionados con transportes por carretera).
- _ monstertrak.com (listados de puestos de trabajo y de servicios de currículos dirigidos a estudiantes universitarios y a ex alumnos).
- _ theladdersmfgjobs.com (creado en forma exclusiva para los profesionales en manufactura e ingeniería).
- _ JobsInLogistics.com (dedicado a los trabajos de logística y a las carreras en esa área).

Se dispone incluso de un sitio de nichos para los profesores que desean cambiar de trabajo. Anteriormente, los profesores de colegios y universidades tenían que acudir a su biblioteca y hojear las muchas páginas de *The Chronicle of Higher Education* para encontrar un trabajo.

Sitios de los empleados independientes.

Anteriormente, los empleados independientes o por cuenta propia se consideraban como parte de la fuerza de trabajo eventual y como una alternativa para el reclutamiento. Hay sitios disponibles para asistir a este segmento de la fuerza laboral. Los profesionales que están buscando trabajos eventuales recurren a sitios

Web que les permiten anunciarse en forma global. En la actualidad, una serie de sitios Web especializados permiten a los trabajadores dar a conocer sus habilidades, fijar su tarifa y seleccionar un empleo. Tres de tales sitios se listan a continuación:

_ Freelance.com es una compañía que ofrece a sus clientes los servicios de empleados independientes capacitados.

_ AllFreelanceWork.com es una base central de información que permite a los empleados independientes encontrar todo lo que pudieran necesitar en un solo lugar.

_ Guru.com es un sitio en línea para que los empleados independientes den a conocer sus talentos.

Sitios para empleados por hora.

Después de varios años de concentrarse sobre todo en los profesionales y en sus empleadores potenciales, actualmente se dispone de sitios Web para atraer a trabajadores manuales y especializados en servicios. About.com ofrece listados de empleos de tiempo parcial, incluyendo sitios que se concentran en puestos de medio tiempo y en trabajos por hora. Tradicionalmente, ha habido diferencias trascendentales entre las formas en las que los trabajadores por hora y los asalariados buscan empleo. La mayoría de los trabajadores por hora buscan sus empleos mediante el llenado de formas de solicitud en vez de elaborar y enviar currículos.

Por eso, los sitios permiten a los buscadores de trabajo presentar una forma de solicitud que puedan consultar los empleadores. Reconociendo que algunos de los trabajadores por hora no tienen acceso a las computadoras, han establecido servicios basados en el teléfono para aceptar las solicitudes de empleo.

Algunas bolsas de trabajo tienen operadores de centros de llamadas bilingües que pueden ayudar a los solicitantes en el proceso.

3.9.- Introducción a la selección de los Recursos Humanos.

El comienzo de la selección de personal como actividad técnico - científica surge en el ámbito de la disciplina administrativa. La ingeniería industrial extendida de la gestión científica del trabajo, auspiciada por Frederick Taylor, padre de la administración científica, quien en 1878 efectúa sus investigaciones sobre la industria del trabajo, seguida de estudios analíticos con el objetivo de comprobar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional.

En el universo industrial, Taylor se abre paso, con la psicología industrial atendiendo su emblemática selección de personal. Proceso esté acogido por la interdisciplinaria gestión de personas, tomando la selección tan significativo auge que en la actualidad se enfatiza sobre la selección de directivos y selección de talentos asociados a un conjunto de conceptos y técnicas como el *assessment center* y la gestión por competencias. Así mismo, es oportuno considerar, por parte de los administradores del proceso de selección, algunas incógnitas que permiten perfeccionar los criterios a desarrollar en una organización con relación al proceso.

Ahora bien, ocuparse de estos niveles no es suficiente, se hace necesario también reflexionar sobre aspectos como: ¿Que ofrece el mercado laboral? ¿Existen candidatos en el mercado laboral? ¿Se persigue igualar el equipo de trabajo? ¿Se satisfacen las necesidades del personal? ¿Cuál es el compromiso que deben alcanzar para con la organización y el trabajador? A partir de estas consideraciones se describirá el proceso de selección de personal.

Información para la Selección.

La selección es un proceso continuo y permanente, ya que la rotación de personal es inevitable en toda organización y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de afuera de la organización.

La secuencia de pasos del proceso de selección varía de acuerdo a la organización al tipo y nivel de cargo por cubrir. De allí que cada paso debe evaluarse en términos de su aportación.

El concepto de selección es esbozado por autores como Sherman, Bohlander y Snell (1999) quienes señalan que “Es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”. (Pág. 128)

Por su parte Werther y Davis, (1989), destacan “Que el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. (Pág. 108)

Podemos extraer entonces, que la selección intenta solucionar dos problemas básicos en las organizaciones:

- La concordancia del hombre con el cargo; y
- La efectividad del hombre en el cargo.

Vemos también que, Gómez-Mejía, y otros (1997) acotan, “Que la selección es el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos de la empresa”. (Pág. 148)

En este mismo orden de ideas, Villegas (1988), hace referencia a dos aspectos fundamentales que debe obtener la selección: “El primero, consiste en la diferenciación que hay que establecer entre los solicitantes, determinando aquéllos que poseen las características para un trabajo determinado y aquéllos que no la poseen; el segundo se refiere a la clasificación de los solicitantes en términos de las calificaciones obtenidas, desde la más alta a la más baja” (Pág. 116).

Se despega entonces, a partir de estos conceptos que el objetivo fundamental del proceso de selección sería el mantener el equilibrio entre las entradas y salidas del personal de una empresa, a fin de proporcionar el número y tipo de empleado que la misma requiere para cumplir con su misión, alcanzar su visión y lograr sus objetivos estratégicos.

Etapas de la Selección.

1. Preselección
2. Aplicación de Técnicas de Selección
3. Entrevista
- 4 Informes Ocupacionales e Informes Ambientales
- 5 Selección final
- 6 Solicitud de documentos
- 7 Examen médico

8 Contratación e Inducción

3.10.- Fines e importancia de la Selección.

La selección de personal es un proceso importante. La contratación de buen personal aumentará el desempeño general de la organización. En contraste, si hay una mala contratación con un mal proceso de selección, entonces el trabajo se verá afectado. Por tanto, el costo incurrido para reemplazar ese mal recurso será alto.

El propósito de la selección de personal es elegir al candidato más adecuado, que pueda cumplir con los requisitos de los trabajos en una organización, que será un candidato exitoso. Para alcanzar los objetivos de la organización, es importante evaluar varios atributos de cada candidato.

Entre algunos de ellos son las calificaciones, habilidades, experiencias, actitud general, etc. En este proceso, se elige al candidato más adecuado después de la eliminación de los candidatos, que no son adecuados para el trabajo vacante.

La organización tiene que seguir un procedimiento de selección adecuado. Si una selección es incorrecta, entonces el costo incurrido en la inducción y la capacitación del candidato equivocado será una gran pérdida.

El patrón verá mermas en términos de dinero, esfuerzo y también tiempo. Por lo tanto, la selección es muy importante y el proceso debe ser perfecto para el mejoramiento de la organización.

El objetivo principal del proceso de selección de personal es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a poner a las personas indicadas en las oficinas de la empresa.

3.11.- La Selección como Decisión.

Por lo complejo del proceso, la selección es una de las funciones de mayor significación en el proceso de procura de personas. En ella está involucrada una de las decisiones más importantes en materia de personal, ya que la mano de obra calificada es escasa y la mayoría de los buenos trabajadores permanecen largo tiempo en las organizaciones.

Sin embargo, es bueno señalar que son grandes las transformaciones generadas en el ámbito de la selección de personal, por lo que se requiere una gestión diferente en este nuevo escenario laboral. Una de estas transformaciones es la referida a la nueva relación entre empleado y empleador, la cual está orientada por una idea básica: *se acabó el trabajo para siempre*. Es decir, la lealtad y la permanencia en las organizaciones cambian en forma radical en un escenario socio-laboral donde la estabilidad y las formas de trabajo nada tienen que ver con lo conocido hasta ahora.

La toma de decisiones en la selección de personal debe ser consistente y acertada, debido a los costos que se ocasionan al colocar nuevos trabajadores en la nómina, el breve período de prueba y las diversas consideraciones de tipo legal. Así pues, es preciso considerar de manera sistemática, toda la información suministrada por los solicitantes. Es recomendable utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes; ello orientará hacia una mejor decisión al momento de tomarla.

La valoración de los participantes basados en la información reunida, debe apuntar hacia dos factores:

- Los factores de lo que “puede hacer” incluyendo el conocimiento, las habilidades y aptitud (potencial) para adquirir conocimientos y habilidades nuevas.
- Los factores de lo que “hará” incluyen motivación, intereses y demás características de la personalidad.

El candidato con capacidad (puede hacer) pero sin motivación para utilizarla (hará) es sólo un poco mejor que el empleado que carece de ambas capacidades. Así que, es más fácil medir lo que las personas pueden hacer que lo que harían, los factores “puede hacer” son evidentes de inmediato en las puntuaciones de pruebas y; la información afirmada de lo que la persona “hará” sólo puede suponerse.

Si bien lo anterior es esencial, durante el proceso de selección de personal, se debe obtener el máximo beneficio de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo de conocer y comprender la personalidad de los candidatos.; así como sus experiencias, virtudes y oportunidades de mejora, esto con la finalidad de escoger las personas que estén calificadas para el empleo y colocarlas en los cargos a los que mejor se ajusten. En todo caso, como señala Cuesta (2010) “Cualquiera sea el *modus operandi* aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración” (pág. 299).

Es entonces que, con un apropiado esquema de selección y de toma de decisión para materializar la contratación, se favorece positivamente a la empresa al agregar valor por el proceso efectivamente realizado y; al trabajador al ubicarlo en el cargo adecuado de acuerdo a sus intereses particulares y profesionales.

Aunque puedan existir algunos errores, producto de la decisión tomada, estos pueden ser subsanados al estar los jefes, supervisores o administradores en constante trato y seguimiento con el nuevo trabajador; ya que es a ellos a quienes corresponde dar atención preferente a los nuevos trabajadores; guiándolos y enseñándoles el trabajo, sus sistemas y procedimientos para el beneficio de todos.

A tenor de lo expuesto es importante considerar un tema fundamental para las organizaciones haciendo especial referencia a los sistemas de información gerencial y al sistema de soporte que toma en cuenta las decisiones como herramientas necesarias para todo proceso administrativo y de gestión, así como lo es el Sistema de Administración de Recursos Humanos. En este sentido, y haciendo referencia a los Sistemas de Administración de Recursos Humanos Castillo (2006:9) citado por Chirinos (2009), señala que es aquel sistema que “procesa las relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios, para lograr el mejoramiento del desempeño laboral de las personas, como una consecuencia de su desarrollo integral”.

Lo anterior dogmatiza que la decisión final de la selección, la toman los gerentes o supervisores, comunicándola a recursos humanos, a fin de que preparan la oferta de trabajo, confirmando los detalles del cargo, acuerdos de trabajo, salarios, etc., y su posterior notificación de la decisión al candidato.

En este mismo orden de ideas, el sistema de apoyo gerencial es un sistema de acceso directo para el usuario, el cual le permite a los gerentes operar datos y crear modelos con el propósito de ayudarles a tomar decisiones no estructuradas, a su vez, permite servir a varios usuarios en forma paralela originando un sistema de soporte a las decisiones (Laudon y Laudon, 2004).

Definen los sistemas de información como el “método de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de tomas de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización” Stonery Wankel (1989).

El sistema de apoyo a las decisiones: son sistemas de información interactivos, que se basan en el computador y que utilizan modelos de decisiones y bases de datos especializadas para apoyar los procesos

de toma de decisiones de los asuntos finales gerenciales Laudon y (Laudon, 2004). Ambos sistemas son soporte fundamental para la gerencia en la toma de decisiones; ya que las necesidades de información administrativa

en una organización son amplias y variadas y; manejarlas adecuadamente instauran un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en el caso de las labores de planeación y control.

En lo relativo al control, los sistemas de información deben proporcionar a los gerentes información oportuna y relevante para que puedan recurrir a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización ante sus competidores una ventaja competitiva.

Los sistemas de información se relacionan con tecnología informática que implica presencia de computadora o red de microcomputadoras para procesar datos e información. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de bancos de datos, lo cual reduce la memoria en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado simultáneo, disminuyéndose las incongruencias y los errores que pueden sobrevenir en la ejecución de los procesos administrativos de cualquier función.

3.12.- Cuestiones a considerar en la elección de Instrumentos de Selección.

La selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a la persona o personas para el puesto laboral que se está solicitando. Por medio de la selección se pueden conocer sus fortalezas y debilidades, sus capacidades, su competencias y limitaciones.

Mientras más métodos se combinen, el éxito o fracaso de los resultados en la selección de personal serán más precisos. Si el análisis laboral ha sido profundo podrá haber más criterios de comparación entre los candidatos al puesto solicitado.

Un aspecto cardinal de la selección gira en las diferencias individuales que caracterizan a las personas: su constitución física, presentación personal, inteligencia, actitudes, habilidades, conocimientos, responsabilidad, intereses y destrezas, entre otros.

Si las personas todas fuésemos iguales y reuniéramos las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no tendría razón de ser; pero resulta y acontece que nos comportamos en forma diferente,

percibimos los contextos de manera diferente y el desempeño será exitoso o no dependiendo de la actitud que mantenemos frente a situaciones y la misma vida. Celis, M (2012) reseña “Las actitudes, de acuerdo a las investigaciones realizadas por expertos en el área, tienen una influencia muy marcada en la forma en que se comportan las personas dentro de una organización.” (pág. 65). En virtud de esta afirmación, con certidumbre se puede aseverar que: cuando una organización contrata a un trabajador está contratando actitudes más que conocimiento, habilidades y destrezas.

Existe una gran variedad de métodos de selección de personal. Destacamos:

- Entrevista al candidato.
- *Assessment center* o **dinámicas de grupo**.
- Pruebas psicométricas.
- No se trata de pruebas excluyentes, aunque cada una se centra en un aspecto distinto.

Las entrevistas son menos prácticas, a diferencia de los *assessment center*, que tienden a evaluar aspectos más relacionados con la ejecución. Por otro lado, las pruebas psicométricas y los test de selección de personal tienden a tener una base científica fuerte, pero miden aspectos más superficiales.

Aunque no son excluyentes, el proceso de selección tiene que resultar ameno para el candidato. Evita el exceso de pruebas y determina a priori qué necesitas saber exactamente.

Aspectos a considerar:

1. El proceso ha de estar determinado y correctamente planificado por el departamento de Recursos Humanos. De hecho, muchas empresas lo concretan en sus políticas de contratación.
2. Organizado por el director de Recursos Humanos que decide todas las fases para establecer lo deseable de un candidato y alineado con la estrategia de la empresa.
3. Si bien el proceso general lo marca el director, no significa que el técnico no tenga cierta libertad. Por ejemplo, en el tipo de preguntas a realizar o adaptando el proceso para cada tipo de candidato.
4. Adecuarse a la cultura organizacional: Por ejemplo, Apple realiza un tipo de entrevista particular muy marcada por sus aspectos organizacionales.

5. Seguir la estrategia general de la empresa: Si la empresa ese año ha decidido orientarse a una venta más agresiva, puede afectar al tipo de vendedor que se busca y, por tanto, al proceso de selección.
6. Ser acorde al puesto laboral: Claramente no es lo mismo un tipo de empleo que otro. Entre otras cuestiones los *assessment center* por su practicidad son más útiles para algunos puestos. Además, las habilidades que se necesitan varían lo suficiente como para alterar el proceso.

3.13.- Instrumentos de Selección.

En la práctica, las organizaciones utilizan distintos *métodos*, medios y técnicas para obtener información sobre solicitantes de empleo.

Entre estos se incluyen: las solicitudes de empleo, currículum, entrevistas, pruebas de empleo, exámenes médicos, investigación de referencias laborales Sin importar el método que se utilice, lo esencial es que se ajuste a las normas éticas generalmente aceptadas; entre ellas especial atención a la privacidad y confidencialidad del proceso, así como los requisitos legales exigidos. Es esencial, entonces, que la información obtenida sea lo bastante confiable y válida.

Bajo esta perspectiva, confiabilidad es entendida como “el grado en el cual las entrevistas, exámenes y otros procesos de selección arrojan información comparable a través del tiempo; al igual que medidas alternativas” (Sherman, Bohlander y Snell, 1999, pág. 129).

Para los autores antes mencionados, la idoneidad de una persona para un cargo debe además de ser esta información confiable también debe ser válida. La validez se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y; qué tan bien lo hace la persona. Siendo las cosas así, resulta claro definir validez “como el grado de qué tan bien un procedimiento de selección, mide los atributos de la persona”. (p. 130).

En todo caso, es ineludible señalar qué se conoce como criterios de validez: “el grado en que una herramienta de selección pronostica o correlaciona significativamente los elementos importantes del comportamiento laboral”. (p. 130).

Son variadas los instrumentos, técnicas, métodos o medios usados en el proceso de selección que proporcionan un perfil confiable y válido del potencial de un candidato para un cargo. Entre ellos se tienen:

- a. Currículum vitae
- b. Solicitudes de empleo
- c. Entrevistas
- d. Pruebas de selección
- e. Investigación de antecedentes laborales
- f. Examen médico

Hacer referencia al curriculum vitae, representa identificar el documento principal que describe y permite conocer rápidamente a una persona con relación a sus antecedentes y experiencias de trabajo, medio psicosociocultural y formación profesional, así como pronosticar su proyección y posibilidades futuras que muestra a la organización al momento de iniciarse el reclutamiento. El interés que pueda proporcionar la revisión de un currículum estaría determinado por su redacción, contenido y estructura de presentación; para lo cual debe proporcionar información valiosa que incentive el interés del lector para la entrevista.

Ahora bien, para evaluar la síntesis curricular o de las solicitudes de empleo, deben tomarse en cuenta varios factores y cuya finalidad sería valorar el desempeño del aspirante a empleo, en los lapsos de su vida laboral. Entre los factores sugeridos a considerar en el análisis curricular se encuentran:

- Remuneración aspirada: De no poseer este dato, se debe considerar la última remuneración.
- Cargos ocupados: Se refiere aquellas posiciones, ocupaciones u oficios, que tiene el aspirante en el mercado de trabajo.
- Nivel: se refiere a la categoría de los cargos desempeñados.
- Estabilidad: Tendencia del aspirante a permanecer en un cargo.
- Rotación: tendencia del aspirante a cambiar irregularmente de empleo.
- Aprendizaje continuo: tendencia del aspirante a mantenerse actualizado y gerenciar su propio aprendizaje.

La solicitud de empleo, es un formato que suministran las organizaciones, exigiendo que el mismo sea llenado por los solicitantes a empleo. Es un medio rápido y ordenado para obtener información completa sobre los candidatos a cargos. Su diseño debe guardar relación con las prácticas justas de empleo de

acuerdo a las leyes vigentes de cada país. Las solicitudes de empleo se utilizan para disponer de información sobre si un solicitante cumple con los requisitos mínimos de experiencias, educación, compensaciones, entre otros datos; al igual que disponer de información sobre los antecedentes del solicitante para verificar referencias.

Las entrevistas juegan un papel bien importante dentro del proceso de elección del candidato. De acuerdo al cargo, los solicitantes son entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización. Dada la importancia que tiene el uso de esta técnica en el proceso de selección de personal, se especificaran algunos aspectos de significativa utilidad. Werther y Davis (1989) definen la entrevista como: “Una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante”. (Pág. 115)

Según Villegas (1988), “la entrevista puede definirse como el procedimiento de observación que se cumple, mediante la comunicación directa con el solicitante, y que tiene como finalidad la evaluación de sus características personales” (Pág. 122).

La entrevista de selección puede decirse que exhibe un lugar preponderante entre todas las demás técnicas de selección. Por consiguiente, debe prepararse tomando en cuenta una serie de consideraciones estratégicas y de conocimientos, con base a las políticas y características de la empresa.

Para realizar la entrevista se cumplen tres etapas a saber:

- Planificación
- Desarrollo
- Evaluación

La etapa de planificación establece los objetivos generales y las metas específicas de acuerdo al cargo y al número de personas que se necesitan. Además, se toma en cuenta los elementos que se desean explorar de los candidatos, el tiempo, el espacio, los recursos, así como otras técnicas a utilizarse.

En la etapa del desarrollo, durante su realización se debe estar muy atento al proceso de la entrevista desde el recibimiento, el establecimiento del rapport, la presentación, la ambientación tranquila y cómoda para

ambos (entrevistado y entrevistador), el tema en cuestión, la exploración del candidato en cuanto preguntas básicas, posturas, expresiones y, por último, elaborar un resumen y hacer el cierre de la entrevista.

Para la etapa de evaluación es donde se estima la productividad de la entrevista en cuanto a los objetivos alcanzados, se ponderan las fortalezas y oportunidades de mejora del entrevistado con base en las hojas de valoración de los elementos explorados. Por último, se establecen las recomendaciones y acciones pertinentes.

En su práctica se evidencian tres momentos durante el desarrollo de la entrevista: el antes, durante y después de la entrevista. Antes, momento donde se analiza el currículo del candidato, se revisa la descripción

del cargo vacante y se hace el guion de entrevista. Un durante que es el desarrollo propiamente de la entrevista, momento este fundamental para el proceso efectivo de la misma (se exploran áreas familiares, educacional, laboral, principios y valores); ofrece acogimiento, explicaciones y determina las acciones posteriores a seguir con relación a los candidatos a empleo. Y después de la entrevista, momento donde se analiza toda la información obtenida, se complementan los instrumentos necesarios y se prepara el informe de entrevista.

Antes de iniciar una entrevista, es importante decidir cómo se va a desarrollar la misma y los objetivos que se pretenden alcanzar, de allí su diversidad, por lo que existiendo una amplia variedad de tipos de entrevista, en lo particular se hará reseña de tres de ellas; las cuales se emplean perfectamente en el proceso que nos ocupa:

- a. **Entrevistas no estructuradas** o no dirigidas. Permiten que el entrevistador formule preguntas sin ningún orden ni objetivo, esta técnica carece de la confiabilidad y de la validez, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es más grave aún en este enfoque, pueden pasar por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- b. **Entrevistas estructuradas.** Se basan en un marco de preguntas predeterminadas, las cuales se establecen antes de que se inicie la entrevista y que todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no admite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

- c. **Entrevistas mixtas.** En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Sumado a este compendio de tipos de entrevistas, se agrega la **Entrevista Interactiva Grupal** o **Assessment Center**, la cual es una técnica de evaluación utilizada para identificar y apreciar los comportamientos de un grupo de personas preseleccionadas para desempeñarse en un determinado cargo.

Al considerar as distintas variables, el entrevistador decidirá el paso siguiente o acción recomendada dentro del proceso de selección. Ahora bien, otro aspecto realizado durante el proceso de selección de recursos humanos es la aplicación de *pruebas*, consideradas como instrumentos de medición objetiva y estandarizada que se utilizan para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otro.

A saber, Chiavenato (2002) identifica las pruebas de conocimiento o de capacidades como “instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante” (pag.124).

En este orden de ideas, entre las pruebas que se aplican en las organizaciones tenemos:

- De conocimiento, que determinan información o conocimiento que posee el examinado, por ello son más confiables.
- De desempeño, miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.
- De respuestas gráficas: miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. Las del polígrafo o detector de mentiras: es un tipo de instrumento de medición para el registro de respuestas fisiológicas.
- Pruebas de personalidad: instrumentos destinados a medir aspectos no cognitivos de la conducta, tales como afectos, inclinaciones y actitudes. Se trata de indagar temperamento, carácter y hábitos sociales del sujeto. Estas se pueden clasificar en:

Pruebas factoriales. Aquellas pruebas en la que el aspirante a empleo responde a preguntas, como son los cuestionarios.

Pruebas proyectivas. En ellas se aprecia la estructura general de la personalidad, sus tendencias y problemas, debido a la interpretación que el aspirante de a ciertas laminas.

Pruebas expresivas. Estima la personalidad del aspirante a través de los movimientos expresivos del mismo (grafología).

Pruebas situacionales: Su máximo exponente el Método de evaluación situacional o Assesment Center Method (ACM).

Es un proceso lógico que utiliza las habilidades de observación, anotación, categorización y evaluación sobre la conducta del candidato. Estas pruebas son construidas para evaluar competencias referidas a los cargos que desempeñan los trabajadores en las empresas. Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el cargo y deben ser dirigidas por seleccionadores entrenados.

Pruebas o tests psicológicos. Instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos, cuyo fin es facilitar la predicción de lo que una persona hará en el futuro. Son aquellas pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección y están compuestas por una medición de la personalidad, el conocimiento y las respuestas fisiológicas a un son los exámenes médicos o evaluación física determinado estímulo. Si las entrevistas y las pruebas escritas - prácticas reflejan fielmente los requisitos del trabajo, el postulante entenderá mejor sus futuras obligaciones.

Las pruebas escritas son un buen soporte para las entrevistas; así como la verificación de referencias y los exámenes médicos; son determinantes en la decisión de contratación. Uno de los últimos pasos en el proceso de selección, de los candidatos a empleo. Estos permiten asegurar que la salud del solicitante sea adecuada para cumplir los requerimientos del cargo. También brinda un punto de partida, para comparar e interpretar los exámenes médicos subsiguientes. En este orden de idea, los servicios médicos son servicios organizados en los sitios de trabajo o en sus proximidades, que están destinados a asegurar la protección de los trabajadores contra los riesgos que perjudiquen su salud, que pueda resultar de su trabajo o de las condiciones en que este se efectúa. Vela por la adaptación física y mental de los trabajadores, contribuyen al restablecimiento y mantenimiento del nivel más elevado posible de bienestar físico y mental de los trabajadores.

3.14.- Información para la orientación de los Recursos Humanos.

La orientación es identificada como: “un programa que tienen como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlos de las políticas métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, las cuales deben conocer para el ejercicio eficiente del puesto” (Baquero, 2005. Pág. 17).

El proceso de orientación e inducción es un proceso lógico, compuesto por una serie de funciones que están relacionadas entre sí, el cual se utiliza en la administración de personal o de recursos humanos tanto en la fase de inicio, así como también en la de desarrollo del individuo dentro de la organización. Es un proceso de vital importancia para la organización, sus trabajadores activos y el nuevo trabajador; se acuerda su desarrollo antes de iniciarse la actividad laboral para lo cual ha sido contratado.

Orozco (2001) refiere la inducción como un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera que les permitan familiarizarse lo antes posible con ella y que conozcan entre otras cosas, el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y puestos. (pág. 29).

Por consiguiente, el proceso de orientación e inducción se fundamenta en los principios de la selección de un individuo para un cargo de trabajo, lo cual necesariamente requiere de un proceso de preparación para enfrentar este reto, así como también lo es para aquellos que van a enfrentar nuevas responsabilidades en la misma organización; sirve de base para la comprensión de los deberes y responsabilidades, así como la relación con el supervisor y demás compañeros de trabajo. Inducción es, entonces, el procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa.

Igualmente, se puede decir que es un proceso que consiste en la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización.

Es en sí, un modo de adiestramiento que consiste en mostrar, enseñar e informar al trabajador que recién ingresa a la organización, el universo de aspectos básicos relacionados con el entorno laboral que lo rodeará, a fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización.

Se puede afirmar, que es un proceso muy completo y humano que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados, en términos generales es el primer paso para un compromiso duradero. Los programas de inducción, cumplen un papel muy importante y

fundamental, ya que ayudan al nuevo trabajador a familiarizarse e integrarse con la empresa y con los demás trabajadores. Sus objetivos se identifican con el desarrollo de la autonomía, al crear autoconciencia en cuanto al uso de los recursos, fomentar la autoconfianza, seguridad e iniciativa; ya que este proceso facilita la adaptación del hombre a la empresa, al cargo y a sus compañeros de trabajo.

Para Chirinos, N (2014) identifica las siguientes etapas en los programas de orientación o inducción:

1. Primera Etapa. Proporciona información general acerca de la organización, durante el desarrollo se brinda una visión panorámica de la empresa, sus políticas, normas procedimientos, servicios. Recursos humanos es el responsable de ejecutar esta etapa.
2. Segunda Etapa. La responsabilidad del desarrollo de esta etapa es del gerente y supervisor inmediato del nuevo trabajador; durante su avance se brinda información sobre el cargo, la seguridad en el trabajo, normas y procedimientos específicos del área, presentación a compañeros de trabajo. Dada las características de la información a suministrar y para la plena comprensión de los aspectos mostrados, es fundamental se mantenga de manera permanente una sesión de preguntas y respuestas.
3. Tercera Etapa. Implica el seguimiento y evaluación de la información suministrada, así como el nivel de claridad e identificación que se logra en los nuevos trabajadores durante el desarrollo de la inducción. La responsabilidad del cumplimiento de esta etapa corresponde a recursos humanos apoyados con el supervisor directo del trabajador.

En la implementación de los programas de inducción y orientación se aplican diferentes tipos de técnicas, desde las más sencillas e informales como las más complejas y formales. Las más informales son explicaciones directas hacia los nuevos trabajadores, las inducciones más complejas cubren todo tipo de información de la organización suministrando a los trabajadores manuales y hasta videos.

El contenido de los programas de orientación abarca una serie de aspectos tales como:

1. Todo lo relacionado con la historia de la organización, sus funciones, estructura, campos de acción, ubicación en el mercado, procesos, productos, visión, misión, políticas, objetivos, convenio colectivo.
2. Aspectos relacionados con los procedimientos que deben observarse en el trabajo.

3. La forma en que el trabajo engrana con los demás trabajos dentro del departamento y cómo éste engrana dentro de la estructura organizacional
4. El conjunto de reglas, normas y políticas que deben ser observadas en cada una de las áreas del trabajo.
5. Los privilegios que poseen por ser trabajadores de la organización.
6. La filosofía gerencial de la organización.
7. Las reglas y programas de seguridad industrial.

Visto de esta forma el éxito del proceso de inducción se basa en la planificación de sus actividades ya que son muchos los beneficios que se obtienen al aplicar los programas de inducción en las empresas, sobre todo el de poseer personas identificadas y comprometidas con ellas.

3.15.- Tendencias en la Selección y Orientación.

Las nuevas formas de reclutamiento suponen una revolución que implica que los gestores de recursos humanos deben liderar estas transformaciones, siendo las organizaciones las llamadas a crear mundos propios en torno a los cuales vivirán y actuarán los candidatos, empleados o simples interesados.

Cabe destacar que el trabajo está cambiando y ello facilita que la gente se active de forma diferente, el empleo es más global y hay que buscar las oportunidades donde estén. Las tendencias actuales revolucionan la manera de ejecutar las distintas funciones en la gestión de personas dentro de las organizaciones. Hoy día, por ejemplo, en lo referente a reclutamiento y selección ha surgido una nueva concepción para efectuar este proceso, como, por ejemplo:

- **La tele selección.** Proceso que permite la selección virtual de candidatos y la manera, ya sea presencial o a distancia, trabajaran en las organizaciones. Esta actividad se afianza mediante videoconferencias, redes sociales, bases virtuales de curriculum y hasta software especializados. El método facilita reclutar, contactar, coordinar entrevistas, evaluar, seleccionar candidatos; sin requerir algún tipo de reunión personal. Promete

ser el método que optimizará tiempo y costos en lo relativo a esta función. Por considerar la entrevista la técnica clave dentro del proceso de selección, a mi entender se necesitaría siempre una entrevista in situ; primero porque los contextos de una entrevista laboral son determinantes y segundo para identificar las características personales de los individuos en cuanto al ser, poder hacer y el querer hacer; ello va más allá que la realización de las tareas de un cargo.

- **Video entrevistas.** Tendencia actual que se aplica a la hora de seleccionar al futuro trabajador para el cargo disponible en la empresa. Es una entrevista en tiempo real donde se programa fecha y hora de la misma y su desarrollo se realiza vía Skype. El procedimiento se inicia cuando el entrevistador envía un video con las preguntas e información y el candidato responde a través de otro video.
- **Video conferencias.** Para el desarrollo de este tipo de entrevista se utilizan equipos específicos concertados a la red o telefónica, que se comunican “punto a punto”, por medio de dos o tres líneas digitales, para lograr una imagen de tamaño adecuado y de dinámica realista.
- **Tele entrevista.** Hace referencia a la entrevista telefónica grabada con el fin de recopilar información relativa al solicitante de empleo. El impulso dado a la gestión de recursos humanos, es producto de las presiones de cambio y de reorganización del trabajo que están llevando las empresas para mantenerse competitivas; para lo cual han emprendido dentro de sus acciones, el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basadas en competencia laboral, siendo ellos también tendencias actuales implementadas en los procesos de selección...

Con la implementación de estos enfoques se busca identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adapta más al cargo; y el desarrollo de un proceso sin ningún tipo de sesgo debido a características como sexo, raza, o defectos físicos; con una relación costo-eficacia; de modo que el tiempo y la inversión dedicada a su diseño y puesta en práctica, quede plenamente justificada por la calidad de las personas seleccionadas que se contratan.

Hoy día quienes reclutan personal buscan candidatos con capacidad comunicativa, buena marca personal en la red, flexibles, productivos y proactivos. Saber comunicar bien es la habilidad que nos permite articular nuestro punto de vista, así como el hecho de crear conexiones. A la hora de buscar candidatos las

organizaciones utilizan las redes sociales con muchísima frecuencia. Las páginas como LinkedIn, Facebook, Twitter y Blog personal son determinantes como marca personal. El contenido que mostramos en ellas identifican nuestros perfiles y puede ser la diferencia para que nos contraten o no.

Las organizaciones están cada día más preocupadas por reaccionar con prontitud a las necesidades de sus clientes, buscan entonces trabajadores flexibles, es decir, trabajadores con habilidad para reaccionar y responder de manera rápida a los cambios, de mente abierta y con ganas de aprender.

Productividad para el empleador significa trabajar más en menos tiempo. Se buscan empleados con la capacidad de entender que se quiere y que se necesita, más que aquellos que necesitan seguir órdenes. Se busca entonces un perfil laboral proactivo. Vemos como lo descrito establece las competencias laborales exigidas que marcan el éxito en las organizaciones; las cuales los trabajadores deben tener y demostrar, para afianzar su perfil profesional dentro de su propia empresa o en una diferente.

En el siglo XXI la gerencia tiene claro que, para alcanzar el desempeño efectivo de los trabajadores, además de las competencias técnicas, estos deben adquirir o desarrollar otras competencias relacionadas con el desarrollo socio-personal lo que permite potenciar los procesos organizacionales, por parte de los trabajadores; así como facilitarle su inserción a la cultura de la misma. De allí la necesidad de identificar competencias transversales o claves relacionadas con el trabajo en equipo, capacidad de comunicar, planificación y organización del trabajo, aprendizaje permanente, flexibilidad, productividad y proactividad; cuyo fin es el crecimiento de las organizaciones desde diferentes ángulos, siendo esencial para ello la determinación del perfil por competencias.

Unidad IV.- Formación y Desarrollo de las Competencias de los Recursos Humanos.

4.1.- Conceptos y objetivos de la formación.

Cuando un empleado es seleccionado para un puesto, el seleccionador ha tenido en mente dos buenas razones para aceptarlo: la primera hace referencia a lo que este candidato *puede, sabe, quiere y es*. En efecto, en todo proceso de selección se tiene en cuenta la capacidad física y psicológica del sujeto para desarrollar el puesto de trabajo al que se le piensa destinar (*puede*); sus conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que ha de realizar (*sabe*); sus motivaciones para aspirar al puesto de trabajo del que se trate, así como los resortes que le mueven en su vida profesional y privada (*quiere*), y su personalidad, dando a esta palabra el sentido más amplio posible (*es*).

La segunda razón por la que el candidato ha sido seleccionado es su capacidad para *crecer* en su puesto de trabajo, pudiendo de este modo, con el tiempo, desempeñar mayores responsabilidades dentro de la empresa.

«La formación es, naturalmente, una actividad a corto plazo... El desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro... La formación sirve para que las personas hagan mejor su trabajo... el desarrollo ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales... La formación debe ser descentralizada, impartida y sufragada por los departamentos, mientras que el desarrollo debe ser centralizado y sufragado por la empresa».

Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado, con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa.

En opinión de Gelinier, la formación debe considerarse como una doble inversión rentable: «además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo». En el mismo lugar, el autor francés, utilizando un juego de palabras intraducible al español, afirma que es necesario pasar de considerar a la formación como una partida del presupuesto (*budget*), para convertirse en un proyecto (*projet*), y más aún, en un proyecto participativo.

Objetivos.

El propósito principal de la formación de los trabajadores en una empresa es fomentar sus capacidades personales y laborales, a la vez que se adaptan sus actitudes en beneficio de estos y de la propia organización.

Se basa en incrementar la empleabilidad y productividad de los trabajadores, buscando el alcance de los objetivos generales de la empresa, por lo que se considera un proceso cíclico de mejora continua que se moldea en función de los proyectos futuros de la misma.

La inversión en formación desemboca en innumerables beneficios a largo plazo, conllevando también, a la satisfacción de los trabajadores, motivándoles para continuar esforzándose y haciéndoles sentir parte de la empresa.

Las transformaciones socioeconómicas propias del capitalismo avanzado, han contribuido al desarrollo de un nuevo contexto en la formación profesional.

Dichas transformaciones se resumen en:

1. La tendencia al cambio permanente, típica de la sociedad del corto plazo
2. La globalización
3. La aplicación de la tecnología en el proceso productivo
4. La creciente competitividad
5. Necesidad de nuevas cualificaciones profesionales

Este contexto actual en lo referido a la formación profesional de empleados ha adquirido unas características tales como:

1. Atribución socialmente reconocida de competencias para la realización de tareas aplicadas a un proceso de trabajo.
2. Exigencia: “Formación a lo largo de toda la vida”.
3. Necesidad: “Construcción de sistemas de cualificación profesional”, lo que crea un círculo “formación - empleo - productividad”.
4. Objetivo: “Producción de competencias profesionales”.

Importancia de la formación.

En relación a los receptores de la formación, los empleados de la empresa, destacan una serie de beneficios, que se enumeran a continuación:

1. Aumento de su empleabilidad y posibilidades de promoción tanto interna como externa, debido a la adquisición de aptitudes y actitudes favorables para ello.
2. Reducción de los riesgos y accidentes de trabajo, debido a la adquisición de nuevos conocimientos relacionados, en muchos casos, con la Prevención de Riesgos Laborales.
3. Incremento de la seguridad y estabilidad laboral, debido a que la empresa ha destinado medios destinados a la formación de sus empleados, por lo que tratará de conservarlos formando parte de ella.
4. Incremento de la satisfacción laboral y personal por parte del empleado que ha recibido la formación (autosatisfacción y autorrealización del trabajador).
5. Posibilidades de obtención por parte del empleado de un salario superior, debido a que, con las nuevas aptitudes y actitudes adquiridas, puede aportar un mayor valor añadido a la empresa a la que pertenece.

Por otro lado, existen otras importantes ventajas, aplicables al entorno de la empresa, que aporte formación a sus empleados, tales ventajas se pasan a describir:

1. Incremento de su productividad y competitividad, debido a que pasaría a disponer empleados más productivos, capaces de aportar un mayor valor añadido dentro de la empresa.
2. Aumento de la calidad de los productos y servicios en los que se centra su actividad.

3. Facilidad para llegar a un estado de mejora continua de sus procesos productivos y de implantar soluciones de formación y desarrollo
4. Disminución del tiempo necesario para realizar un mismo proceso productivo, debido a una optimización de la fuerza laboral.
5. Reducción de bajas debidas a accidentes laborales y bajada del índice de accidentalidad de la empresa.
6. Aumento de la polivalencia y flexibilidad de los empleados.
7. Obtención de grandes ventajas competitivas de la empresa en relación a sus competidores.
8. Aumento del compromiso de la fuerza laboral con la organización.

El proceso de formación.

Las etapas principales del proceso de formación dentro de la empresa son:

1. Conocimiento de la situación actual.
2. Fijación de los objetivos.
3. Organización de los medios necesarios.
4. Aplicación del programa formativo.
5. Resultados y control, del programa formativo.

4.2.- Diagnóstico de las necesidades de formación.

Chiavenato (2002) explica al DND como el “[...] inventario de las necesidades de formación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras” (p. 308). Además, aclara que “[estas necesidades] no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas” (p. 310).

Moyano González (2016), desde la perspectiva sistémica, define al diagnóstico de necesidades de capacitación como “el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma” (p. 31).

Desde otro enfoque, Pereira (2018) define al DNC como “[...] una herramienta que se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos concretos de capacitación”.

El DNF es la fase de la capacitación que implica mayores retos, de ella depende todo lo demás, pues si se falla en este punto, toda la inversión asignada a los planes y programas se perderá. El fin es detectar con eficiencia lo que es ideal, comparado con lo que es real. Al determinar con certeza esas situaciones problemáticas el camino a la solución está listo.

Indicadores de necesidades de formación

Hay dos tipos de indicadores: los que nos señalan necesidades futuras (a priori) y los que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori) y que apuntalan las necesidades presentes. Chiavenato (2002) enlista algunos indicadores que vale la pena rescatar aquí por su nivel de vigencia:

Indicadores a priori son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de capacitación futuras, fácilmente previstas, como:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción de número de empleados
- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Sustituciones y movimiento de personal
- Premios, licencias y vacaciones de personal
- Cambios en los programas de trabajo o de producción
- Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas aún, como:

1. Problemas de producción:

- Baja calidad de producción
- Baja productividad
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones deficientes
- Elevado número de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y de desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento del espacio disponible

2. Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de órdenes

Los indicadores dependerán del tipo, giro y tamaño de la organización, y guiarán los esfuerzos hacia la realización de un diagnóstico que establezca con certidumbre en qué áreas se necesita la capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad; definir la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad; y, finalmente, cuándo y en qué orden serán capacitados según prioridades.

Tipos de necesidades de formación

Grados Espinoza (2016) ubica a la capacitación en dos grandes y generales grupos:

Por su profundidad:

- **Manifiestas**, son aquéllas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista; por ejemplo: personal de nuevo ingreso, número de empleados menor al que se requiere, trabajadores a punto de jubilarse, cuando se presentan licencias o permutas, en un proceso de promoción, cambios en procedimientos, métodos, sistemas, políticas y reglas.

- **Ocultas**, son aquéllas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó; por ejemplo: no se logran las metas de productividad, problemas de comunicación, deficiente programación de actividades, políticas, objetivos y reglas inexistentes, duplicidad de funciones, alto índice de ausentismo y rotación, problemas interpersonales y de actitud.

Otras fuentes bibliográficas no formales ensanchan la tipología haciendo referencia al enfoque, la oportunidad y la magnitud, las cuales se bosquejan a continuación:

Por su coyuntura:

- **Preventivas**, se anticipan a los cambios futuros programados, se sabe de antemano que van a suceder.
- **Correctivas**, el problema ya existe, hay que enmendar antes de que crezca.
- **Predictivas**, se anticipa a los cambios futuros no programados, pero de sentido común.

Por su oportunidad:

- En cuanto al tiempo, la programación para atender este tipo de necesidades depende de su magnitud.
- En cuanto a su importancia, su valoración depende del impacto que ésta cause en el contexto.

Por su magnitud:

- **Tolerables**, la necesidad no es imperiosa, pero debe ser atendida lo antes posible.
- **Graves**, requiere atención inmediata porque su vacío está generando problemas a nivel organizacional.

No obstante, la taxonomía, toda capacitación en el trabajo debe cubrir tres áreas de desarrollo, como lo asegura Grados Espinosa (2016):

1. Área cognoscitiva, comprende los procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar.
2. Área psicomotriz, es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.
3. Área afectiva, constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

Métodos para diagnosticar las necesidades de formación.

Reza (2006) identifica y explica tres métodos para la detección de necesidades de capacitación:

1. Reactivo, consiste en un sondeo de las necesidades que los empleados consideran que poseen; es un estudio superficial en el que aparecen ciertos tipos de problemas o síntomas que deben satisfacerse sin tener claro cuál sería el problema de origen. Es el método más común en las organizaciones mexicanas por su sencillez y facilidad.
2. De frecuencia, realiza un sondeo más profundo que el método anterior; capta información detallada, es de bajo costo y de aplicación rápida. Como producto de la observación directa, se facilita un catálogo de cursos al 25 personal y cada quien selecciona en una lista las necesidades que quiera resolver. Compañías de gran volumen emplean este método 80/20.
3. Comparativo, se fundamenta en la diferencia del es y del debe ser, por comparación permite verificar las diferencias que se requieren satisfacer. El costo es más elevado y su aplicación implica gasto de tiempo, pero determina un índice de certeza alto en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

4.3.- Elaboración de un plan de formación.

Las herramientas para comparar lo que es con lo que debe ser son muy variables de una organización a otra. Es responsabilidad del capacitador trabajar con lo que la empresa tiene. Actualmente, las empresas han ido incorporando a su bagaje procesos y procedimientos documentados que son de gran utilidad para que el DNF tenga mayor certeza; sin embargo, no todas las organizaciones cuentan con ese material, así que es inevitable recurrir a otros mecanismos, como los que enumera Moyano González (2016):

- Evaluación del desempeño, consiste en comparar el desempeño de una persona por los estándares establecidos para ese puesto; posibilita conocer las áreas en que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.
- Cuestionario, es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas para reunir información sobre conocimientos, habilidades y opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona o la empresa.
- Descripción del puesto, es un documento en el cual se definen los objetivos y funciones que lo conforman y diferencian de otros puestos de la organización, especifica lo que debe hacer la persona que ocupa el puesto, así como la frecuencia con que lo hace, cómo lo hace y para qué lo hace.
- Análisis del puesto, es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que deben tenerse.
- Perfil del puesto, establece las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia y la formación que la persona debe tener.
- Pruebas de desempeño, son exámenes diseñados con base en las descripciones del puesto, miden el nivel de conocimiento que un trabajador tiene en relación con los requerimientos de su puesto de trabajo.
- Lista de verificación del desempeño, a través de ella se verifica si los trabajadores se encuentran ejecutando sus tareas en forma adecuada o si precisan atención inmediata en su área laboral.

- Inventario de necesidades, es un diagnóstico que se basa en información oportuna, la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra se encuentra disponible en los administradores de línea.
- Escalas estimativas de desempeño, concentran la atención sobre un rasgo determinado del trabajador, pormenorizando en forma detallada sobre determinadas conductas que se considera debe incrementarse.
- Inventario de habilidades, es un sistema que identifica las habilidades para determinar procesos y estándares de desempeño. • Inventario de recursos humanos, está integrado por todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo.
- Buzón de quejas y sugerencias, constituyen una fuente constante de información acerca de los problemas que existen en el personal de la empresa.

El cuestionario como herramienta para elaborar un DNF Cuando en las organizaciones se carece de las herramientas antes mencionadas, se recurre comúnmente al cuestionario, para Rodríguez (1996) existen varios tipos de cuestionario, a saber:

a) Según como sea la recogida de datos:

- Directo, el emisor obtiene datos acerca del mismo receptor.
- Indirecto, el emisor obtiene datos de un tercero a través del receptor.

b) Según como sean los enunciados:

- Estructurado, las preguntas se construyen con antelación.
- No estructurado, las preguntas fluyen de manera improvisada.
- Focalizado, las preguntas están dirigidas sobre un tema específico.

c) Según como sean las respuestas:

- Pre-codificado o cerrado, ofrece las posibles respuestas.
- Post-codificado o abierto, permite el desarrollo a detalle de las respuestas.
- Mixto, inicia con una pregunta cerrada y ofrece espacio para especificarla.

d) Según la finalidad de la información:

- Diagnóstico, sirve para explorar el estatus de un tema.
- Informativo, obtiene información a fondo del tema detectado.

El cuestionario puede fungir como tal, pero también en forma de guía para entrevistas y a manera de encuestas. Sus características siempre dependerán del tipo de información que se requiera. En la práctica cotidiana, el cuestionario es sin duda la herramienta más socorrida para elaborar un DNF, pues además de ser una evidencia valiosa de hallazgos, es fácil de manejar con los empleados de los diferentes niveles, y es muy versátil para recoger información a distancia.

4.4.- Ejecución y evaluación de la formación.

Moyano González (2016) presenta un listado de las técnicas más comunes para evaluar las necesidades de formación:

- Entrevista, consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado, para enriquecer los hallazgos se recomienda también entrevistar al jefe inmediato y subordinados.
- Encuesta, es una fuente importante de conocimientos cuando se trata de gran volumen, además se puede llevar a cabo de manera virtual y/o a distancia.
- Observación, consiste en observar la conducta en el trabajo para comparar con el modelo documentado, por ejemplo: con una descripción del puesto. El capacitador puede o no interactuar con el empleado mientras realiza sus funciones.

La variedad de técnicas dependerá en gran medida de la creatividad y habilidades didácticas del capacitador, Grados Espinosa (2016) comparte la técnica de las tarjetas que consiste en “entregar un conjunto de tarjetas con las necesidades anotadas a cada participante, quien debe organizarlas por orden de importancia; la clave de las necesidades está en el orden en que las tarjetas son colocadas”.

4.5.- Gestión por Competencias.

Para Tobón Tobón (2004), las fuentes históricas en la construcción del concepto de las competencias se inician desde la filosofía griega en general, donde los filósofos griegos abordaban los temas esenciales del saber y la realidad, estableciendo así relaciones y conexiones entre los diferentes temas y problemas.

Las competencias surgen a partir de la teoría de la gramática generativa transformacional, bajo el concepto de competencia lingüística, esta connotación hace suponer como los seres humanos se apropian del lenguaje y lo emplean para poder comunicarse.

Respecto a la psicología laboral y organizacional, las competencias surgen como una manera de determinar las características que deben tener los empleados en el desempeño de su actividad laboral, a fin de alcanzar niveles de productividad y competitividad. Tanto la estrategia de competitividad y productividad como la dinámica de innovación de tecnología y la nueva organización del trabajo basada en la necesidad que tienen las empresas en mejorar la calidad, reducir costos y precios, llevan a enfocar la estrategia de productividad no solo en el aspecto tecnológico sino más bien en los componentes internos que permiten que ésta alcance sus niveles de desarrollo.

Las empresas, tradicionalmente, alcanzaban sus objetivos sobre la base de la cantidad de esfuerzos y no así de la calidad. Hoy, la situación es otra, se busca cantidad, pero también calidad, especialmente la calidad en la formación de la fuerza de trabajo que garantice a su vez la estrategia de competitividad y de productividad.

Por lo tanto, el surgimiento de la competencia laboral es una respuesta a los embates del mercado global. Lo anterior se refiere fundamentalmente a que los esquemas tradicionales de la organización, la actividad de la persona se orienta a responder el proceso de producción, mientras que, en los enfoques modernos, la respuesta a la demanda del mercado es el factor fundamental a considerar.

En este sentido, es de destacar que debido a los cambios y transformaciones suscitados en las empresas al pasar de un modelo fordista a un modelo económico de cara a las tecnologías, a la globalización y al

escenario del mercado internacional, en el mundo empresarial se comienza a visualizar un componente en la gestión de los recursos humanos llamado “competencias”.

Las competencias surgen a partir de la década de los 60’ –Hylans (1994)- cuando se comienzan a implementar nuevos procesos de organización del trabajo que permiten a su vez que emerja múltiples estudios (Mertens, Vargas,Steffen) que a su vez ponen de manifiesto la relevancia en términos de la productividad y calificación de los trabajadores a través de las competencias. Con antelación era evidente la brecha existente entre el sector productivo y el educativo, sumado a la necesidad de formar adecuadamente a los trabajadores, con el fin de mejorar el desempeño de éstos en su función laboral.

En este sentido, se requería evolucionar en todo lo correspondiente a las competencias en función de la innovación que surgían en el mundo del trabajo y a la necesidad de mantener la competitividad y productividad.

Así, entonces, comienza a desplegarse un proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos, y la generación de habilidades y destrezas que permitan lograr un desempeño idóneo y eficiente; un proceso

fundamentado en conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que tenga el trabajador para aplicarlas a su actividad laboral, es decir, lo habilita para aplicar sus competencias en los diferentes contextos

laborales, por tanto, el trabajo competente resultante de esta actividad, e incluye como valor agregado los atributos del trabajador lo que constituye una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstanciales y problemas que surjan durante su actividad laboral.

Los sistemas formativos ocupacionales tradicionales fueron diseñados para atender a organizaciones tayloristas y fondistas, es decir, fue un sistema que solo proporcionaba respuestas a la sociedad industrial, pero no a la sociedad que resurgía: la sociedad del conocimiento.

Así, entonces, las demandas específicas por el sector productivo a partir de los años 90’ introducen la gestión del talento humano, y en consecuencia la formación por competencias con el fin de asegurar lo siguiente:

I. Trabajadores competitivos.

2. Mayor flexibilidad en los empleados.
3. Potenciar el aprendizaje.
4. Pasar de un sistema tradicional basado en la oferta, a otro más flexible basado en las necesidades del mercado.
5. Organizar un sistema de cualificación profesional basado en la eficiencia.

Han sido muchas las razones que justifican el estudio de las competencias; sin embargo, se destacan al menos tres de las más importantes establecidas por Mertens Leonard (1976):

1. Este enfoque adquiere gran parte de su importancia en una vigorosa corriente del pensamiento social contemporáneo, internalizada por la relación entre el trabajo y la educación, entre el desarrollo socioeconómico y la capacidad de la persona para construirlo como insustituible agente de cambio.
2. Este enfoque permite crear un punto de convergencia entre la capacitación y el empleo.
3. Este enfoque, se adapta bien a los procesos de cambio del momento, los cuales se producen en grandes e importantes parcelas del quehacer humano.

Estas razones, y muchas otras más, conllevan a las organizaciones a instalar un modelo centrado en la arquitectura de las competencias en reconocimiento a su valor agregado, introduciendo una opción metodológica para garantizar el éxito competitivo a través del desempeño de las personas.

En la misma dirección, apunta Olga Benavides Espíndola (2002, pp.32-48), quien puntualiza en que las competencias favorecen la identificación sistémica del escenario globalizado con el que interactúa la organización, permitiendo un fortalecimiento de la comprensión de los escenarios involucrados en el proceso productivo, conllevando con ello a establecer gestiones estratégicas e integrales para el logro de las exigencias empresariales.

Ramos H. Irach (1998) apunta hacia las tendencias actuales del mercado laboral, el cual impone nuevas exigencias a la economía nacional y obliga a buscar alternativas para aquellos trabajadores que requieran

desarrollar sus conocimientos y sus habilidades. La Organización Internacional del Trabajo da un significado a la formación por competencias como aquella que se orienta a generar competencias con referentes claros en normas existentes, donde se tendrá más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Tipos de Competencias

McClelland (1973) clasifica las Competencias en Técnicas y Genéricas, entendiéndose por las primeras aquellos conocimientos, habilidades y destrezas (parte superior del iceberg), y por las segundas, es decir las genéricas, la parte blanda, las actitudes, rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo (base del iceberg).

Una definición sobre **Competencias Generales o Básicas** estaría planteada desde el punto de vista formativo como aquéllas adquiridas previamente al ingreso a un oficio (lecto-escritura, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar. Afectan a todos los individuos en una organización).

En cuanto a las **Competencias Técnicas o Específicas**, serían las habilidades específicas implícitas en el correcto desempeño de puestos de un área funcional específica. Definen un perfil concreto de la actividad. (Habilidad en el uso de computadores bajo ambiente Windows, Lectura e interpretación de planos). Llopert Pérez X. Y Redondo Duran R. (1997, p.147) coincide con Mc Clelland (1973) estableciendo tres categorías de competencias individuales:

- Competencias Técnicas: los saberes o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación y que es importante poseer, pueden tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos.
- Competencias Específicas: los “saberes hacer”, herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables.
- Competencias Genéricas: “los saberes ser” características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos) que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados.

De igual forma, coincidiendo con las clasificaciones anteriores, tenemos la estructurada por Vargas, Fernando (1999) quien destaca en sus prescripciones tres grupos: las básicas, las genéricas y las específicas:

- ◇ Las **básicas**, se orientan a habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas.
- ◇ Las **genéricas** están dadas por desempeños en diferentes sectores o actividades, por lo general en relación con el manejo de equipos.
- ◇ Las **específicas** se refieren a las ocupaciones concretas y no transferibles fácilmente.

Se concluye este aspecto respecto a la formación por competencia laboral como aquel proceso que logra asociar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las capacidades y actitudes en los trabajadores, es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas son los objetivos y contenido del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser. De esta manera, se toma en cuenta lo siguiente:

- Transmite saberes y destrezas manuales.
- Incrementa la capacidad de las personas.
- Combina aspectos culturales, sociales y actitudinales.

4.6.- Modelo de Gestión por Competencias.

Mertens (1999), en su obra Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos, distingue dos modelos acerca de las competencias laborales:

El Modelo estructural.

El Modelo dinámico.

El Modelo Estructural:

El enfoque estructural concibe el concepto de la formación por competencias, como aquélla que busca formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.

La aplicación de la competencia es justamente la capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas que determinan el progreso de la empresa. En este sentido, para que los atributos conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global de la empresa, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales.

Esta definición permite plantear dos facetas decisivas que le otorgan un significado importante en el contexto de la formación. Estas facetas son las siguientes:

La primera faceta caracteriza el concepto de competencia como la enumeración de un conjunto de atributos de la persona que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, las actitudes, comunicación y personalidad, definiendo la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente.

La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. Intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades y el desempeño concreto requerido en la empresa u organización. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización.

En el modelo estructural la contribución de los atributos de las personas al desenvolvimiento de las empresas no se da en forma directa, sino que dependen del desarrollo alcanzado en los diversos subsistemas de la organización.

El Enfoque Dinámico:

Se caracteriza por la evolución de los mercados en que operan las empresas en la actualidad. Retomando a Mertens (1998), la evolución de los mercados se puede caracterizar por cuatro fenómenos que se presentan de manera simultánea:

- El primer fenómeno es la mayor complejidad en los parámetros bajo los cuales se ofrecen los productos y servicios. Lo que significa que las condiciones de los mercados han cambiado, antes había una segmentación clara de los mercados en cuanto a precio, calidad, diseño y servicio al cliente. Actualmente se observa una tendencia a la convergencia de estos criterios, a la simultaneidad de su presencia.
- El segundo fenómeno es la tendencia hacia la apertura de los mercados, lo que significa la presencia de una mayor variedad de opciones en el mismo segmento del mercado y al mismo tiempo la posibilidad de acceso a muchos más mercados que antes.
- Un tercer fenómeno es el mayor dinamismo en los mercados, provocado por la superior exposición ante impulsos y señales diversas de cambio, generando una menor permanencia de las posiciones de los productos en el mercado. Lo que permite que las empresas sean más dinámicas en sus estrategias de innovación de producto y de proceso, de cara a las prácticas de producción que se difunden con mayor rapidez.
- Un cuarto fenómeno es la mayor exigencia en los niveles de parámetros bajo los cuales opera el mercado, lo que significa que las empresas tienen que competir frente a una mayor cantidad de competidores que antes. Este factor es el que marca el nivel de los otros tres fenómenos, ya que impulsa la interrelación entre los cuatro fenómenos mencionados.

La competencia así vista en el enfoque dinámico, contiene una dimensión de comparación: la empresa y la persona son competentes, no tanto por un desempeño mínimo, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio. Gracias al desarrollo y movilización de las competencias únicas o claves que tiene a su disposición. Mertens (1998, p.25).

Dentro de estas competencias claves se encuentra, por parte de las empresas, la necesidad de tener vías de diferenciación con respecto a otras y con respecto al mercado, ubicándose entre sus competencias una que le distingue como organización: el desarrollo de la competencia humana.

4.7.- Metodologías DACUM, SCID Y AMOD.

DACUM: Developing A Curriculum

Se suele expresar en la llamada carta DACUM o mapa DACUM.

Esta metodología incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y opcionalmente el desarrollo futuro de un puesto de trabajo. La principal referencia es la versión metodológica desarrollada por la Universidad de Ohio en el Centro de Educación y Capacitación para el Empleo. Para ellos, el DACUM es un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de análisis funcional, para el diseño de sistemas ISO 9000 o Calidad Total, para poner en práctica una relación más estrecha entre la escuela y la empresa.

Se considera un método rápido para efectuar, a bajo costo, el análisis ocupacional; utiliza la técnica de trabajo en grupos de los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis.

El DACUM analiza el proceso productivo y las tareas que se derivan de ello, conduciendo así a la referencia curricular basada en el trabajo real; se genera también información y conceptos que sirven de base para la construcción de otros subsistemas de la estrategia de productividad- competitividad de la empresa.

El DACUM, se encuentra compuesto por:

- El análisis de funciones y tareas.
- El proceso de verificación de las tareas que fueron identificadas en el taller.

Estas premisas corresponden a una mezcla de corrientes teóricas de la escuela conductista y la funcionalista, aunque hay que destacar que la escuela funcionalista no incluye el análisis de tareas ya que trata de expresar el trabajo en términos de resultados y no de procesos.

El trabajo con empleados expertos es el núcleo del procedimiento para llegar al mapa DACUM, siendo una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementando con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo, con comportamientos

sociales requeridos (actitud y trato), con el equipo, materiales y las herramientas que el trabajador ocupa, y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato. (INSEFORP, p.54).

El DACUM, se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesionales, directivos, técnicos y de operarios. Su uso como metodología para analizar procesos y sistema en la industria, se ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América latina. (Nicaragua, Venezuela, Chile). OIT. 2000.

Las premisas de DACUM que constituyen sus sustentos teóricos, son:

- 1.-Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona de la organización.
- 2.-Una manera efectiva de definir una función es describir, en forma precisa, las tareas que los trabajadores expertos realizan.
- 3.-Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada el uso de determinados conocimientos, habilidades, destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona.

SCID. Sistematical Development of Instruccional Currículo. Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional.

Es una metodología de análisis de tareas que permite identificar y ejecutar programas de formación acorde con las necesidades. Como el DACUM implica el análisis de tareas, pero va más allá, pues operativiza las formas de evaluación y los medios necesarios, ya que se realiza a través de los procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con los trabajadores) que produzcan una ordenación de las tareas que compone un puesto de trabajo.

Esta metodología facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para ello, se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM, ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor.

Las guías didácticas inician con la descripción para su utilización, continúan con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar o a cómo debe hacer el trabajo, relatan las decisiones que debe tomar, incluye un formato de auto evaluación y finalizan con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.

Preguntas de la metodología SCID

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

¿Cuál es el objetivo?

¿Cuántas veces al día lo hace?

¿Qué dificultades enfrenta?

AMOD: Un Modelo

Este método atiende especialmente a una metodología centrada en el autoaprendizaje. Permite elaborar rápidamente programas de formación, a partir del mapa DACUM. La OIT lo describe como una variante del DACUM, que se caracteriza por establecer una fuerte relación entre las competencias y las sub competencias definidas en el mapa DACUM; es el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje. Es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor, suele utilizarse para que los trabajadores se auto evalúen y definan de forma autónoma sus necesidades de capacitación, de tal manera que pueda preguntarse ¿cómo resultaría evaluado en esta competencia?

Es de destacar, en cuanto a lo que se refiere a la línea estratégica que configura el carácter único de la empresa, que ésta se orienta a la configuración de elementos como la formación, la experiencia, las capacidades, y también en el factor humano como componente de la arquitectura interna de la empresa que se posiciona cada vez más y que incide en los cambios del entorno y en el proceso globalizador, respondiendo así a una nueva arquitectura organizativa. Ulrich Dave (1997, pp.20-130).

4.8.- La gestión de la carrera profesional.

La Gestión de Carrera Profesional es parte de la gestión laboral desde una perspectiva de transformación digital.

Las herramientas especializadas en Recursos Humanos están en constante evolución, pues la orientación profesional requiere cada vez más de nuevas e innovadoras funcionalidades.

¿Qué es la Gestión de Carrera Profesional?

La Gestión de Carrera Profesional comienza desde muy temprano, desde el momento mismo de la formación académica. Dado que los perfiles profesionales que requiere el mundo de hoy en día evolucionan constantemente, los establecimientos de formación también deben evolucionar.

Para satisfacer el desarrollo profesional de las personas, estas instituciones deben ofrecer nuevas trayectorias profesionales y proyectar nuevas carreras. Así, se abre paso al nacimiento de nuevos diplomas y perfiles.

En cuanto a las empresas, su centro de evaluación debe mantenerse actualizado frente a las dinámicas del sector, para saber cómo encontrar el perfil adecuado cuando llegue el momento de tener que ir a buscarlo.

La Gestión de Carrera Profesional es una palanca de desarrollo decisiva para la organización, la cual está sujeta a un cierto número de obligaciones legales. De ahí la importancia de establecer políticas e implementar herramientas que permitan la cohabitación del conocimiento, el saber hacer y las habilidades interpersonales, tanto a nivel individual como colectivo.

Un aspecto de vital importancia a lo largo de la vida laboral de un trabajador es la evolución de su carrera profesional, es decir el camino que una persona va recorriendo desde que empieza hasta que termina definitivamente de formar parte de la población activa.

Por tanto, se puede considerar la carrera profesional de un individuo, como el conjunto de actividades y puestos de trabajo desempeñados por este durante toda su vida laboral.

A lo largo de este tiempo, el trabajador ha de fijar sus metas y seleccionar los medios tangibles e intangibles para lograrlas, por lo que se considera un proceso continuo y sucesivo a través del cual la organización llega

a reconocer a sus empleados como el principal activo para impulsarse hacia la consecución de sus objetivos mediante la promoción del desempeño eficiente de los mismos.

Aspectos relevantes a tener en cuenta en lo referente al desarrollo de la carrera profesional son:

1. **Las responsabilidades.** Habitualmente, se da el caso de que una persona dentro de la organización es la responsable de definir la carrera profesional del grueso de los empleados dentro de la misma. Sin embargo, también se ha hecho tangible la tendencia a hacer cada vez más participe a cada uno de los empleados para programar y planificar la evolución de su carrera.
2. **La importancia dada a la carrera profesional.** Cuando un empleado tiene como meta única un desarrollo profesional rápido en búsqueda de promoción interna, existe riesgo de que dicha persona se centre excesivamente en la imagen que dé a sus superiores en lugar de centrarse en aumentar realmente su propio rendimiento.
3. **Las necesidades o exigencias personales de los empleados.** Este último aspecto hace referencia a la existencia de barreras u obstáculos que se le puedan cruzar a los empleados, de manera que se vean forzados a modificar la trayectoria de su carrera profesional. Estos obstáculos suelen derivarse de su propia vida personal (circunstancias familiares, dificultades económicas, problemas de salud).

Fases

Cuando es la propia empresa (persona o departamento) la que se encarga de encauzar la carrera profesional de sus empleados, se pueden distinguir tres grandes fases a lo largo de este proceso:

1. **Fase de evaluación y valoración:** En esta primera fase, se da una autoevaluación del trabajador (mediante cuadernos de trabajo y talleres de planificación), junto con una valoración externa, por parte de la DRH (entrevistas, ejercicios y juegos de gestión), con la que se trata de verificar las capacidades y actitudes reales del empleado y definir su potencial de manera objetiva.

Los **resultados obtenidos** sirven para seleccionar de forma realista las bases de la trayectoria de la carrera del individuo, así como tratar de corregir los puntos deficitarios encontrados en el mismo.

2. **Fase de dirección y orientación:** Con los resultados anteriores en la mano, este sería el momento para determinar el tipo de carrera adecuada para cada empleado y para orientarles de forma directa hacia la consecución de unos objetivos profesionales precisos. Para realizar este paso de manera óptima y sin errores, la DRH necesita conocer con exactitud la situación actual de cada trabajador. Llevar a cabo una óptima orientación profesional de los empleados, requiere el uso de varios métodos, tales como:
 - **El asesoramiento individual:** consiste en sesiones *face to face* que el empleado puede mantener directamente con un responsable de la DRH o con su superior, con la finalidad de que ambas partes saquen a la luz las carencias profesionales existentes que rodean a dicho empleado
 - **Los servicios de información** de empleados, tales como publicación de puestos de trabajo internos o programas de trayectorias profesionales. Sería responsabilidad del propio empleado hacer uso de esta información o no.
3. **Fase de desarrollo:** Esta sería la última fase, en la que la empresa pone a disposición de los empleados diversos medios para fomentar la promoción interna de los mismos, mejorando sus habilidades (aptitudes) y adaptando sus comportamientos (actitudes) hacia futuros puestos de trabajo de mayor índole.

Desarrollo de carrera con éxito

Con la intención de apoyar el desarrollo de la carrera profesional y la formación de sus empleados, muchas empresas ponen a disposición de estos, programas de tutorías. Estos programas ayudan a los trabajadores que lo deseen, a promocionar y crecer profesionalmente.

Las nociones básicas que se obtienen de estos programas, suelen ser pautas de comportamiento y métodos de trabajo o gestión. Los más destacados serían:

1. Atender, tanto al rendimiento, como a las relaciones personales.
2. Priorizar la propia mejora frente a la promoción.
3. No depender de manera excesiva de un mentor o de un coach.
4. Fomentar el trabajo en equipo.
5. Establecer objetivos claros, razonables y consensuados con la organización.

6. Admitir las deficiencias propias, para corregirlas.
7. Adaptarse a la forma de trabajar de los superiores.
8. Ser leal para exigir lealtad.
9. Reunir a un equipo de trabajo eficiente y aprender a delegar.
10. Controlar la ambición.

4.9.- Necesidades y objetivos de la planificación de la carrera profesional.

Los incentivos económicos ya no resultan tan efectivos como en otras épocas a la hora de tener el mejor talento en nuestra compañía. Ahora, los mejores empleados demandan otras ventajas como una mejor conciliación familiar o la posibilidad de desarrollo profesional a largo plazo.

Por ello, el plan de carrera puede diferenciarnos frente a otras compañías de características similares a la nuestra. A pesar de no disponer de la mejor oferta económica, un buen plan de capacitación nos puede convertir en un lugar deseado para trabajar.

Cuanto más personalizado sea el plan de carrera, mejor aceptación tendrá en nuestra plantilla pues cada empleado tiene unas necesidades diferentes y distintas expectativas con respecto al futuro de su carrera. Aquellos talentos que perciban nuestro plan de carrera como una formación competitiva y de vanguardia desearán apostar por una proyección a futuro en nuestra compañía. Además, transmitirán la confianza en su empresa a su entorno.

Estos empleados contentos y motivados, además, se convertirán en el mejor altavoz para atraer a otros candidatos a nuestros procesos de selección pues, nada resulta más atractivo que una empresa donde sus propios empleados actúan como embajadores de marca.

Objetivo del plan de carrera.

Contar con un plan de carrera no es solo beneficioso para nuestros empleados, sino que las mejoras derivadas de este tipo de programas también se ven reflejadas en nuestra compañía.

De cara a la plantilla, los planes de carrera son una oportunidad para recibir una formación de calidad y útil para el desarrollo de su profesión. A su vez, las actitudes adquiridas en el proceso abren la oportunidad de postularse a otras posiciones dentro de la misma compañía.

Sentirse integrado y valorado por la empresa crea en los empleados una sensación de felicidad y satisfacción que, incluso, mejorará su vida personal.

Por el lado de la empresa, los beneficios que obtenemos vienen derivados directamente de las ventajas que recibirán nuestros empleados. Se trata de un efecto dominó positivo pues, unos empleados formados, satisfechos y motivados desempeñarán mejor sus labores y favorecerán al rendimiento general de la compañía.

Además, la formación permite la implementación de nuevas y mejores tecnologías pues, contaremos con un programa educativo que integre el uso de sistemas innovadores.

Finalmente, crear un plan de carrera dentro de una empresa puede inducir una mejora de nuestra imagen pues, en la era de las redes sociales, muchos empleados comparten sus opiniones sobre las empresas en las que trabajan.

4.9.1.- Concepto y finalidad de la evaluación del rendimiento.

La Evaluación del Desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Es un procedimiento continuo.

Aunque la EDD se concrete generalmente en una entrevista anual en la que intervienen solamente el evaluado y el evaluador, que es habitualmente el jefe directo de aquél, la evaluación es un procedimiento continuo, que abarca todas y solas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.

Es un procedimiento sistemático.

En la EDD, tanto los factores que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un Manual, idéntico para todos los miembros de la organización. Con ello se persigue, por una parte, el que todos los afectados conozcan con qué vara se les va a medir, y por otra, se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.

Es un procedimiento orgánico.

Es decir, afecta a toda la organización, no sólo a un departamento o sección de la misma.

Es un procedimiento en cascada.

La EDD es un sistema de comunicación vertical en el que cada jefe va a evaluar a todos y a sólo sus colaboradores directos. Cada uno de estos, a su vez, evalúa a sus propios colaboradores, y así sucesivamente, hasta el último nivel del organigrama, al que se decida que va a afectar este tipo de evaluación. Así, como cada miembro de la organización es evaluado por su jefe y evalúa a sus colaboradores, empleando los mismos criterios, se garantiza la comprensión y aceptación del sistema por todos los implicados, ya que cuando un empleado de, digamos, tercer nivel, es evaluado por su jefe, entiende los problemas de aquél como evaluador, ya que él mismo evalúa a sus propios colaboradores de cuarto nivel. En este modelo, sólo el Director General es evaluador, y no es evaluado, al menos dentro de la organización, y los empleados del nivel más bajo al que se extienda el procedimiento son evaluados, pero no evaluadores.

Es un procedimiento de expresión de juicios.

En la empresa, como en cualquier otra actividad humana, existe una permanente adjudicación de «etiquetas» por parte del jefe hacia sus subordinados: éste es un «buen chico»; aquél es un «manta»; el otro es un «currante», pero no tiene iniciativa; el de más allá es muy valioso, pero quiere hacerlo todo a su aire... Si es cierto que los jefes emiten continuamente juicios acerca de sus colaboradores, se trata de que ahora lo hagan de una manera sistemática y constructiva, tratando de hacer conocer a aquellos cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva

extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementarán las posibilidades de promoción y de desarrollo del evaluado.

Finalidad.

En la EDD se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización, exclusivamente en relación con su puesto de trabajo, no en un sentido general. Un empleado puede, con gran esfuerzo por su parte, haber obtenido una licenciatura en Derecho. Pero si su puesto es el de Jefe de Ventas, en el que la licenciatura en Derecho tiene escasa aplicación, este hecho no va a obtener ninguna calificación positiva. Otra cosa será que el evaluador tome buena nota de ello, por si es posible asignarle una nueva función en la que dicha titulación sea de utilidad.

- Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.
- Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera, y los planes de sucesión.
- Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado, y poder así «poner los tornillos redondos en agujeros redondos, y los tornillos cuadrados en agujeros cuadrados».
- Para que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.
- Para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.
- Para establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Para que el evaluador pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.
- Para conseguir unas mejores relaciones entre jefe y colaborador, basadas en la confianza mutua.
- Para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos o en fase de latencia, que pueden ser atajados antes de que estallen virulentamente.
- Para poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualicen periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base, entre otras cosas, para el cálculo de las retribuciones.

4.9.2.- Tipos de evaluación.

Existen diferentes tipos de evaluación de desempeño que te ayudarán a recolectar datos para tener un panorama completo del rendimiento del equipo laboral.

El proceso de evaluación de desempeño es esencial porque juega un papel importante en la relación empleado-supervisor. De hecho, es notablemente un instrumento de movilización, reconocimiento y desarrollo de empleados.

¿Qué es una evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño es uno de los temas más importantes del área de Recursos Humanos. Es un instrumento de gestión para analizar el rendimiento de una persona o un grupo de personas (normalmente en un entorno organizativo).

Hay que recordar que la evaluación del desempeño puede ocurrir tanto en la gestión de personas como en el análisis de los resultados financieros de una empresa.

¿Por qué evaluar el rendimiento de empleados?

Para tener una referencia real en el que se puedan tomar decisiones dentro de la organización como ascensos, recompensas o bonificaciones. Sencillamente es un recurso de gran ayuda para motivar a los empleados a desarrollarse.

Además, ayuda a reconocer la contribución de los empleados, y a comunicar las expectativas y establecer planes de desarrollo para cada uno de tus trabajadores.

Aparte de esto, el empleado se da cuenta de sus fortalezas y áreas de mejora y se compromete con la organización.

Tipos de evaluación de desempeño.

Hay varios tipos de evaluación que te ayudan a medir el desempeño laboral, y que implican análisis del individuo y del rendimiento de la empresa en su conjunto.

Evaluación de la actuación del personal

En este tipo de evaluación de desempeño se mide el rendimiento de los empleados de una empresa durante un período de tiempo definido.

Se pueden evaluar, entre otros, aspectos relacionados con el área técnica de las actividades, las relaciones con los superiores, los colegas y los clientes, así como la postura profesional.

Un método exitoso es capaz de alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, al tiempo que promueve el diálogo y la confianza mutua entre los diferentes niveles jerárquicos, proporcionando un espacio para el intercambio de retroalimentación. También se pueden identificar situaciones problemáticas en el entorno laboral para que puedan corregirse.

Ventajas de la evaluación de la actuación del personal: Un análisis individual siempre tendrá más sentido y se centrará en los puntos buenos a desarrollar en el empleado. La discreción de este proceso también hace que el asesor y el empleado estén más dispuestos a intercambiar información.

Desventajas: El evaluador termina siendo responsable de varios miembros del equipo. Encontrar espacio en la agenda para evaluar uno por uno es un problema. Si hay muchos evaluadores se puede terminar perdiendo de vista el proceso.

Autoevaluación

Es uno de los tipos de evaluación de desempeño de mayor impacto. Conocerse es uno de los pasos vitales para el desarrollo personal y profesional.

El peligro es asegurarse de que el empleado se evalúe correctamente. Lo ideal es fomentar la autoevaluación en la que el empleado no tenga necesariamente que revelar los resultados, pero sí tener el apoyo de la organización para resolver los puntos críticos.

También se puede realizar este proceso delante de terceros, para que así el empleado tenga la oportunidad de reconocer los puntos que cree debe corregir.

Ventajas de la autoevaluación: La autocrítica es siempre un excelente ejercicio cuando se hace con honestidad. Lleva a los propios empleados a crear planes de acción para ser desarrollados. Cuando una persona reconoce un punto a desarrollar y propone una solución, se hace más responsable de ello.

Desventajas: Como se dijo antes, cuando el ejercicio se hace sin honestidad y profundidad, no ayudará. Algunos colaboradores no tendrán la disciplina para llevar a cabo un proceso que sólo depende de ellos, o simplemente no podrán identificar sus puntos a desarrollar.

Evaluación 180 grados

Este es uno de los tipos de evaluación de desempeño más tradicional, en la que los directivos evalúan a sus subordinados. Se utiliza a menudo en grandes empresas.

Si deseas utilizar este método, anima a los empleados a hablar de sus percepciones sobre sus jefes. Mantén esta actividad y sus resultados confidenciales.

Ventajas de una evaluación 180°: Los empleados siempre conocerán la percepción de sus directivos, es decir, de los responsables de sus promociones, incrementos y oportunidades dentro de la empresa.

Desventajas: Se trata de un método unidireccional en el que los directivos superiores ni siquiera tienen la oportunidad de recibir diariamente información de las personas más cercanas a ellos.

El segundo punto es que de esta manera, la empresa corre el riesgo de recibir retroalimentación de empleados que no reflejan la realidad, ya que dependen totalmente de la percepción de una persona. Encuentra también la manera de hacer una encuesta para evaluación de gerentes.

Evaluación 360 grados

La evaluación 360 grados se da cuando un empleado está siendo evaluado por sus superiores, colegas y subordinados, según corresponda. De esta manera, la perspectiva de la actuación real de esa persona se vuelve mucho más rica.

En algunos casos, la evaluación de desempeño 360° involucra a proveedores y clientes. En el caso de los clientes, es importante evaluar su satisfacción con la empresa en su conjunto y lo mismo ocurre con los proveedores.

Ventajas de la evaluación 360 grados: Como ya se ha mencionado, el perfil de un empleado se entenderá mucho mejor cuando las percepciones vengan de todas las direcciones: superiores, subordinados y compañeros de equipo. Hay muchos casos en los que un empleado es altamente valorado por sus superiores y no está bien considerado dentro del equipo. Una evaluación de desempeño 360 le dará la oportunidad de mejorar en todas las áreas.

Desventajas: El principal problema de este proceso es la gestión de la cantidad de información generada. Además de la articulación del proceso en sí, debido al número de participantes.

Afortunadamente existen softwares de evaluación de desempeño y clima laboral que te permiten automatizar este proceso y hacerlo fácilmente de manera online.

Evaluación de desempeño por competencias.

Otro de los tipos de evaluación de desempeño favoritos es el que está basado en la competencia. Se trata de evaluar lo que realmente importa a una empresa. Por regla general, se pueden evaluar las competencias en grupos separados:

Competencias de comportamiento. Tiene mucho que ver con la actitud del empleado. Algunos ejemplos de competencias son: proactividad, compromiso, trabajo en equipo, etc.

Habilidades técnicas. Estas varían de un trabajo a otro, pero siempre están relacionadas con la actividad final. Esto puede ser un conocimiento en un software, máquina, equipo o artículo específico.

Puedes crear criterios para cada habilidad. Pide que una persona sea evaluada por más de una persona y busca percepciones comunes.

Ventajas de la evaluación de desempeño por competencias: La objetividad del proceso contribuye en gran medida a su logro. Puede suceder que el encuestado no esté de acuerdo con la percepción de una persona, pero cuando es vista por más personas, se considera más.

Problemas: Es difícil estandarizar la comprensión de las competencias de cada miembro del equipo. Esto puede crear desigualdades en el proceso, ya que algunos asesores pueden ser más cuidadosos que otros.

4.10.- Concepto y componentes de la retribución.

La administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización. La *remuneración* o *compensación* es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados.

La remuneración se entiende como una contraprestación en el marco de una relación laboral: una persona trabaja y ayuda a generar riqueza con su labor, por lo que recibe una recompensa económica. Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración, un concepto que deriva del vocablo latino *remuneratio*. La remuneración se entiende como una contraprestación en el marco de una relación laboral: una persona trabaja y ayuda a generar riqueza con su labor, por lo que recibe una recompensa económica.

¿Cuáles son los componentes de la remuneración?

- Remuneración base: es la retribución que se fija por unidad de tiempo (normalmente, mensual), o bien por la realización de una obra o servicio determinado (en los contratos de obra o servicio). En el primer caso se refiere a una cantidad fija que recibe el trabajador por su labor durante un

espacio determinado de tiempo; mientras que, en el segundo caso, dicha retribución no está en función de un elemento temporal sino material, como es la realización de la obra o del servicio.

- **Complementos salariales:** consisten en aportaciones a los trabajadores en función de una serie de circunstancias relacionadas con el trabajo que realizan y con sus características personales. Nocturnidad, peligrosidad o antigüedad son algunos ejemplos de complementos salariales a cambio del sacrificio que supone para el trabajador trabajar de noche, el riesgo de su empleo o como compensación por los años que lleva en la empresa, respectivamente. En este apartado también se incluyen los incentivos que realizan los trabajadores por obtener unos resultados especialmente buenos. Dichos incentivos representan una parte variable del salario. Por ejemplo, las comisiones de un comercial por las ventas realizadas.
- **Horas extraordinarias:** son las horas de trabajo que los empleados realizan voluntariamente por encima de su jornada laboral, aunque siempre dentro de ciertos límites legales. Por ejemplo, si un trabajador tiene una jornada laboral de 40 horas semanales y el empresario le pide que durante cuatro días se quede una hora más en el trabajo, trabajará en total 44 horas, por lo que deberá cobrar esas 4 horas extras al precio estipulado de antemano en el convenio colectivo.
- **Pagas extraordinarias:** en España es tradición cobrar 14 pagas anuales, dos de las cuales se consideran extraordinarias y suelen abonarse en Navidad y en verano. Sin embargo, hay empresas que siguen el modelo de otros países de tener solamente doce pagas, una por cada mes trabajado. En los convenios colectivos se fija la cuantía de estas pagas, así como si van o no prorrateadas en las doce mensualidades.
- **Salarios en especie:** el salario en especie es una aportación no dineraria pero valorable dentro del salario del trabajador. Algunos ejemplos son la puesta a disposición del trabajador de un vehículo o de una vivienda, los vales de comida o bonos de descuento, las primas de seguros, la entrega de acciones o el pago de viajes de turismo del trabajador.

4.10.- Principales sistemas retributivos.

Retribución fija:

Es la que se establece en función del puesto del trabajador, evaluando sus funciones y responsabilidades. Parte siempre de un mínimo establecido por ley y no se vincula a ninguna otra variable como puede ser el desempeño o la consecución de los objetivos empresariales.

Se trata del tipo de retribución más tradicional, genera sensación de estabilidad y es sencillo de gestionar, aunque puede acabar generando un bajo compromiso laboral de los trabajadores. El mayor riesgo es que no se vea valorada la aportación a la organización. Esto se traduce, en muchos casos, en una tendencia a aportar en función del grado de exigencia o de la comparación del trabajo realizado por compañeros que se encuentren desarrollando su misma labor.

Retribución individualizada:

Muy frecuente en las pymes, atiende, no solo al puesto y responsabilidades del trabajador, sino también a las cualidades personales y conocimientos personales de cada uno.

En este tipo de políticas retributivas se valoran la formación, los conocimientos técnicos, idiomas, experiencia, disponibilidad...

Suelen resultar útiles al empresario y satisfactorios para el trabajador, que siente que su presencia en la empresa es valorada no solo por su desempeño, sino también por sus habilidades.

A la larga, especialmente si el tamaño de la compañía crece, puede generar desigualdades entre los trabajadores y desembocar en un mal clima laboral debido a la falta de equidad interna.

Retribución en especie:

Este tipo de política retributiva no se centra solo en la aportación salarial sino en otros beneficios y privilegios para el trabajador.

Se combina generalmente con una retribución fija y tiene un tratamiento fiscal favorable tanto para empleados como para empresas, pudiendo llegar a percibirse en especie hasta un 30% del total del salario bruto.

Algunos ejemplos de aplicación de este tipo de retribución son la concesión de seguro médico, cuotas de gimnasio, ticket restaurant, servicios de guardería, acciones de empresa, planes formativos...

Retribución variable:

Como en el caso anterior se combina con la retribución fija, pero, en este caso, el incremento es monetario, variando en función de los objetivos conseguidos.

Este tipo de retribución precisa de un sistema de medición de resultados aplicado a todos los empleados, haciendo que todos tengan las mismas posibilidades y la misma recompensa al alcanzar los objetivos.

Es un sistema muy utilizado en departamentos comerciales, centrados en objetivos de venta y que ven en este modelo una forma de motivación para que los empleados alcancen los objetivos empresariales.

Lo más importante para el éxito de estas políticas retributivas es que el sistema esté bien diseñado y comunicado; que sea transparente y que sus objetivos sean realistas para no perder la motivación en la plantilla.

Retribución flexible:

La retribución flexible funciona como la combinación de varias de las opciones anteriores. Permite al trabajador contar con un salario fijo que puede verse incrementado bien económicamente al tener una parte variable o con retribuciones en especie.

Cómo afrontar la retribución desde Recursos Humanos

Una de las tareas más delicadas del departamento de Recursos Humanos es la gestión de nóminas, aumentando su dificultad en los casos en los que la política retributiva no es fija.

Para el desarrollo de políticas retributivas variables en la empresa es preciso tener un control exhaustivo de las finanzas y de la situación laboral de cada uno de nuestros empleados, pudiendo posteriormente analizar los resultados y su impacto en el desarrollo empresarial.

Nada de esto sería posible sin disponer de herramientas de gestión facilitadoras de la tarea, que permitan al departamento de Recursos Humanos evitar las tareas sistemáticas y repetitivas y poder centrarse en la calidad de su aportación humana a la organización.

4.1.1.- Sistemas de retribución basados en el puesto de trabajo.

se paga a las personas por realizar unas tareas de unos puestos definidos. El objetivo del sistema retributivo es asignar un salario más elevado a los puestos más importantes.

Los más beneficiados por las **políticas de retribución variable** son los puestos directivos, cuya retribución variable ronda el 40% de su salario. Los mandos intermedios y los técnicos no vinculados al ámbito comercial reciben una retribución variable de entre el 10% y el 20% de su salario.

La parte fija del salario estará ligada al perfil competencial de la persona: los años de experiencia que posee, la formación base y complementaria, sus competencias, etc. La parte variable estará ligada al nivel de desempeño y a la consecución de los objetivos que deberán estar previamente definidos.

- Los sistemas tradicionales de retribución fijan el salario base en función del puesto de trabajo - En la retribución basada en conocimientos, habilidades y actitudes los empleados cobran en función del trabajo que pueden realizar y las habilidades que pueden aplicar en ciertas situaciones

- La decisión de “pagar el puesto de trabajo” o “pagar la persona” depende de distintos factores contextuales:

- La retribución basada en habilidades: Motiva más a los empleados Facilita la reasignación de trabajadores Reduce los costes de absentismo y rotación de personal Da a los directivos mayor flexibilidad

-Sin embargo, Provoca mayores costes Reduce la especialización de la mano de obra Dificulta la selección de candidatos Riesgo de “oxidación” de habilidades ya adquiridas Riesgo de frustración: “techos” salariales

4.1.1.2. Retribución y Rendimiento. Sistema de Incentivos.

El objetivo principal que persigue una empresa cuando implanta un sistema de retribución es establecer el salario de cada uno de sus colaboradores, en función de su contribución a los objetivos individuales y

empresariales. Una premisa fundamental es que esta retribución se base en la equidad externa e interna. La equidad externa se consigue a través de los diferentes estudios de retribuciones existentes que permiten conocer cuánto están ganando otras personas que ocupan puestos similares en sectores relacionados. La equidad interna se logra integrando el sistema de retribución dentro de la gestión de recursos humanos de la organización.

Para ello, lo primero que se necesita es establecer la estructura profesional de la organización, que permite determinar una referencia para cada empleado y puesto en comparación con toda la plantilla.

Todo sistema de retribución debe contemplar un componente fijo y otro variable. Existe la tendencia a pensar que solamente las personas del área comercial y los directivos pueden tener un componente variable. La realidad es que cualquier persona en una organización puede tener este doble componente en su remuneración.

De hecho, según diversos estudios, el porcentaje de empresas que proporcionan incentivos a sus empleados ha crecido en una media del 5,2% desde 2003 hasta 2007. Los más beneficiados por las políticas de retribución variable son los puestos directivos, cuya retribución variable ronda el 40% de su salario. Los mandos intermedios y los técnicos no vinculados al ámbito comercial reciben una retribución variable de entre el 10% y el 20% de su salario.

La parte fija del salario estará ligada al perfil competencial de la persona: los años de experiencia que posee, la formación base y complementaria, sus competencias, etc. La parte variable estará ligada al nivel de desempeño y a la consecución de los objetivos que deberán estar previamente definidos.

Además de la retribución fija y de los beneficios sociales, los modelos retributivos actuales suelen contemplar otros planes o programas recogidos comúnmente bajo la denominación de retribución variable, aparte de otros esquemas de reconocimiento que tratan de premiar logros específicos, tales como eventos con familiares para los mejores vendedores, viajes de trabajo-ocio para recompensar logros departamentales, o finalmente sistemas de refuerzo más psicológicos tales como el empleado del mes, al que ha destacado más en las encuestas de satisfacción al cliente. Últimamente, se está hablando también de modelos de compensación con tiempo por sus ventajas fiscales, de aprovechamientos de valles de demanda, y de aprovechamiento de preferencias individuales por cuestiones de armonía entre la vida privada y la profesional.

4.11.2.- El plan salarial. Resistencias, detección y neutralización de amenazas.

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento, sino el que más -especialmente en las compañías intensivas en personas-: los costes salariales.

Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad. Este principio básico de equilibrio entre costes y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. Si una empresa se empeña en controlar sus costes a base de contener de modo continuo los salarios de sus trabajadores, se encontrará con dificultades a la hora de hacer ofertas suficientemente atractivas a los candidatos potenciales que desee incorporar. Además, arriesgará la pérdida de profesionales valiosos si el mercado en que se mueve cotiza los salarios por encima para los mismos grados de responsabilidad y competencia. A la inversa, si una empresa se empeña de manera continuada en subir los salarios por encima del mercado ciertamente conseguirá atraer con facilidad a buenos profesionales y tendrá muy satisfechos a los que tiene en plantilla, pero a la larga podrá encontrarse en dificultades a la hora de competir con sus productos y servicios en el mercado si sus costes son significativamente superiores a los de sus competidores.

Un desequilibrio entre ambos factores, coste salarial y capacidad de atracción/retención, aun siendo en principio peligroso a largo plazo para la competitividad y la supervivencia de la empresa, puede ser conveniente, sin embargo, en alguna etapa de su desarrollo evolutivo. Un ejemplo sería la empresa que necesita penetrar un área geográfica, en un mercado ya maduro, y su implantación requiere la contratación de profesionales locales. Esta empresa tenderá a ofrecer salarios más atractivos tal vez durante los primeros años de implantación –asumiendo claro que no cuenta con otros factores de diferenciación- Inicialmente, podrá asumir una menor generación de margen, pues se encontrará en fase de inversión, pero en el medio plazo se verá forzada a vigilar atentamente cómo sus competidores pagan en el mercado a sus profesionales para ir ajustando sus costes para asegurar su competitividad.

Por tanto, los modelos retributivos que adoptan las empresas han de integrarse en la estrategia, aparte de la cultura, de la empresa, así como en su entorno económico y social. Un sistema retributivo que funciona en una organización puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente encajado en su cultura y su entorno social. Los modelos retributivos han de ser coherentes además con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y todos estar alineados con las intenciones estratégicas de una organización en un momento dado. Por ejemplo, un sistema de gestión del desempeño para la fuerza comercial que quiera incentivar las ventas de una línea de producto sobre otras, respecto a un periodo anterior, podrá asociar una recompensa al logro de ventas de esa línea de producto mediante un sistema de incentivos comerciales, normalmente creado como parte de la retribución variable para ese colectivo de profesionales. Otra práctica extendida es asociar el incremento de valor generado para el accionista en una empresa con la retribución de los directivos ejecutivos a través de un esquema de stock options.

¿Qué empresa no está hoy en transformación? Ya sea en su estrategia para adaptarse a los cambios de su mercado, en sus procesos para adaptarlos a las oportunidades de aumento de eficiencia que pueden proporcionar las nuevas tecnologías, o en las personas para movilizar la innovación y el talento como armas competitivas sostenibles. Los sistemas de compensación pueden, y a veces deben, servir a todos estos propósitos, adaptándose con enorme flexibilidad a los cambios impuestos o pretendidos.

Del mismo modo, es necesaria una coherencia entre los diferentes sistemas de recursos humanos. La selección de profesionales valiosos debe tener en cuenta muy de cerca el nivel salarial que existe en el mercado para los profesionales que intenta contratar, para cerrar con éxito el proceso selectivo. Pero no puede ignorar el nivel retributivo de los profesionales existentes, si no quiere provocar fuertes desajustes en su equidad interna. Puedes permitirte contratar por debajo del salario estándar si la persona carece de alguno de los requisitos de selección, estando dispuesto a complementar con formación esas carencias. O puedes pagar por encima del nivel salarial de las personas del mismo nivel de responsabilidad al contratar a una persona, si lo justifica la posesión de unas habilidades que en ese momento se encuentran en alta demanda (hot skills), aunque en este caso es recomendable que sea un ingrediente retributivo variable, para permitir ir reduciéndolo conforme se ajusta la oferta y demanda en el mercado de profesionales con esas habilidades.

La Necesidad de Gestionar los Costes Salariales de Modo Competitivo.

En el momento actual todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, es decir, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, innovar con rapidez y acierto, dar satisfacción y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas, y alinear los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de empleados.

Los modelos de retribución tratan de servir a las estrategias de la empresa. Entre ellas, disponer de las personas adecuadas para poder llevar a cabo el resto de las estrategias. Y la disposición de las personas con las capacidades y motivación necesaria ha de hacerse sin olvidar el impacto del coste salarial de la organización en relación con sus competidores. Para ello, debe realizarse un análisis que comprenda desde la globalidad –masa salarial global comparada con los competidores- hasta la individualidad – competitividad a nivel de puesto- pasando por la comparación de las políticas retributivas.

El análisis más global implica conocer cuánto gasta la organización en relación con sus competidores en relación con el volumen de actividad. Cada sector ha de determinar cuál es el indicador de volumen de actividad más claro. Por ejemplo, en las empresas industriales y de servicio en general serán los ingresos, pero en banca pueden ser los activos totales, es decir el dinero que las entidades financieras gestionan. La posición competitiva global da idea de cuál es el camino que se puede seguir en relación con la política retributiva. Una posición global por encima de la media del sector impedirá políticas retributivas expansivas y obligará a contener los costes salariales y ser muy selectivo en cuanto a correcciones de mercado. Por el contrario, una posición global por debajo de la media del sector permitirá ser más agresivo y realizar correcciones de mercado con mayor facilidad y atraer buenos profesionales sin dañar, en principio, la estructura competitiva. Como es lógico, la posición competitiva a nivel de masa salarial permite sacar conclusiones acerca del dimensionamiento adecuado de la plantilla, convirtiéndose en un indicador clave para la planificación cuantitativa de los recursos humanos.

Para la analizar la posición competitiva con relación al mercado a nivel individual deben referenciarse los salarios al mercado y éste debe estar definido de forma que las comparaciones sean homogéneas. Este posicionamiento se analiza comparando las retribuciones por nivel de responsabilidad, o categorías de puestos. En la práctica, se utilizan las encuestas salariales de sector para determinar percentiles de mercado con los que comparar los grupos retributivos.

Después, se combinan ambos análisis para averiguar las posibilidades en materia tanto de política retributiva como de dimensionamiento de plantilla. Por ejemplo, una entidad puede tener una posición en su política retributiva muy baja – es decir, paga salarios muy bajos- y tener unos gastos de personal en relación a

volumen de actividad intermedios. Probablemente nos encontremos ante una entidad con un exceso de plantilla. Una visión simple del análisis de niveles salariales podía haber conducido a subir de forma generalizada los salarios, sin embargo, complementando con el otro análisis descubrimos que lo que en realidad ocurre es que la entidad es poco eficiente, tiene una plantilla excesivamente dimensionada y la única forma que tiene de competir es mediante salarios bajos. En esta situación se trata de una organización que no podrá apostar por una política salarial agresiva, ni podrá aspirar a captar a los mejores profesionales, salvo casos muy puntuales y selectivos mientras no reduzca el volumen de su plantilla.

Cuando una empresa se encuentra con costes laborales excesivos para competir, sus modos típicos de intervención son: recortar empleo (prejubilaciones, no renovación de contratos temporales, despidos, etc.) congelar o frenar la contratación, recortar las subidas, recortes en gastos relacionados con las personas (recortar retribución variable, reducir formación), o esperar, es decir no hacer nada. Estas estrategias tienen un coste social muy alto. Suelen ser mal aceptadas por las personas, especialmente si existen problemas de equidad interna, por ejemplo profesionales con salarios medios que perciben su alto nivel de contribución comparado con el de otros trabajadores de más edad con dificultades para cambiar por su falta de formación y falta de expectativas, y probablemente con salarios muy superiores.

Últimamente se están proponiendo en estas situaciones de exceso de coste, sobre todo en momentos bajos del ciclo económico, prácticas novedosas que tratan de evitar los traumas sociales generados por los recortes duros. Así tenemos directivos que se autoimponen reducciones del salario, sugiriendo que el resto de la plantilla se adhiera a reducciones temporales de salario, se invita al personal a tomar vacaciones en momentos de baja actividad, se incentiva la petición de excedencias, etc.

Neutralización de amenazas.

¿Motiva la compensación? Una mirada superficial al tema nos sugeriría una respuesta en sentido afirmativo. La mayoría de la gente desea ganar más, y parece que cualquiera estaría dispuesto a contribuir más en el trabajo si de repente le subieran un 10% su sueldo excepcionalmente. También conocemos los casos de las personas que, estando a punto de realizar un cambio de empresa, aceptan un incremento de salario –o contraoferta- para quedarse donde están.

No obstante, la cuestión planteada en términos más genéricos de si una organización que pague más tiene a sus profesionales más motivados está por demostrar. Abundan los casos de empresas que presentan un proyecto ilusionante a sus empleados, una cultura respetuosa con la persona, un entorno agradable que

fomenta el aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo, con una defensa de la ética y la honestidad, donde consiguen tener empleados dispuestos a dar más del 100% con salarios en ocasiones inferiores a los promedios de su sector.

Ninguno de los modelos que existen sobre la motivación considera la retribución como la principal causa motivadora. Sí en cambio se reconoce que puede ser un importante factor de desmotivación cuando no se cumple alguno de los criterios básicos de diseño: la equidad externa, la equidad interna percibida, la comunicación necesaria acerca de sistema de compensación que permita a los empleados saber cómo su influye su trabajo en su salario, etc.

Kurt Lewin (1890-1947) propuso en los años treinta, con respecto a la resistencia al cambio, que los empleados trabajaban mejor y más motivados cuando se les permitía tomar parte en la configuración de ese cambio. Esta idea ha sido puesta en práctica por muchas organizaciones que han pedido a grupos de empleados que analicen el sistema retributivo actual y el de otras compañías vecinas, para proponer cambios en el sistema. A la hora de implantar esos cambios, la dirección de esas compañías no ha olvidado enfatizar que los cambios han sido contrastados con las opiniones de una representación de empleados que se han reunido en “task-forces” para elegir los elementos del modelo retributivo más adecuados para la empresa, la estrategia, el entorno, etc.

Douglas Mc Gregor (1906-1964) expuso sus teorías X e Y. Si el directivo cree que todos sus colaboradores son mediocres y hay que pagarles lo menos posible (aplicando la teoría X), puede que tenga razón, pero los más motivados y capaces se irán y el resto se acomodará al entorno. Si piensa realmente que sus equipos de trabajo están formados por personas que desean comprometerse con el proyecto de empresa, el tiempo le demostrará que está en lo cierto, ya que probablemente sean los no identificados los que buscarán acomodo en otro lugar.

Abraham Maslow (1908-1970) y su modelo de jerarquía de necesidades nos inclinaría a pensar que la retribución, que permite satisfacer principalmente las necesidades de primer y segundo nivel: fisiológicas y de seguridad, no conduciría a tener profesionales excesivamente motivados una vez que sus niveles salariales actuales cubrieran esos mínimos. El interés estaría centrado en unas relaciones más fértiles (tercer nivel de necesidades sociales), o en lograr un mayor nivel de competencia (último nivel de necesidades del yo).

Frederick Herzberg se fijó más en la relación entre motivación y retribución a través de su teoría de factores higiénicos y motivantes. Clasificaba claramente el salario -junto con otros factores de régimen interno como las condiciones de trabajo, relaciones jerárquicas, etc.- entre los factores higiénicos. Reservaba para los factores motivantes la realización, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y las expectativas de desarrollo personal. De alguna manera se cumple esta tesis al comprobar cómo tras el aumento de satisfacción puntual que se siente al recibir un incremento significativo de salario, ésta satisfacción (o motivación) se diluye en los siguientes meses, al convertirse en lo que se siente como un “derecho adquirido”, y al cabo de seis meses se termina por olvidar. Si falta este derecho adquirido, como en la metáfora del fallo en el aire acondicionado, es cuando se nota, pero como un elemento de insatisfacción. A esto se refería Herzberg como factor higiénico, no motiva, pero si falta puede ciertamente desmotivar. Otros autores como Henry Murray, McClelland o el mismo Freud han aportado diferentes modelos acerca de la motivación y el comportamiento humano, pero en ningún caso se coloca a la retribución como el principal motivador. Al final, la persona se terminará fijando en las mismas cosas:

- Cómo puedo ganar más (claridad acerca de la política retributiva)
- Cuánto ganan otros que aportan lo mismo que yo (equidad interna)
- Cuánto podría ganar en otra organización haciendo lo mismo (equidad externa)

Basados en estas premisas que, siguiendo a Herzberg, pueden producir insatisfacción si faltan, hemos de diseñar los modelos de compensación buscando la mayor claridad posible en la política retributiva, hemos de velar por la percepción de equidad interna, y asegurarnos de la competitividad de los niveles retributivos respecto al mercado. Hasta aquí nos hemos referido al efecto motivador de la retribución.

Otro tema es el efecto incentivador, es decir de refuerzo de determinados comportamientos para la consecución de unos objetivos concretos. Para ello existen los programas de retribución variable. Ella sí que puede ser un agente motivador puntual siempre que se reúnan unos requisitos: definir la relación entre esfuerzo/resultados y retribución variable, ser dicho esfuerzo alcanzable por parte de la persona, ser una cantidad apreciable en proporción a la retribución fija, no estar garantizada ni consolidada.

Referencias

Rivas-Tovar, L. (2001). Gestión Integral de Recursos Humanos (2ra. Ed.). México: IPN.

Molina, J. (2011) Dirección y Gestión de los Recursos Humanos (1ra. Ed.) México: EOI.

Puchol, L. (2003) Dirección y Gestión de los Recursos Humanos (5ra. Ed.) Madrid: Díaz de Santos S.A.

Cejas, M y Chirinos N. (s.f.) Administración de los Recursos Humanos (1ra. Ed.) Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Chiavenato, I. (2004.) Administración de los Recursos Humanos (8va. Ed.) México: McGraw-Hill.

Wayne Monde, R. (2010) Administración de los Recursos Humanos (10ma. Ed.) Estado de México: Pearson Educación de México.

Martínez, E. y Martínez F. (2009) Capacitación por Competencias (1ra. Ed.) Chile: Norma

Recursos Humanos. Análisis de Puestos de Trabajo, (s.f.) Recursos humanos-Análisis de puestos de trabajo CIDSECI

http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Recursos%20Humanos_%20Analisis%20de%20los%20Puestos%20de%20Trabajo.pdf [2022].

SUGERENCIAS DE VIDEOS ACADÉMICOS				
No	TIPO	TITULO	LINK	AUTOR
1	Video	GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	https://youtu.be/feN6ZfK3fLQ	PROFE DE ECONOMIA
2	Video	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	https://youtu.be/tz5cqbuSNFM	MEE.SANDRA IVETTE GARCIA PICHARDO
3	Video	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	https://youtu.be/cO0uT0mklA	INMACULADA LUCIA
4	Video	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	https://youtu.be/zVdPxbGVmb0	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN EN LINEA