

Administración del Personal

Unidad nº1

Concepto de la administración de personal.

La sociedad experimenta constantemente cambios (sociales, culturales, políticos, económicos, etc), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social.

La administración de personal tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- Relaciones Industriales
- Administración de RR.HH
- Administración de personal
- Relaciones humanas en el trabajo
- Relaciones laborales

Estas denominaciones, pueden ser tomadas como sinónimos, pero existe una diferencia entre ellas. “No es lo mismo *Relaciones Industriales* que *Relaciones Laborales*. La primera denota todas las relaciones que puedan surgir con motivo del empleo; la segunda sólo se circunscribe asuntos totalmente laborales, de orden jurídico.

“La denominación Relaciones Humanas en el Trabajo no sería correcta ya que determina la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, dentro de los lugares de trabajo, o fuera de ellos. “Los términos Administración de Personal o de Recursos humanos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.”

Algunas de las definiciones de administración de personal, que se pueden encontrar, se mencionan a continuación:

Víctor M. Rodríguez: “Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”.

Byars y Rue: “Es el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar”.

Rodríguez Valencia Joaquín: “Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal”

Objetivos de la administración de personal

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas transnacionales.

Por tanto el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- “Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.”
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.

Evolución de la gestión de los Recursos Humanos

La administración del personal ha evolucionado desde una orientación puramente organizativa y formal a una estratégica, donde las personas, recursos humanos, son considerados los elementos más valiosos que poseen las organizaciones. Es por ello que hoy podemos hablar de una gestión de los recursos humanos que sea más sensible a las necesidades y aspiraciones del personal y que esté más integrada a la dirección de la empresa, por lo cual a llegado a adquirir una posición **estratégica**.

En esta evolución, la administración del personal ha pasado por cuatro etapas:

- Administrativa
- Gestión
- Desarrollo
- Estratégica

Administrativa

Esta etapa está caracterizada por:

- Orientación organizativa (contrataciones, despidos, estudios de fórmulas salariales basadas en el rendimiento, análisis de puestos, etc.).
- Controlar al personal
- Estimular los rendimientos
- Controlar la disciplina (sanciones).
- El recurso humano es considerado un costo que hay que minimizar.

Gestión

Esta etapa está caracterizada por:

- Se consideran las necesidades sociales y psicológicas de las personas

- Se toma conciencia de que los comportamientos están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que pertenecen.
- Adaptación del hombre a la organización.
- Se continúa considerando al recurso humano como a un costo que hay que minimizar.

Desarrollo

En esta etapa surgen las siguientes características:

- Coalición entre necesidades económicas de la empresa y las de los trabajadores
- El hombre es un elemento determinante del desarrollo de la empresa.

Estratégica

Finalmente en esta última etapa surgen los siguientes aspectos:

- Fuerte importancia de la competitividad en los mercados.
- Necesidad de integración entre la dirección de la empresa y la gestión de los recursos humanos.
- Formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes con los objetivos de la organización.
- Concepción del recurso humano como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Factores que determinan esta evolución

La evolución de los recursos humanos estuvo influenciada por una serie de factores que fueron sucediéndose en el contexto, entre estos factores encontramos los siguientes:

- Tecnológico: la evolución de la tecnología ha permitido que el departamento de personal requiera de menos empleados para el procesamiento de datos y libere de esta manera empleados para otras tareas que hacen al aspecto estratégico del área. De esta manera el departamento dispone de más empleados para dedicarse al análisis de las necesidades de los empleados, proceso de reclutamiento, de selección, capacitación, evaluación de puestos, evaluación de rendimientos, etc.
- Jurídico – Social: Ha surgido un mundo legislativo laboral que de manera creciente condiciona y establece el marco para las distintas políticas sociales desarrolladas en la empresa.
- Sindical: el reconocimiento de asociación, para que los trabajadores puedan defender sus intereses de clase los sitúa en una posición de mayor fuerza para conseguir mejores condiciones de trabajo, produciéndose un cambio radical de la situación al contrarrestar la predominancia y discrecionalidad de la dirección.
- Competitividad e interdependencia de los mercados: esta mayor competitividad e interdependencia de los mercados implican cambios en las organizaciones. Estas deben mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, para lo cual deberán revisar sus productos y servicios, sus procesos, la tecnología utilizada, etc.

- Métodos de gestión y de las ciencias humanas: la evolución de los métodos de gestión y las ciencias humanas hace que se implanten nuevas técnicas que buscan el mejor aprovechamiento de los recursos.

Como consecuencia de todos estos factores, las organizaciones se vuelven más complejas, implicando esto que la gestión de los recursos humanos debe adoptar nuevos métodos de coordinación e integración.

El área especializada en la gestión de los recursos humanos

Los cambios experimentados en el departamento de personal estuvieron caracterizados por:

- A. En las competencias asignadas.
 - B. En el perfil profesional del responsable de dicha área organizativa.
 - C. En la posición dentro de la estructura organizacional.
- A. Las funciones del área de Rec. Hum. va a depender de las características y rasgos de la organización. Lo que se espera hoy de ésta área es que las organizaciones dispongan del menor número de personas pero con las mejores cualidades posibles. El área debe asumir todo el liderazgo en materia de cambios del personal. Hasta la década de 1960, el área se ocupaba de tareas administrativas, rutinarias y burocráticas (contratación, despidos, remuneraciones, etc.), y siempre en una posición de subordinación respecto de la línea. Pero ahora como consecuencia de la evolución de las organizaciones, se produce un cambio importante en los objetivos y en el rol de la dirección del área de los recursos humanos.
- B. En una primera etapa se requería de personas cuya actividad principal era controlar y vigilar las normas, y aplicar sanciones disciplinarias, es por ello que se buscaban personas del ámbito militar cuyas cualidades eran la autoridad y el mando. Con el desarrollo de la legislación y la nueva orientación que ello implica, comenzaron a tomar posición de los Dptos de Recursos Humanos los abogados. Finalmente, con el aumento de la competitividad de los mercados y la integración de los mismos se busco profesionales con una orientación en las ciencias económicas, quienes poseen otra visión de la empresa, más orientada en la evoluciones económicas, tecnologotas y del contexto en gral.
- C. En la década de 1930 los Dpto. de personal se los vinculaba con la función de producción y eran denominados “servicios de personal” con nada de status. Luego de la segunda guerra mundial pasan a ser un órgano staff y dependen directamente de la gerencia Gral. Aquí tienen como funciones no solo elaborar políticas de personal sino ser un órgano asesor de todos los responsables de la línea. A partir de la década del 1960 pasan a asesorar a la gerencia Gral. también. Por lo tanto así los directivos del área de recursos humanos pasan a ocupar posiciones en la organización que los equipara al resto de los directivos, en cuanto a capacidad de incidir en las decisiones que se toman en la cúspide.

Organización del Área de los Recursos Humanos

§ A) Funciones

§ B) Características

§ C) Organización

A) Funciones

La expresión "Recursos Humanos" implican que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.).

Las actividades de la Administración de los RH son todas aquellas acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Las funciones básicas son:

§ Planeación: Cuando la organización crece hasta exceder a un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se la denomina planeación de RH. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitudes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona al candidato que cubre el perfil del puesto ya definido previamente.

§ Desarrollo: el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Asimismo, las necesidades de RH de la organización pueden satisfacerse *desarrollando* a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción así también como en algunos casos jubilaciones y separaciones.

§ Evaluación: con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su *evaluación*. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de RH. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal, Ej.: selección, capacitación o desarrollo. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones con el personal.

§ Compensación: la aportación que efectúan los empleados produce una *compensación*. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales (que la empresa pueda decidir otorgar a los empleados). Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de RH también debe atender las relaciones obrero-patronales, en otras palabras participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en la negociaciones de los contratos colectivos de trabajo.

§ Control: el departamento de personal debe efectuar controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuidad del éxito. Algunos tipos de control pueden ser: control presupuestario, evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

B) Características

Hoy en día se hace énfasis en unidades de trabajo más pequeñas, con menos niveles jerárquicos, menos empleados, y más descentralizadas. A medida que se manifiesta la reconformación organizacional, los gerentes quieren empleados que trabajen con mayor independencia y flexibilidad para satisfacer las demandas del cliente. Para hacer esto, requieren que las personas estén más próximas a la información y

que las personas encargadas de elaborar los productos o prestar los servicios tomen decisiones. El objetivo en este sentido es desarrollar puestos y unidades básicas de trabajo que sean lo bastante adaptables para prosperar en un mundo que cambia a gran velocidad.

Desafíos de la Administración de los RRHH

§ Hacia la Globalización: La Globalización es la tendencia a la apertura de mercados extranjeros para el comercio y la inversión internacional.

Para crecer y prosperar, muchas compañías están buscando oportunidades de negocios en mercados globales. La competencia y la cooperación con compañías extranjeras se han vuelto puntos focales cada vez más importantes para los negocios desde principios de la década de los ochenta. Mediante la asociación con empresas en otras regiones del mundo y el empleo de tecnología informativa para coordinar partes distantes de sus negocios, compañías como Motorola, General Electric, Nissan han mostrado que su visión para el futuro es ofrecer a los clientes "cualquier cosa, en cualquier momento, en cualquier parte" del mundo. No obstante cuando estamos en este tipo de negocios se deben tener en cuenta algunos aspectos tales como las distintas culturas, leyes, y prácticas de negocios que son diferentes para cada país. En cuanto a los aspectos que se deben tener en cuenta en lo que hace a los RRHH es identificar personas capaces de vivir y trabajar en el extranjero, diseñar programas de capacitación y desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión de las personas sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras, ajustar planes de compensación para que sean justos y equitativos para todas las personas que trabajen en regiones diferentes con costos de vida distintos.

§ Incorporación de nueva tecnología: Los avances en la computación han permitido que las organizaciones aprovechen la explosión de la información. Con redes de computadoras es posible almacenar, recuperar, y utilizar cantidades ilimitadas de datos en varias formas.

La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y a aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de "mano de obra no calificada" a " mano de obra calificada" (empleados cuya responsabilidad va más allá de la ejecución física del trabajo, incluyendo toma de decisiones y resolución de problemas). En muchos casos es posible volver a capacitar a los empleados actuales para que adopten funciones y nuevas responsabilidades.

§ Desarrollo del capital Humano: La idea de que las personas "compiten a través de las personas" pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano. Capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja del balance de la compañía y que sin embargo poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

§ Respuesta al mercado: Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de Administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad, y sensibilidad.

§ Control de costos: Si bien las organizaciones necesitan invertir en capital humano para poder ser competitivas, al mismo tiempo hay presiones crecientes para bajar costos y mejorar la productividad a fin de maximizar la eficiencia. Los costos de mano de obra son uno de los gastos mayores de cualquier organización, en especial en organizaciones de servicios y en donde el conocimiento es fundamental. Las

empresas están intentando varios métodos para disminuir estos costos: recorte de personal, contratación externa y subcontrataciones.

-Recorte de personal: es la eliminación planeada de puestos. Se ha observado que cuando se realiza recorte de personal no se obtiene productividad y personal comprometido si a la primera señal de malos momentos se demuestra que la gente es prescindible. Además de transmitir baja moral a los sobrevivientes, el recorte de personal incurre en costos adicionales de RRHH para la compañía, como indemnizaciones por despido, pagos acumulados por vacaciones y días no trabajados por enfermedad, etc. Para afrontar de manera más inteligente el recorte de personal algunas empresas han hecho esfuerzos para reasignar y volver a capacitar al personal en nuevas posiciones cuando se eliminan sus puestos. Esto es consistente con la filosofía de que las personas son consideradas como verdaderos activos en la organización.

- Outsourcing y subcontrataciones: Outsourcing significa la contratación de organizaciones para realizar funciones que antes ejecutaban empleados de la empresa. El interés en el outsourcing ha sido estimulado por ejecutivos que desean centrar las actividades de su organización en lo que hace mejor. Cada vez más actividades como mantenimiento, seguridad, abastecimiento y limpieza son delegadas a empresas externas con el fin de incrementar la flexibilidad de la organización y disminuir los costos de los gastos generales.

Subcontrataciones son los procedimientos mediante los cuales se despide a varios trabajadores, para que otra compañía (que maneja todas las actividades de RRHH) contrate los servicios de dichos empleados para trabajar de nuevo donde los despidieron.

Preocupaciones del Departamento de Personal

Los encargados de RRHH necesitan interesarse en los cambios en la composición y expectativas de la gente. RRHH debe estar al tanto de los intereses de las personas y asegurarse de que el intercambio entre la organización y los empleados sea mutuamente benéfico.

- Cambios demográficos: estos cambios se refieren al entorno, edad, género, y educación de los trabajadores. En cuanto a la educación es importante observar que mientras el nivel educativo de la fuerza de trabajo sigue aumentando, hay cada vez una separación cada vez mayor entre los letrados y los iletrados.
- Cambios culturales: Las actitudes, creencias, valores y costumbres de las personas en una sociedad constituyen una parte integral de su cultura. Por supuesto, su cultura afecta su comportamiento en el trabajo y en el entorno de la empresa, influyen en sus reacciones hacia tareas laborales, estilos de dirección y sistemas de recompensas. La cultura experimenta cambios continuos, en consecuencia las políticas y prácticas de RH deben ajustarse para enfrentar este cambio. Entre algunas de las cosas que se pueden tener en cuenta son: derechos de los trabajadores, cambios de actitudes hacia el trabajo, equilibrio entre el trabajo y la familia.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Con los siguientes elementos (complementando con su criterio), forme una definición de administración de personal.

- ✓ Proceso administrativo
- ✓ Organización
- ✓ Satisfacción

- ✓ Necesidades
- ✓ Bienestar
- ✓ Empresa

2. Mencione ¿Cuál es la importancia de una debida aplicación de la Administración de Personal?

El trabajo dignifica al hombre

Karl Marx (1818-1883) fue el autor de una frase, "**el trabajo dignifica al hombre**", en la que resumía su filosofía sobre la relación del hombre con su propia naturaleza. Bajo esta sentencia, que ha vivido varias versiones a lo largo de la historia, el filósofo alemán explica que el hombre saca a relucir sus potencialidades con el desempeño de una labor, por otra parte, exclusiva del ser humano.

Beneficios del trabajo

A diferencia del resto de animales, el homo sapiens es capaz de modificar la naturaleza con una actividad libre y consciente. El trabajo no solo es aquél lugar en el que pasamos un tercio de nuestro día a día, sino que cuenta con valores propios que el hombre adquiere cuando desempeña una labor. Además, **el ser humano consigue gracias a él sentirse integrado en la sociedad, mejorar su autoestima y proyectar una imagen positiva de sí mismo ante los demás.**

Numerosos estudios han evidenciado que la ausencia de trabajo provoca efectos negativos en la persona y en la sociedad. Las personas que, o bien se encuentran en situación de desempleo, o bien han perdido las ayudas estatales o subsidios, muestran **una elevada incidencia de sensaciones de inseguridad, aislamiento, frustración y negatividad**. También implica una reducción de las relaciones sociales y en algunos casos depresión y ansiedad.

La **autoestima** de la persona con trabajo se incrementa por las siguientes causas:

El trabajador comprueba que puede desempeñar una labor que requiere conocimientos, experiencia o ambas cosas.

- El cobro de un sueldo le permite acceder a un nivel de consumo que satisface sus necesidades y, si es el caso, provee a su familia lo necesario para vivir y desarrollarse.
- El empleado acredita que puede desempeñar un rol útil en la sociedad, que le sitúa dentro de un estatus socialde reconocimiento.

Trabajar es sinónimo de acogerse a una disciplina de horarios, esfuerzo e intentos de logro de unas metas concretas, lo que implica que el empleado ponga de su parte una buena parte de sus recursos humanos.

Para que el emprendedor o el trabajador por cuenta ajena alcance las mayores metas, y ello repercuta en la buena marcha de la empresa, es imprescindible que el entorno laboral sea motivador, recompense los esfuerzos y escuche e incentive las opiniones de todos los implicados en el proceso laboral. El trabajo dignifica al hombre siempre en tales

circunstancias.

La adecuación entre las expectativas laborales y los logros obtenidos depende de las posibilidades de mejora o promoción dentro de la empresa, así como de la movilidad del sector laboral en el que se desempeña el trabajo.

Condiciones de un trabajo que dignifica

Por último, es importante citar qué circunstancias deben darse para que la máxima de que el trabajo dignifica al hombre se cumpla:

- Identificación del trabajador con la labor que realiza y con la filosofía y objetivos de la empresa.
- Adecuación entre la capacidad del empleado y el puesto de trabajo que desempeña.
- Retribución económica acorde con la labor y las responsabilidades que se realizan en el trabajo.
- Generación de un escenario de expectativas de desarrollo profesional y personal en el medio y largo plazo.
- Ambiente de trabajo positivo y motivador.

Desvinculación laboral por voluntad de la empresa.

Cuando la decisión de desvinculación ha sido provocada por la empresa ésta debe contar con una estrategia de apoyo al trabajador para que pueda recuperar la capacidad de pensar y planificar acciones para superar la crisis.

Quien pierde su empleo pierde el estado de seguridad; además de provocar problemas familiares, económicos, pérdida de prestigio y de estima en sí mismo.

El trabajo dignifica, es el pertenecer a la sociedad.

Una persona sin trabajo es una persona insegura de sí mismo. Sentirá culpa y vergüenza.

Suelen sufrir depresión al sentirse devalorado por la empresa en donde trabaja.

Tener una política de desvinculación laboral es importante al igual que la política de selección de personal.

Consecuencias por la pérdida laboral.

- ❖ Pérdida de la identidad ☐ provoca que no se logre el pensamiento creativo para lograr la superación de la crisis.
Se presenta como un ataque a las relaciones personales y profesionales. Hay estudios psicológicos que relacionan la pérdida laboral con el proceso de duelo porque se trata de desligarse de viejas ataduras, donde el proceso es largo debido al grado de compromiso que él tenía con la empresa, grado de compromiso que tenía,etc.
- ❖ Sentimiento de vergüenza ☐ Además de la pérdida de identidad se anade el sentimiento de vergüenza, un sentimiento de derrota personal.
De hecho, la vergüenza sentida por quien ha perdido su empleo es engendrada por una vergüenza colectiva que es , la suma de nuestros miedos individuales y aguencias sobre el ser despreocupado.
- ❖ Impacto en la familia ☐ Quienes sufren la pérdida del trabajo tienden a descargar su agresividad contra los seres más próximos y conocidos, con las dificultades que ello

acarreará en el seno familiar. Pensemos que el hogar es para cada uno el refugio compensador y ahora se ha transformado en lo contrario, en el lugar del desahogo libre.

Las parejas y los hijos se trasforman en el “chivo expiatorio” de todas las agresividades sufridas por el desocupado y todo lo que él no puede ejercer contra el verdadero objeto de su resentimiento se vuelve contra él mismo y contra ellos, en un proceso de búsqueda de destinatario.

Qué hacer. Cuál es el rol de la empresa.

Lamentablemente se comprueba que a menudo las empresas no tienen definida una política de desvinculación que permita a la conducción reducir las consecuencias, que para el colaborador significa abandonar la organización.

Errores que deben evitarse.

Uno de los errores más frecuentes consiste en retardar lo más posible el anuncio de la desvinculación. La entrevista anunciando la desvinculación deberá realizarse lo antes posible desde que se toma la decisión, en caso contrario se corre el riesgo de que el colaborador se entere de tal decisión por los canales informales. De más está hacer algún comentario sobre los efectos perniciosos que esto causará en el damnificado.

Un detalle que debe ser importante es que jamás debe darse el aviso de desvinculación un día viernes. Al informarse al comenzar la semana es probable que el colaborador tenga tiempo para organizarse, de preparar cómo informará en su grupo familiar y e recibir las medidas que la empresa ha preparado para el caso particular.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE (Actividad a entregar. Fecha pactada con el docente).

- 1- ¿Qué significa que el trabajo dignifique?
- 2- ¿Qué importancia tienen los valores en el trabajo?
- 3- ¿Por qué crees que es importante la autoestima en el trabajo?
- 4- ¿Qué es lo más importante que debe de tener el emprendedor o trabajador para lograr alcanzar sus metas?
- 5- ¿Qué sucede con aquellas personas que han perdido su trabajo ?
- 6- ¿Cuáles son las consecuencias que tiene el trabajador por la pérdida de su trabajo?. Desarrolla brevemente cada consecuencia.
- 7- ¿Crees que es correcto que las empresas tengan una política de desvinculación laboral para con sus empleados? ¿Por qué?

Unidad n º 2

Planeación de los Recursos Humanos

Planeación de RH

La planeación de RH es el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de RH incluyen anticipar periodos de escasez y de oferta de mano de obra, organizar los programas de capacitación de los empleados, etc.

La falta de esta planeación puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas por ejemplo. Aparte resulta esencial realizar esta planeación cuando la organización tiene pensado llevar adelante algún tipo de cambio organizacional.

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de RH deben procurarse de mezclar la planeación de RH con la planeación estratégica del negocio.

A través de la planeación estratégica, las organizaciones establecen objetivos y desarrollan planes para alcanzar tales objetivos, esto supone tomar decisiones de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos y a las interrelaciones entre los RH. De esta manera es esencial determinar si existen personas disponibles, adentro o afuera, para alcanzar las metas de la organización.

Algunas definiciones

- o Puesto: un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. Deberán ser claras y distintas de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados, y permitirles saber que se espera de ellos. Algunos puestos quizás requieran varios empleados y cada uno de estos ocupan una posición separada. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado. Por ejemplo, en una biblioteca cuatro empleados (cuatro posiciones) pueden intervenir en el trabajo de consulta, pero tienen solo un puesto (bibliotecario de consulta).
- o Especificación del puesto: se refiere a todos los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para realizar el trabajo.
- o Descripción del puesto: se refiere a las tareas, actividades y responsabilidades que conforman una posición en una organización.
- o Análisis de puesto: proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo.

Proceso de Reclutamiento

Es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar a los solicitantes respecto de las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a los empleados. Las vacantes pueden ser cubiertas por personas del exterior o del interior de la organización, todo dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de RH de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

Ventajas del reclutamiento interno

La organización puede seguir una política de cubrir las vacantes con personas de la organización y así aprovecha toda la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo profesional. Esta política consiste en hacer promociones y transferencias del personal dentro de la organización. Con estos métodos se recompensa a los empleados por desempeños anteriores y los estimula a continuar

esforzándose. También favorece para que los demás observen esto y tengan actitudes similares, por lo tanto favorece a toda la organización. Con la promoción se eliminan los costos de orientación y capacitación.

Métodos para localizar candidatos para el puesto: se debe contar con un sistema interno para localizar a los calificados para ese puesto y que de esta manera estos puedan solicitar las vacantes. Algunas formas pueden ser:

- § Publicar los avisos de las vacantes en la cartelera que se encuentra en la organización
- § Mantener listas de empleados que quieran ascender

Reclutamiento fuera de la organización

A veces al retirarse alguien de la alta dirección se produce un proceso de promociones en cadena y para algún nivel habrá que contratar a alguien de afuera. En otras ocasiones al retirarse algún directivo se lo reemplaza con alguien de afuera para revitalizar a la organización.

El mercado laboral es el área donde se reclutan los aspirantes, el cual varía de acuerdo al tipo de puesto a cubrir.

Fuentes de reclutamiento externo: Van a variar de acuerdo al tipo de puesto. También influyen las condiciones de desempleo, ya que con altos niveles de desempleo tal vez un patrón tenga muchos currículums que voluntariamente hayan mandado, en otros tiempos había que recurrir a las agencias de empleo. Algunas fuentes son:

- § Anuncios: en periódicos, revistas especializadas, radio, TV, vía pública, e-mail. La ventaja es que permite llegar a un número mayor de personas. Se puede llegar a un grupo específico de personas a través de revistas especializadas. Al elaborar los anuncios se debe resaltar los atributos del puesto tales como las capacidades de respuesta de la organización, informar los requerimientos del puesto, lugar de trabajo, horario, beneficios, etc.
- § Agencias públicas de colocación: los desempleados se deben registrar en estas oficinas para cobrar el seguro de desempleo y para acceder a un nuevo empleo.
- § Agencias privadas de colocación: cobran una tarifa al patrón o al empleado o a ambos y suelen especializarse en determinados tipos de empleo.
- § Agencias para reclutamiento de ejecutivos: aquí los honorarios los paga la empresa.
- § Instituciones educativas: buscar personas con conocimientos teóricos, pero escasa experiencia en práctica laboral.
- § Recomendaciones de los empleados: por lo general la calidad de los recomendados es buena, ya que se vacila en recomendar a personas que acaso no funcionen.
- § Solicitudes y recomendaciones que llegan solos: muchas organizaciones reciben currículums y solicitudes no pedidos de personas que quizás sean buenas oportunidades de empleo.

§ Organizaciones profesionales: muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan en sus publicaciones una lista de sus miembros que buscan empleo.

§ Sindicatos: los sindicatos pueden ser una buena fuente de trabajadores. De esta manera los sindicatos cuentan con bolsas de trabajo principalmente para necesidades de corto plazo.

Selección

Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

Por lo general, el proceso de reclutamiento proporciona un número de solicitudes cuyas calificaciones deben medirse en relación con los requerimientos del puesto. Luego el proceso de selección se encarga de elegir a los individuos con las calificaciones adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas. Es decir que una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

Si bien en términos generales el departamento de RH es responsable del proceso de selección, los gerentes de línea suelen tomar la decisión final para la contratación de una persona en su unidad.

El proceso de selección consiste entonces en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que 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.

Proceso de selección: El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos a cubrir. Las organizaciones utilizan varios métodos y medios para obtener información sobre los solicitantes. Estos incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes. Sin importar el método que se utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y confidencialidad, así como los requisitos legales. En particular es esencial que la información obtenida sea confiable y válida. El grado en que las entrevistas, pruebas y demás procedimientos de selección arrojen datos constantes durante un lapso determinado, se conoce como confiabilidad. Esta también se refiere al alcance en que dos o más métodos (por Ej.: pruebas y entrevistas), brindan resultados similares o consistentes. La validez se refiere al grado de que tan bien un procedimiento de selección mide los atributos de las personas.

El proceso se puede sintetizar de la siguiente manera:

Ø Recopilación preliminar de solicitudes.

Ø Pruebas de idoneidad.

Ø Entrevista de selección.

Ø Verificación de datos y referencias.

Ø Entrevista con el supervisor.

Ø Examen médico.

Ø Decisión de contratar.

Fuentes de información sobre candidatos al puesto

Se utilizan muchas fuentes de información para proporcionar una imagen tan confiable y válida como sea posible del éxito potencial del solicitante para el puesto. Algunas de estas fuentes pueden ser: solicitudes, investigación de antecedentes, detector de mentira, pruebas de honestidad, exámenes médicos, entrevistas, etc.

- **Solicitudes:** en las organizaciones se exige que el solicitante llene una solicitud porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes. Es importante redactar las preguntas con mucho cuidado, ya que se debe evitar hacer algún tipo de discriminación a mujeres, minorías, etc. Los propósitos de la solicitud son: informar para brindar información acerca de si el solicitante cumple con los requisitos mínimos, de escolaridad, antecedentes, etc. Los solicitantes deben firmar para certificar la veracidad de la información de las solicitudes, aceptando el derecho del patrón a dar por concluida la relación laboral si se comprueba que la información era falsa. No se debe preguntar sobre: edad, raza, estado civil y orientación sexual. Sí se debe preguntar acerca de:

- Fecha de la solicitud
- Escolaridad: poner los nombres de las escuelas concurridas pero no las fechas en que se cursó los estudios mencionados.
- Experiencia laboral
- Antecedentes penales
- Nacionalidad
- Referencias: poner los nombres, direcciones y números telefónicos de las personas que se pone como referencias.
- Discapacidades
- Investigación de antecedentes: cuando el entrevistador queda convencido de que el postulante puede estar calificado, se investiga la información sobre empleos anteriores y cualquier otro dato. Por Ej. Se puede llamar a los patrones anteriores, a las escuelas, referencias personales, oficinas de crédito, etc. Hoy en día la mayor parte de esta información está disponible en base de datos.
- Detector de mentiras: es un aparato que mide las variaciones en la respiración, la tensión arterial y el pulso de una persona sujeta a interrogatorio. Por lo general las preguntas se refieren a drogas, robos a algún patrón, cometido algún crimen.
- Pruebas de honestidad: se utilizan por lo general para trabajos en grandes tiendas donde se debe manejar dinero en efectivo, mercancías de gran valor, etc.
- Exámenes médicos: Es uno de los últimos pasos en el proceso de selección es el examen médico, ya que puede ser muy costoso. Este examen permite conocer si la salud del solicitante es acorde para cumplir con los requerimientos del puesto. También sirve para comparar los exámenes médicos subsecuentes.

Pruebas de selección

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

Las pruebas se clasifican en: Pruebas de Aptitudes y Pruebas de Rendimiento.

- Pruebas de Aptitudes: Instrumento que mide la capacidad de una persona para aprender o adquirir un conocimiento.
- Pruebas de Rendimiento(o de Inteligencia): Instrumento que mide lo que una persona sabe o puede hacer. Miden el nivel intelectual global.
- Pruebas de Personalidad: Averigua el conjunto de cualidades que distingue a una persona de las demás. La interpretación y las conclusiones que se obtengan se harán constar en un escrito, que será el texto de apoyo en la fase de Toma de Decisiones.

Entrevista de Selección

Las entrevistas de Selección han desempeñado un papel muy importante en el Proceso de Elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a un empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizás los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización. La entrevista es una parte importante de la selección porque:

- Es muy práctica cuando solo existe una pequeña cantidad de candidatos
- Sirve a otros propósitos, como relaciones públicas.

Métodos de la Entrevista

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o de control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que esta seguirá a medida que se formula cada pregunta. En la versión menos estructurada, el solicitante participa más en la determinación del curso que tomará la discusión.

- Entrevista no dirigida: Aquí el entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Éste tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas como por ejemplo: "hábleme más de su experiencia en su experiencia en su último empleo" y permite que el solicitante se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones. Por lo general el entrevistador escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia de tema con brusquedad. Mientras más libertad se permita al solicitante, la entrevista es particularmente valiosa para dar al entrevistador información, actitudes o sensaciones que a menudo permanecen ocultas en un cuestionamiento más estructurado.

- Entrevista estructurada: Hoy en día se da más atención a la entrevista estructurada como resultado de los requerimientos de igualdad de oportunidades en el empleo. Debido a que la entrevista estructurada contiene una serie de estándar de preguntas y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contrastaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.
- Entrevista Situacional: Se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como lo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.
- Entrevista para describir comportamientos: Similar a la entrevista Situacional, la entrevista para describir comportamientos se enfoca en sucesos reales de trabajo. Por Ej., para evaluar la capacidad de un gerente potencial para manejar a un empleado conflictivo, un entrevistador podría preguntar "hábleme de la última vez que sancionó a un empleado".
- . Entrevista de grupo: Supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato. El candidato se reunirá con tres a cinco entrevistadores que preguntarán por turnos. Después los entrevistadores reunirán sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato.

Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el fin del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de RH. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Así la organización va formando un banco de posibles candidatos futuros.

También deben conservarse los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

Procedimiento de colocación

Después que la información deseada ha sido reunida, procesada y analizada el responsable de RH decidirá cual de los solicitantes que todavía están en estudio llena los requisitos generales de la compañía y tiene la capacidad y características exigidas por la descripción del puesto vacante o por la requisición hecha por el supervisor. El solicitante seleccionado será presentado a su supervisor o gerente para una entrevista final con éste, la cual podrá ser breve o extensa de acuerdo con la complejidad del trabajo a realizar o de cualquier otro factor.

La colocación de un solicitante es importante para el nuevo subordinado y para el supervisor. Es conveniente que haya una aceptación mutua de la nueva relación entre ellos.

El recién llegado debe convertirse en un empleado productivo para la organización. Pero para calmar la ansiedad del principiante, la cual le impide niveles de satisfacción adecuados y capacidad de aprendizaje, se debe tratar de que las primeras impresiones del empleado sean positivas para que de esta forma éste no quiera irse de la organización.

Estudios demuestran que los empleados tienen tendencias a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de la carrera profesional.

Para evitar esto, las organizaciones preparan programas de orientación de sus empleados.

Estos programas permiten que los empleados comprendan sus funciones más rápidamente. Con estos programas se logra disminuir el grado de ansiedad del nuevo empleado y así éste puede concentrarse en su labor de aprender las nuevas tareas que debe realizar.

Los programas de orientación logran su objetivo debido a que permiten acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. Como el recién llegado quiere ser aceptado por los demás, intentará adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. Finalmente el recién llegado se integrará de manera completa a la organización, logrando niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

La responsabilidad de los programas de orientación suelen ser del departamento de RH y del supervisor del empleado. RH informará sobre aspectos de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y/o las de interés específico, dirigidas para aquellos empleados de determinados puestos o departamentos. Todo esto hace a los temas denominados "globales" de la organización. Todo esto se complementa con la lectura del "manual del empleado" en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones, etc. No obstante el supervisor debe continuar con la orientación del empleado. Es él quien presentará al nuevo empleado en su sector de trabajo. Además se le informará sobre aspectos de seguridad, relacionadas al puesto en sí, relación con otras personas de la organización con las cuales deberá mantener relaciones de acuerdo a su labor.

Correspondencia entre personas y puestos

Los responsables de tomar decisiones de selección deben contar con información adecuada para basar su decisión. Es fundamental contar con información sobre los puestos por cubrir, conocer la relación entre vacantes y número de solicitantes y poseer la mayor cantidad de información adecuada sobre los propios solicitantes.

Análisis de puesto: las descripciones del puesto ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para el éxito: conocimientos, habilidades, capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo. Al conocer las funciones mediante el análisis de puesto, los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la organización.

Curriculum Vitae

Los romanos denominaban cursos honorum a la sucesión de cargos y empleos de las personas con notorio prestigio social, que abarcaba toda su vida, vitae. De la evolución de este concepto tenemos hoy currículum vital, que consiste en una breve relación biográfica del solicitante, en la que se destacan todos sus méritos y actividades personales y profesionales.

La finalidad del CV es de informar a una entidad o persona sobre los méritos de su autor para poder, entre otros candidatos, ser seleccionado y optar a una beca, admisión o conseguir una distinción. También para conseguir una puesto de trabajo, nombramiento, avalar una candidatura, etc.

Se presenta por iniciativa propia para:

- Realización de trabajos ocasionales.
- Ofrecimiento de servicios profesionales.
- Presentación de una publicación

A requerimiento de una oferta pública para:

- Concurso.
- Beca.
- Puesto de trabajo.

El escrito puede presentarse:

- A mano
- En computadora

A mano: cuando el que ofrece el puesto de trabajo desee estudiar la personalidad del individuo y los aspectos fundamentales que le caracterizan mediante un análisis grafológico. Podría ser también que en función del puesto a desempeñar fuese muy importante conocer la caligrafía y la destreza del escrito a mano.

En computadora: en el caso de que no exista la exigencia anterior, se deberá confeccionar en computadora.

❖ Toda la información que contiene un CV puede dividirse básicamente en las siguientes partes:

- Datos personales.
- Estudios realizados.
- Experiencia profesional.
- Referencias.

En el apartado de datos personales se incluirán los siguientes:

- Nombres y apellidos del firmante
- Fecha de nacimiento
- Estado civil
- Sexo
- Documento de identidad
- Profesión

- Domicilio actual
- Teléfonos
- Fotografía (en el caso de que sea requerida)

Los estudios realizados han de exponerse por orden cronológico de fechas, terminando con los de reciente realización. Se detallarán los títulos que se poseen y los estudios que se estén cursando en el momento de la realización del CV.

En el caso de haber realizado cursos, se detallarán primero los que estén relacionados con el puesto para el cual se postula.

En el apartado idiomas, se debe especificar el dominio en cuanto a: traducción, escritura y conversación. Además de indicar si el nivel es: básico, medio o excelente.

También se podría indicar algunas actividades complementarias, tales como:

Publicaciones realizadas, ya sean libros, artículos, etc.

Conferencias pronunciadas.

Creación o participación en asociaciones sociales, culturales, etc.

En cuanto a la experiencia laboral, debemos hacer referencia a todos los cargos ocupados. Los mismos deben estar expuestos de forma cronológica, especificando los siguientes datos:

Fecha de comienzo y cese de la actividad

Razón social de la empresa o empresas en donde se presta servicios

Puesto de trabajo con descripción del cometido, logros alcanzados, responsabilidades, trabajadores a cargo.

En el apartado de referencias aconsejable indicar nombres de empresas o personas de reconocido prestigio que puedan dar testimonio del comportamiento del solicitante.

Existen varias modelos de CV, el convencional consiste en comenzar con los datos personales y finalizar con las referencias (tal cual como se expuso aquí). En el programa Word, existen varios modelos para realizar el CV, los cuales nos muestran distintas formas para exponer los datos.

Actividad de aprendizaje (Actividad a entregar. Fecha pactada por el docente)

1. Entrevisten a un amigo o familiar que haya tenido algún tipo de experiencia laboral. Traten de obtener todos los datos posibles para redactar su CV. Tomen nota de las respuestas o regístrenlas en un grabador. Para realizar la entrevista, pueden guiarse por el modelo de entrevista.
2. Con la información obtenida, redacten el CV de la persona entrevistada. Para esto, sigan el procedimiento indicado en El currículum paso a paso. Les recomendamos que consulten el esquema de CV y el modelo de CV.

Modelo de entrevista

1. ¿Cuál es su nombre y apellido?, ¿dónde vive?, ¿cuál es su número de teléfono y su dirección de correo electrónico?, ¿cuántos años tiene?, ¿dónde y cuándo nació?
2. ¿Qué estudios realizó?, ¿qué títulos obtuvo?, ¿en qué época y dónde estudió?, ¿obtuvo un buen promedio?
3. ¿Hizo otros cursos?, ¿cuándo y dónde?, ¿estudió en el extranjero?, ¿qué y dónde?, ¿sabe algún idioma?, ¿puede hablar, leer o escribir en ese idioma?, ¿dónde estudió dicho idioma?, ¿durante cuánto tiempo?, ¿obtuvo algún título relacionado?
4. ¿Sabe manejar programas de computación?, ¿cuáles?
5. ¿En qué lugares trabajó?, ¿qué cargos y tareas desempeñó?, ¿durante qué períodos?
6. ¿Cómo se presentaría ante los demás?, ¿qué cosas le gusta hacer?

Actividad de aprendizaje (Actividad a entregar. Fecha pactada por el docente)

1- Para llevar a cabo una evaluación individual les proponemos dictar la consigna de redactar un currículum a partir de un aviso clasificado donde se solicite personal para una empresa o institución. Los alumnos deberán, en este caso, simular la redacción de su propio currículum vitae. Se evaluará la adecuación al tipo de texto, el registro y la pertinencia y ordenamiento de la información.