

Administración de recursos humanos

La arquitectura estratégica de las organizaciones



Magda Cejas - Galo Vasquez - Nilda Chirinos
Gladys Hernandez - Liseth Sandoval
Brenda Lozada - Ana Anzola

Publicaciones científicas
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Créditos

Administración de recursos humanos

La arquitectura estratégica de las organizaciones

Magda Cejas, Galo Vasquez, Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval
Brenda Lozada - Ana Anzola

ISBN:

978-9942-765-04-8

Pares revisión científica:

Max Olivares

Mercedes B. Blanco

Julio Tapia

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Crnl. Ramiro Pazmiño (Rector)

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Edición:

David Andrade Aguirre

daa06@yahoo.es

Diseño editorial

David Cabrera Reinoso

thedavox@gmail.com

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico.

El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad del autor.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador

www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en www.repositorio.espe.edu.ec.

Indice	Pag.
Cápítulo I La administración de los recursos humanos	11
Cápítulo II Reclutamiento y selección de recursos humanos	29
Cápítulo III La formación por competencias	61
Cápítulo IV La evaluación de desempeño	85
Cápítulo V Sistema de compensaciones	103
Cápítulo VI Auditoría de recursos humanos	127
Cápítulo VII La responsabilidad social en las organizaciones	145
Bibliografía	169
Acerca de los autores	175

Reconocimientos

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Al SENECYT por permitir que proyectos como Prometeo y Ateneo formen parte del desarrollo del Ecuador

Al CEAC y al gran equipo que lo conforman

Al LICATS por ser parte de una alternativa en el desarrollo de la investigación para el CEAC especialmente a su coordinador Lic. Édison Cabezas

A nuestros estudiantes de ESPE por ser el estímulo motivador para el logro de esta obra didáctica.

Criterios para la elaboracion de este texto

El libro se desarrolla sobre la base del contenido formal del *Silabus* que se encuentra dentro de la normativa curricular de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

La generación de cada capítulo corresponde adecuadamente a la sistematización de la temática correspondiente y respetando las fuentes y cita de los autores.

Cada capítulo genera al final un glosario de términos para la mejor comprensión de la temática expuesta

Cada capítulo presenta la bibliografía correspondiente.

Los autores

Prólogo

El texto de *Administración de Recursos Humanos. La Arquitectura Estratégica de las Organizaciones*, pretende ser una guía texto que servirá de orientación para quienes les interesa el tema y alcance de la gestión de personas. Actualmente es sabido en la generación de la gestión del conocimiento que el conocer cómo se estructura y se gestionan los recursos humanos en las organizaciones es cada vez más importante incluso en tiempos de complejidad. Hoy se evidencia tanto en las empresas, en las academias y en el mundo de los negocios diversos y repetidos axiomas que dan fe a la preponderancia del tema de la gestión del talento humano debido a que las personas son el activo intangible más necesario para las naciones.

Por tanto, en la sociedad del conocimiento desarrollar un libro que mantenga la línea sistemática acorde para su comprensión es una tarea titánica pero posible de alcanzar. Por un lado el interés que se mostrara para quienes dedican esfuerzo en contribuir al área de gestión de personas y por otro lado la gran necesidad que tienen los estudiantes de consultar un texto cuyas características sean tan completas que generará valor para sus conocimientos pero también para la Universidad de las Fuerzas Armadas. Muestra de ello se evidencia en el aporte que hacen los especialistas en cada capítulo lo cual ayudará a la comprensión de un mundo cambiante y complejo.

Desde esta perspectiva se muestra la línea estratégica que converge entre lo que es la competitividad de las organizaciones y la productividad que genera el talento humano dentro de ella. La forma tan significativa de demostrarlo, permite considerar que hay múltiples propuestas en el mundo cuyo carácter innovador pone de manifiesto el interés que aún existen en los profesionales de la administración de recursos humanos ara que exista la verdadera valoración en la temática.

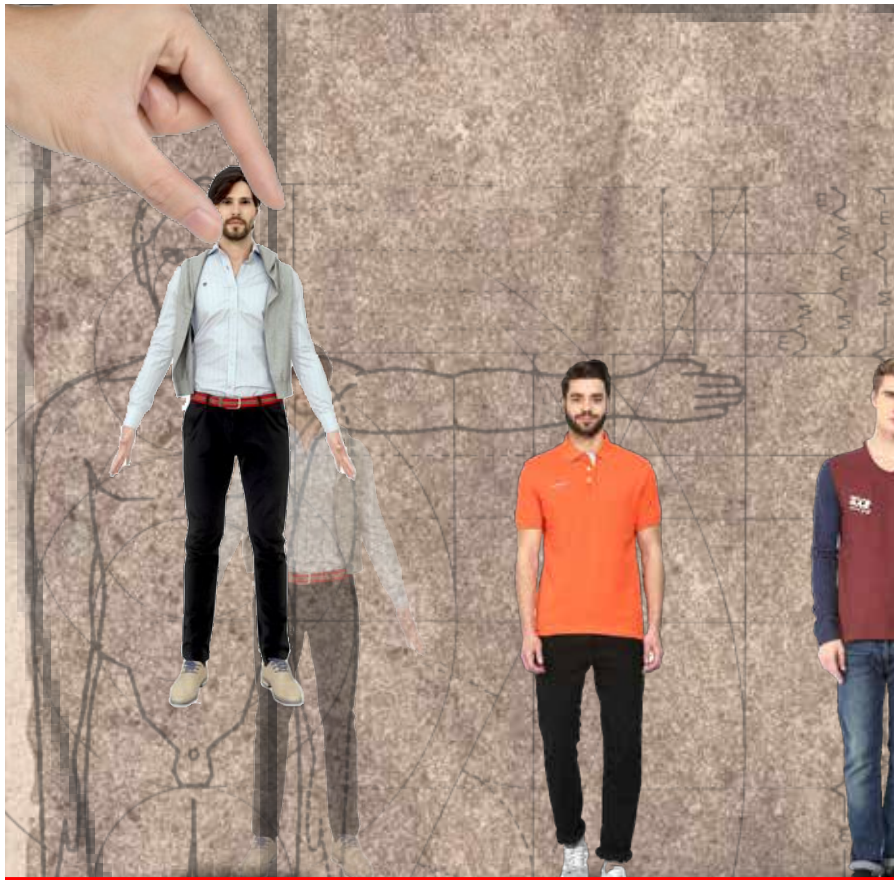
De igual manera, nos enaltece contribuir con una obra que invita –aun en la distancia- a colegas expertos en el área y que además se proponen agregar valor al conocimiento a través de sus experiencia, el reflejo de una labor docente transparente y el énfasis en la investigación, por lo cual nuestro reconocimiento a los distinguidos colegas tanto del CEAC como del extranjero.

Nuestro compromiso con la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE pone de manifiesto un eterno agradecimiento por esta oportunidad que aun en tiempos complejos genera oportunidad invaluable

para el desarrollo del conocimiento, la difusión de temas relevantes y además por mantener una academia democrática y socialmente responsable. Igualmente nuestro eterno agradecimiento a quienes con su aporte lograron hacer posible este libro.

Los autores.

Capítulo I



LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

ESPACIO EN BLANCO

Vivimos en un mundo de tanta complejidad que las instituciones de enseñanza superior tendrán que considerar la asignatura de gestión de los recursos humanos en todas las áreas. Su alcance es universal y permitirá que los profesionales que se formen reconozcan que se hace necesario contar con personas en todos los ambientes, también deberán garantizar el desarrollo de las competencias requeridas en el mercado de trabajo, saber y conocer el comportamiento de nuestros estudiantes es de vital importancia para garantizar que ellos desearan ser parte de los objetivos estratégicos que identifican- no solamente la institución- sino la organización donde irán a trabajar porque se empoderaran como el activo preponderante de la década actual.

La administración de los recursos humanos: un factor de carácter dinámico y estratégico en la administración de empresas.

Independientemente de los cambios que en la actualidad se somete la gran mayoría de las empresas, siempre supondrán un proceso de integración entre las personas y el entorno, por tanto, los dilemas organizacionales más habituales (entendidos como aquellos que se presentan en una empresa, institución u organización que impactan en la gestión administrativa, de talentos y de equipos) aun cuando se generen múltiples condiciones adversas y la complejidad de las relaciones interpersonales seguirán siendo el núcleo de importancia y se mantendrán en primer plano. Encontrar diversidad de mecanismos, opiniones, experiencias e inclusive teorías permite reflexionar e identificar múltiples alternativas para el abordaje de una temática en general. Gadow, F (2014)

En este sentido, y en virtud de la importancia estratégica que cobra la gestión de los recursos humanos en el mundo entero, este capítulo abarcará en el marco de una agenda sencilla pero complementaria a las exigencias del programa, la generación de las premisas que enmarca la Administración de Recursos Humanos (en adelante ARH).

Sin lugar a dudas hay nuevos desafíos en el tema que gira en torno a la administración de recursos humanos, pero los procesos se mantienen, solo se modifica aquella prioridad en el marco de acción que esto conlleva. Dando paso a múltiples opciones de la gestión de

un talento -por ejemplo el *coaching*, el *networking*, *outsourcing* entre otros- centrado en las personas que convergen en tiempos de cambio y complejidad.

Con el paso del tiempo la administración de los recursos humanos (RR.HH.) ha adquirido cada vez más una gran importancia, en virtud de que con antelación se consideraba una función administrativa que dependía de un director administrativo o de la dirección/división administrativa o financiera de la empresa, sin embargo hoy tiene su propia connotación en la empresa y ha pasado a ser una de las áreas estratégicas que en la gran mayoría depende de la alta dirección empresarial.

En este sentido, se conoce que desde la década de los cincuenta, la administración de los recursos humanos constituye una parte estratégica de la empresa, que en su momento fue relegada a ser una sección integrada y dependiente de la dirección económica administrativa estando estrechamente vinculada con la gestión de nómina, de seguros sociales, pero también con los trabajos relacionados con la negociación colectiva, jornadas de trabajo riesgos, valoración de riesgos, formación, comunicación, etc.

No obstante, aún persisten en la actualidad organizaciones que mantienen esta postura no permitiendo con ello dar paso a una nueva cultura que permita considerar la ARH en el marco de un establecimiento acorde a las nuevas tendencias que genera un sentido mucho más acorde a la flexibilidad de las organizaciones y a la administración de un sistema formal que asegure la equidad interna, la paz social y la integración en el proyecto empresarial donde el ser humano es la clave del éxito y de la estrategia configurada de la organización, por lo cual estos factores son deben ni pueden perderse en el tiempo, sino al contrario, deben formar parte de la inmensa complejidad organizativa.

Para Ariza, Morales y Morales (2008) es de vital importancia la vinculación existente entre la etapa administrativa, la etapa psicotécnica, la etapa laboral y por último la etapa de la ARH en el marco de la evolución y gestación de un nuevo escenario en la gestión e los recursos humanos.

La tabla 1 que aparece a continuación, presenta ampliamente el alcance generado por la evolución de la administración de los recursos humanos.

Tabla 1: Evolución de la Administración de los RRHH.

Condiciones	Etapa administrativa	Etapa psicotécnica	Etapa laboral	Etapa de la ARH.
Finalidad	Cantidad: mantenimiento de la producción	Eficiencia	Reducción de costos: optimización de Recursos	Calidad: mejora continua de procesos
Posición y relevancia organizativa	Operativa: dependencia del director administrativo	Táctica: directivo de segundo nivel.	Táctica director funcional	Estratégica: staff del director general o directivo de primer nivel
Conocimientos relevantes	Económico financieros, legales y administrativos	Psicología	Derecho del Trabajo	Planificación estratégica.

Fuente: Ariza, Morales y Morales (2008)

Es conveniente en esta línea de acción plantear lo expuesto por el especialista en el área Porret, G (2013) al señalar brevemente la evolución de la administración de los recursos humanos en el marco del contexto español, que de igual forma es un panorama que se manifiesta en otros países. La Tabla 2 señala la evolución de la administración de personas:

Tabla 2: Evolución de la Administración de Personas.

Hasta los años 60	En los años 70	En los años 80	Desde los años 90
Dirección Social. Dirección de Personal	Dirección de Personal, de Relaciones Laborales, de Relaciones Industriales	Dirección de Personal. Dirección de ARH	Dirección de ARH Dirección de Personal
Enfoque de administración y control del cumplimiento de las normas legales	Enfoque jurídico y clima laboral	Enfoque estratégico y logístico, jurídico, formativo y de eficacia organizativa.	Enfoque estratégico desarrollado de la organización y de las personas. Formación.
Escuela de Taylor	Escuela de E. Mayo, Mc Gregor, Maslow, Herzberg, Lewin, Mc Clelland.	Escuela de Bernard Simón.	Escuela de Drucker, Porter, Mitzberg.

Fuente: Porret, G (2013,p.62)

En la década de los cincuenta la función de los recursos humanos constituye una parte residual de la organización, relegada a ser una sección integrada y dependiente de la dirección económica-administrativa de la empresa (gestión de nóminas, seguros sociales etc.) El entorno en el que permanecen las condiciones de la actividad empresarial (productos, mercado, tecnologías, marco institucional) el objeto de la función de recursos humanos consiste en el establecimiento y la administración de un sistema formal que asegure la equidad interna, o lo que es lo mismo, la paz social la integración del personal en el proyecto empresarial.

La etapa psicotécnica propia de los años sesenta y setenta tuvo un carácter tecnocrático, pues se pensaba que la técnica resolvería los problemas sociales medios de la complejidad organizativa. Así pues, en la época de los setenta las empresas comienzan a crear un departamento específico de personal, dedicado fundamentalmente a la defensa de los intereses de la empresa frente a los trabajadores. Es la llamada etapa laboral aspecto que cobró protagonismo desde ese momento hasta la presente década.

Las personas cobran un rol relevante ya que son recursos tangibles pero también ofrecen a las empresas recursos intangibles de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento para la toma de decisiones.

Así pues la necesidad de incorporar a las personas en el puesto adecuado es de vital importancia, pero también precisa competir en un mercado abierto y que requiere productividades crecientes, altas competencias, desarrollo personal y organizativo, además de la autonomía de la gestión.

De esta misma manera, habrá que recordar que los recursos humanos han sido considerados por muchos de los tratadistas del tema -Maristany, J (2007), Luna Noyola (2008)- como la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre la personas y las organizaciones, las causas y consecuencia de los cambios en ese ámbito y la relación de ambas con la sociedad.

A nivel de empresas, la ARH es el área dedicada a los temas que tienen relación con las personas. Es una función *staff*, es decir, asesora, y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y

proveer herramientas a la línea para que esta actué. Sin embargo a través del tiempo y de las décadas, la tendencia de la ARH no prosperó como actividad que solo propiciaba control y producción, además de la connotación tan notoria sobre remuneraciones y la del estudio del trabajo, hoy la tendencia estriba en considerar aquellas condiciones donde las personas poseen cualidades y poseen disposiciones intrínsecas que permiten identificarse aún más con los objetivos y tendencias estratégicas de las organizaciones.

A principios del siglo XX se inició también la técnica de evolución a desempeño que se llevó a cabo por primera vez en los vendedores del gobierno y en el ejército de los Estados Unidos en 1926.

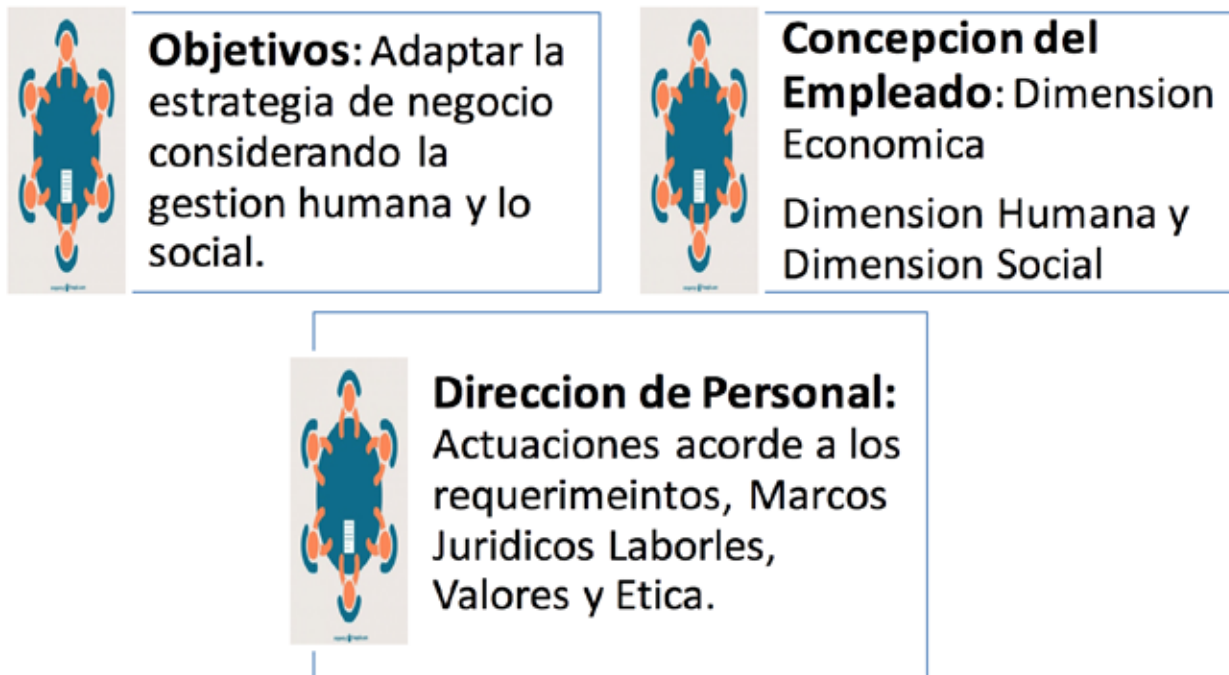
Por tanto el avance y análisis en torno a la ARH se centraba en la economía empresarial, bajo un enfoque tradicional, estando condicionado fuertemente por componentes tales como:

- Las condiciones en las que actúan estos recursos desde las regulaciones legales a las que estaban sujetos, hasta las condiciones de seguridad e higiene.
- La fuerte incidencia de los costos del personal, dentro del conjunto de costos totales, concedió gran importancia a la valoración de los ARH así como a las funciones y tareas que realizaban.

Por tanto se conservó por mucho tiempo este enfoque un papel orientado a la dimensión de costo a un valor económico centrado en las personas. Bajo esta perceptiva del factor humano, la dirección discutía su objetivo y propósito, lo cual denotaba las acciones que en materia de personal se requería, teniendo en cuenta la dimensión social del componente humano respecto al enfoque tradicional que la dimensión estaba centrada en la productividad, por lo cual se logra la introducción de nuevas técnicas y propósitos, considerando el valor intangible de las personas. En la figura siguiente destaca la concepción de la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones:

Las empresas necesitan valerse de habilidades para combinar los recursos, integrarlos y movilizarlos en pro de planes estratégicos establecidos.

En este orden de ideas, los avances en la doctrina del *management*, que debieron haber influido en la función en esa época no lo hicieron, Fayol o Weber seguramente eran desconocidos para la mayoría de

Figura 1: Concepción de la Administración de los Recursos Humanos.

Fuente: Vásquez, Galo (2015) adaptado a partir de Claver, Gascó y Llopis (2000)

los encargados de personal. Las experiencias de Elton Mayo tampoco modificaron la situación, ya que lo que la Escuela de las Relaciones Humanas destacó el trato hacia los empleados, el cual era (como si) el gerente se preocupara por ellos. De ahí que se establecen como factores agregados para la atención a la gente a través de la alfombra, la llave del baño, la palmada en la espalda, pero esto no modificó la relación, sino que la hizo más hipócrita para efectos del personal.

La función comenzó a cambiar con la Escuela de Administración del Personal que se inicia en Gran Bretaña, luego de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela reúne un conjunto de elementos técnicos, que afirma, son lo que se deben utilizar para las relaciones con el personal en la empresa, por tanto estas técnicas se siguen usando como base de la tarea de la ARH y propiciaron el cambio de la función del mayordomo por la del profesional en las cuestiones atinentes a la relación con el personal.

La aparición de las tendencias psicológicas en particular con los conductistas en los Estados Unidos trajo otros elementos más complejos vinculados al análisis de las relaciones en la organización y se sumaron los test psicológicos, las encuestas o el desarrollo de técnicas de entrevistas. Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Abraham Maslow, Gerhard Herzberg, Warren Bennis y otros estudiaron las relaciones en

el trabajo, el cambio, la motivación, el liderazgo y esto fue influyendo lentamente en la empresa y modificando la función de la ARH.

Por último la función de la ARH se instala como parte de la tarea de todo manager y no solo como una oficina de control, castigo administrativo o ayuda, y en tanto es una función general, las cuestiones de la empresa son las cuestiones de la ARH y viceversa. Cada manager es el responsable por el ejercicio de la función de las personas respecto.

El área de la ARH comenzó llamándose Personal y hacia la década de 1930 se denominaba Relaciones Industriales. Esto fue modificándose en cada país y en cada empresa en distintos momentos. También, Relaciones con el Personal, Administración de Personal o Relaciones Humanas. Esta denominación ha sido objeto de críticas ya que reduciría a las personas a mero recurso como la materia prima o la tecnología, olvidándose de los valores del ser humano. Maristany, Jaime (2007)

Perspectivas teóricas de la Dirección Integrada de Personas (DIP)

En la literatura especializada sobre la administración de los recursos humanos, es evidente que exista un sin número de perspectivas, teorías y diferentes concepciones sobre la gestión o administración de los recursos humanos. Sin embargo., en este apartado el autor considera la expuesta por Ariza, Morales y Morales (ob.cit,p.p. 8-10) quienes argumentan la existencia de cuatro perspectivas, las cuales se explican a continuación:

La primera perspectiva, hace mención al **análisis del entorno**, la cual refiere como la contribución más importante en el ámbito de la dirección estratégica en el marco de la teoría de los recursos y capacidades. Este nuevo enfoque para el estudio de la competitividad empresarial ha sido configurado a través de un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas que intentan dar respuesta a la relación existente entre los recursos de la empresa y la utilidad misma para obtener beneficios económicos del uso de dichos recursos.

La segunda hace referencia a la **configuración de las organizaciones**, en este caso la importancia proviene de la teoría de los costos de transacción, que según los especialistas mencionados hace mención a que la organización constituye un mecanismo para suplantar al mercado cuando los costos del intercambio asociados a la búsqueda de información, negociación etc. Por lo cual la referencia puntual menciona

los contratos, sus costos, lo cual condiciona un sistema de asignación u otro.

Respecto a las **aportaciones** de las personas a las organizaciones, tiene que ver con el componente psíquico de las personas y la relación existente entre el hemisferio derecho e izquierdo. Es por ello que aquellas personas que potencian el lado izquierdo- dedicado a las actividades racionales- hacen gala de un comportamiento orientado en mayor medida por la lógica que por la intuición; de esta manera prevalece una más que otra . Otros actúan guiados fundamentalmente por los dicados del hemisferio derecho -más intuitivo- destacando que la gran mayoría de las personas suelen ser intuitivas. Lo que provoca una conducta sesgada por la emoción y los sentimientos antes que por el juicio. Así mismo y con respecto a los vínculos organización y las personas las contribuciones más importantes vienen de la sociología de la organización y de la psicología social.

Importante destacar que el enfoque sobre la **motivación** con antelación (Frederick Winslow Taylor 1856-1915) hacia énfasis en los incentivos económicos dejando a un lado la premisa que las organizaciones son sistemas sociales cuya evolución dependería fundamentalmente del comportamiento humano, por lo cual la comunicación, la participación de los trabajadores y otros elementos de carácter social no eran su prioridad. Ante estas consideraciones en la actualidad cabe destacar los planteamientos aportados por Taylor, quien como precursor de la teoría administrativa también sus estudios se orientaron a develar las causas de bajo rendimiento en la cadena de producción de las personas, Taylor estudió la mejor manera posible de realizar las tareas y los sistemas que incentivarían a los trabajadores para el empleo de esas secuencias de actividades o movimientos es decir el estudio de tiempos, la planificación e incentivos.

Contar con recursos humanos idóneos se abordara el camino al reconocimiento, a la ARH por parte de los líderes y al logro de los objetivos de la organización.

En un primer periodo de su teoría, se reconoce que Taylor se dirigió en un primer periodo directamente a la racionalización del trabajo que se fundamenta en el análisis del trabajo, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de tareas, y la especialización del trabajador. Para luego en un segundo periodo definir los principios de

administración aplicables a todas las situaciones de la empresa, entre estos principios se encuentran el principio de planeación, preparación, control y el de ejecución. A través de estos procesos buscaba lograr la eliminación del desperdicio, la eliminación de la ociosidad, y reducir costos de producción, para obtener la colaboración necesaria de los operarios, por lo cual Taylor utilizó planes de incentivos salariales y premios por producción, porque estaba convencido de que lo único que motiva al hombre es el dinero.

Otra importante aportación en la teoría administrativa tiene lugar a través de Henry Fayol (1841-1925), quien centró sus estudios en la división del trabajo en todos los aspectos, la disciplina jerárquica, unidad de mando, subordinación del interés individual al general de la empresa, organización lineal, etc. Como resultados más significativos de sus aportaciones a la ciencia se encuentra que proporciona un alto grado de preponderancia a la organización formal, dejando de lado a la organización informal, además la ausencia de trabajos experimentales para dar base científica a las afirmaciones. Se criticó igualmente las condiciones que giran en torno a que las organizaciones no tienen contacto con el entorno externo como si fuera un sistema cerrado, no obstante bajo la premisa de esta teoría se tiene la concepción moderna de la teoría administrativa.

Igualmente precursores de la teoría de la administración en el marco de la administración de recursos humanos son los aportes de Elton Mayo (1880-1949), el cual a través del desarrollo su investigación en la empresa Hawthorne, donde se venían aplicando los métodos de organización científica del trabajo llegaron a la conclusión que las organizaciones son sistemas sociales en los que el trabajador es el factor más importante de ellas, de modo que, dejando sin validez buena parte de los postulados de la Escuela de la Administración Científica, quedando con ello la concepción de cuatro premisas considerables entre las que se destaca:

1. El comportamiento de los operarios se ve fuertemente influenciado por el grupo al que pertenece.
2. La motivación de los trabajadores no es estrictamente económica, pues también comprende la participación, la comunicación, etc.
3. El liderazgo se manifiesta en ocasiones de forma muy clara que puede incluso llegar a suplantar la autoridad formal, y
4. La organización formal convive con la informal.

Las ideas de Mayo en lo referente a la dirección de los empleados centró igualmente sus bases en dos factores, el primero la necesidad

de fomentar la mejora de las comunicaciones dentro de la organización y el segundo en la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización.

En este sentido y con la divulgación de estos estudios se desarrollaron las relaciones humanas en el ámbito industrial, comenzando a destacar aspectos tales como mostrarse amable, mantener feliz al personal. No obstante, el espíritu de generó, y al tiempo que se mostraba una cara más amable a los operarios se ponía empeño en manejar sutilmente a los mismos con tal de conseguir su máximo rendimiento. El término de “relaciones humanas”, perdió paulatinamente el favor del que antes gozaba, desembocando en un cierto paternalismo. Pero se puede afirmar que el punto de partida y la principal fuente de inspiración dentro de la línea de las relaciones humanas en el ámbito laboral fue la investigación en la factoría Hawthorne quedando reflejado en publicaciones años más tarde como “The Human Problems of an Industrial Civilization” (1932) y “Social Problems of an Industrial Civilization” (1975) de notable difusión.

Tampoco E. Mayo y sus seguidores, estuvieron exentos de críticas; los economistas tradicionales ridiculizaban la pretendida relegación a segundo plano de la cuestión económica el ámbito laboral; los políticos del momento también atacaron el supuesto irracionalismo de los trabajadores y su dependencia moral de la dirección, y otros, los métodos utilizados o los aspectos técnicos, etc.

A tenor de lo expuesto, otra teoría destacable es la conocida **administración de recursos humanos** identificada como una teoría que se nutre de conceptos de psicología industrial y organizacional, de la sociología industrial, ingeniería industrial y del derecho del trabajo, por tanto se considera que es interdisciplinaria.

Por tanto la **gestión de recursos humanos** consiste en una serie de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, planteando al mismo tiempo que la organización es el medio mediante el cual permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan. Cejas y Chirinos (2014)

Algunos de los propósitos y objetivos que persigue la gestión de recursos humanos estarían orientados a:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y la eficacia con los recursos humanos disponibles. Al respecto se requiere plantear que alcanzar la eficiencia y la eficacia van de la mano con superar la principal barrera representada por la ejecución de la parte operativa, que en muchos casos consume la capacidad de las personas.
- Manejar las remuneraciones de los empleados puntualmente y sin errores, cumplir con las normas legales y los procesos que se generan a raíz de estas, reportes y proveer información a sus usuarios, entre otros aspectos, generan una carga laboral que muchas veces absorbe el tiempo y recursos del área.

Estos factores sin lugar a dudas influyen en el proceso de la Administración de los Recursos Humanos manteniéndose cerca de una tendencia estratégica e innovadora.

Por tanto el posicionamiento más destacable en el marco de la gestión de los recursos humanos gira en torno al área de la administración, dado que se considera en el ámbito empresarial y académico como aquella que genera valor agregado al inagotable esfuerzo que se hace en pro de las personas, su principal objetivo es la aplicación de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para ello la administración de recursos humanos es considerada un proceso que está compuesto por subsistemas.

Por lo cual en todo sistema de gestión de recursos humanos, se hace necesario destacar los subsistemas que garantizan su funcionamiento y su amplitud en cuanto a sus propósitos. Para muchos especialistas estos subsistemas se conciben como un proceso global, dinámico y estructurado dentro de las organizaciones constituidos por varios subsistemas interdependientes, en el cual los recursos humanos son atraídos, captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, los cuales incluyen una serie de funciones establecidas desde el inicio de la relación laboral hasta la culminación de la misma.

Estos subsistemas son: Provisión de recursos humanos integrado por reclutamiento y selección; el segundo subsistema es el de Aplicación de recursos humanos compuesto por las descripciones, análisis de cargo y las evaluaciones de desempeño. Existe un tercer subsistema denominado Mantenimiento que incluye compensación y beneficios además de higiene y seguridad. El subsistema de Desarrollo se encarga de la formación y desarrollo de los recursos humanos así como las técnicas de desarrollo organizacional. Por último el subsistema de Control encargado de la auditoría de recursos humanos.

En este sentido, cada uno de los subsistemas cumple con funciones puntuales en la búsqueda de beneficios adicionales y resultados positivos para la organización, los cuales se detallan en la tabla 2:

De esta manera para Cejas y Grau (2008) la ARH cambió sus prioridades, por lo que ahora suelen ser más estratégicos en función de las áreas que le competen. De este modo, se introduce en el campo de la administración de los recursos humanos múltiples prácticas con las diferentes estrategias organizacionales creando y aportando mayor valor a las empresas, siendo una de ella un buen reclutamiento y una selección de personal adecuada.

Tabla 2

Subsistemas	Propósitos del subsistema
Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	Hace referencia a la investigación de mercado de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la integración de los nuevos empleados al ambiente interno de la organización.
Subsistema de Aplicación de los Recursos Humanos	Corresponde al análisis y descripción de los cargos, la planeación y distribución de los recursos humanos, los planes de carrera y la evaluación del desempeño.
Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos	Se refiere a la administración de salarios, los planes de beneficios sociales, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales.
Subsistema de Desarrollo de los Recursos Humanos	Incluye a la formación y desarrollo del personal y el desarrollo organizacional.
Subsistema de Seguimiento, Evaluación Y Control de los Recursos Humanos	Representa la base de datos, los sistemas de información y las auditorías de recursos humanos.

Fuente: Cejas y Chirinos (2014)

Igualmente Werther y Davis (1999) resaltan en el marco de los propósitos de la Administración de Recursos Humanos, los objetivos que demarcan sus acciones:

- Los objetivos sociales donde la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
- Los objetivos corporativos en donde el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.
- Los objetivos funcionales en la cual se debe mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.

De la misma forma también se conocen como objetivos de la administración y gestión de recursos humanos aquellos que hacen referencia a:

- La gestión de los contratos de trabajo
- La gestión de sueldos y salarios
- La gestión de seguridad social
- La gestión de impuestos sobre el trabajo
- La gestión asociada al control de asistencia de personal
- La gestión referida a la seguridad e higiene laboral
- La gestión de capacitación y desarrollo de personal

Los objetivos personales hacen que la Administración de Recursos Humanos sea poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

En la misma dirección para Porret G (2013) toma en cuenta lo delicado y complejo que resulta la función y desarrollo de las personas, por lo cual, lo más importante que refiere el especialista, es en considerar que la misma le da una gran connotación a la gran responsabilidad que tienen los miembros de la organización, enmarcado en un conjunto de aspectos que a continuación se señalan en la figura 2:

Figura 2: La Función y Desarrollo de los RRHH.



Fuente: Vásquez, Galo (2015) a partir de Porret, G (2013)

Resulta importante destacar la definición de cada uno de estos componentes, señalando así que:

- **Comunicación y Participación:** entendida como la necesidad de implementar en las personas la participación y la comunicación alineadas con los objetivos macro y micro de la organización donde prestan sus servicios.
- **Formación:** proceso necesario para garantizar el desarrollo y la calidad del desempeño que demuestren los trabajadores.
- **Promoción y Desarrollo:** es el proceso que procura favorecer la política relacionada con planes de adiestramiento, capacitación y formación
- **Evaluación del Potencial:** aquel proceso que detecta las capacidades formativas, experiencia, habilidades, aspiraciones profesionales e intereses de los trabajadores
- **Establecimiento de Planes de Carrera:** considerado la necesidad de cubrir puestos claves o de relevante importancia en la organización, imponiendo la conveniencia de prever candidatos inteso con conocimientos profundos del aproia organización, estableciendo unitarios o estancias en diversas áreas de la empresa y aplicación de programas formativos

- **Motivación Laboral:** proceso necesario e indispensable en las organizaciones por lo cual la presencia de planes motivacionales en el marco de las empresas y de las personas son requerimientos esenciales en momentos de tanta complejidad.
- **Clima Laboral:** la necesidad de mantener un clima saludable en las organizaciones es deber de quienes están bajo la dirección de las personas.
- **Sistema y Desarrollo de Liderazgo:** Las relaciones interpersonales en la gestión de los recursos humanos está enmarcada por la presencia de los líderes que demuestran sus capacidades en la conducción y orientación del logro en las personas.
- **Calidad:** toda organización debe garantizar la calidad de sus procesos, pero también la calidad de aquellos componentes inherentes a la ARH dándole la mayor importancia a la flexibilidad, innovación y capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.

Todos estos componentes son necesarios considerarlo para una buena ARH, sin embargo, más aquella de la existencia normal de estos procesos, la consideración de la función de la ARH comporta igualmente funciones que sería conveniente señalar.

Cada uno de los elementos -arriba descritos- no deben estar dissociados de la importancia de entender el plan estratégico de la organización. En la medida en que sabemos qué es lo que la organización quiere lograr, podemos definir cómo los recursos humanos puede y debe ayudar para llegar a cumplir esos objetivos. A juicio del autor el querer emprender en los próximos años una nueva división determinada, significa que los conductores de la dirección de personas tienen que ir anticipando cómo conseguir el talento que los llevará a la alinear adecuadamente la ARH. De esa manera asegurar la frase “el recurso humano es lo más importante para nosotros” lo cual implica que garantizará a la organización un factor privilegiado en el marco de las organizaciones.

Glosarios de terminos asociados al contenido del capítulo I

- **Contratos de Trabajo:** Hace referencia a los trámites de carácter administrativo y legal que implica el cumplimiento de exigencias legislativas y regulatorias asociadas con el campo y la actividad laboral.
- **Estrategia:** Es el producto de un conjunto de acciones lógicas creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para el logro de metas transcendentales de una organización en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta coherente ante el entorno actual y futuro.
- **Factor Estratégico:** Aquel que comprende el proceso implícito en la GRH a través de la planeación, implantación y control, considerados indefectiblemente para el desarrollo de una gestión idónea en tiempos de complejidad.
- **Administración:** Es un proceso administrativo y directivo que permite la toma de decisiones y el control generado en un determinado escenario laboral
- **Recursos Humanos:** Es el factor clave y estratégico de las organizaciones, es determinante sobre todo para que las empresas, naciones e instituciones puedan lograr el desarrollo tecnológico y sean más competitivas ante los cambios del entorno.
- **Staff:** Son las personas que asesoran a la gerencia o a la línea directiva de una organización en pro de la consecución de planes y objetivos estratégicos.
- **Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos:** Se refiere aquellos procesos que guardan implícitamente relación con la armonía estratégica de los componentes de la forma de gestionar a las personas, contribuyendo a la aplicación de esta área.

Capítulo II



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESPACIO EN BLANCO

La dinámica actual que conlleva gestionar la función de recursos humanos, en lo referente a contribuir al logro de objetivos organizacionales, sociales, funcionales, legales y personales, evidencia la continua diversidad de procesos y acciones que deben acometer las instituciones; y donde recursos humanos es fundamental para este fin. Por lo cual, el área funcional de recursos humanos y todas las demás áreas funcionales de las instituciones, deben considerar el valioso aporte que todo trabajador provee, a la misma, con sus conocimientos, aptitudes y actitudes. Si el trabajador crece, la institución también.

Albizu y Landaeta (2001) piensan en la gestión de recursos humanos como aquella que contempla las actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad organizativa. La gestión de recursos humanos es observada a través de distintos procesos y actividades a saber. De La Calle y Urbina (2004) identifican los procesos como: básicos-de afectación-de formación y desarrollo- de mantenimiento – sustractivos y procesos de evaluación y compensación. Chiavenato (2000) por su parte plantea seis actividades: admisión de personas- aplicación de personas- compensación de las personas- mantenimiento de las personas y evaluación del desempeño.

Ahora bien, la competencia creciente a nivel nacional e internacional, la diversidad en la fuerza de trabajo, las distintas regulaciones en materia laboral presentes, las expectativas de los directores, gerentes, supervisores de instituciones de toda índole; obligatoriamente inducen a los gestores de recursos humanos a reflexionar sobre el desafío que conlleva gestionar a las personas y particularmente, el atraer, seleccionar, incorporar y orientar los nuevos talentos a las organizaciones.

Lcda. Nilda I Chirinos A

Reclutamiento de Recursos Humanos

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, I (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.

Figura 2.1 Procesos de la función de atracción y elección.



Fuente: Chirinos, Nilda (2013)

En la actualidad aquellas investigaciones empíricas realizadas que utilizando como técnica la entrevista, revelan sobre la escasez de talento humano y sobre lo cuan acertado que resulta contratar personal que cumpla con el 80% de los requisitos exigidos en el perfil; ya que el restante 20% que surge como brecha se soluciona con formación. La función de atracción y elección de personas está estructurada generalmente en cuatro grandes procesos, los cuales se reflejan en la figura 2.1

Fuentes y métodos para conseguir candidatos al cargo.

Establecer el inicio del proceso de reclutamiento obedece a la decisión operativa del departamento o gerencia requisitoria; es decir, no se tiene atribución de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión de quienes poseen el cargo vacante, los cuales oficializan o activan el proceso emitiendo la debida requisición de personal. Importante destacar que el documento que debe ser llenado y firmado por el responsable máximo del área funcional donde existe la vacante.

Reclutamiento: es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Chiavenato (2007, p.149)

Emitida la requisición de personal se procede a verificar si la misma se origina por reemplazo de un trabajador o es para incrementar la plantilla de personal; ello debido a razones presupuestarias. También se verifica las exigencias establecidas con respecto al perfil del cargo solicitado. Durante este proceso, se mantiene estrecha comunicación con el emisor de la requisición de personal a fin de establecer aptitudes y actitudes requeridas para el cargo y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a los candidatos.

“Es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales, a solicitar las vacantes existentes o prevista “. Sherman y otros (1999, pág. 93)

Es oportuno señalar, lo imprescindible que es que los conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia estén bien definidos para la búsqueda de los candidatos. Así mismo, es indudable la influencia que tienen los seleccionadores en la decisión de los aspirantes, por tanto es necesario conocer las demandas y ofertas de los cargos, como la estructura organizativa, condiciones de trabajo y cultura o filosofía organizacional. Se denota entonces la doble selectividad del proceso: uno para encontrar más y mejores candidatos por parte de la empresa y, dos la dependencia que tiene la empresa, en lo relativo a imagen, reputación, tipo de cargo ofertado, trayectoria, para que sea atractiva a los candidatos potenciales.

Siendo así las cosas, la selección está condicionada por el reclutamiento, ya que este viabiliza la consecución de los candidatos aptos y disponibles para las organizaciones. Así pues, este proceso da información sobre las necesidades actuales y futuras de la empresa y; continua con la difusión, investigación e identificación de las fuentes capaces de proporcionar suficiente cantidad de candidatos potenciales.

En este orden de ideas, como fuentes de reclutamiento se consideran los medios de comunicación o difusión a través de los cuales la organización coloca y radia la existencia de las oportunidades de trabajo que ella ofrece. Las fuentes utilizadas para hacer el reclutamiento de personas están identificadas como: internas, externas y mixtas.

Cuando la empresa activa técnicas o métodos (De acuerdo al tipo de cargo, varían las técnicas de reclutamiento, no obstante, la condición del mercado laboral también permite determinar estas técnicas.) para cubrir cargos vacantes con sus trabajadores, identifica el **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 externo** (las fuentes externas varían de acuerdo al cargo que se tenga que ocupar.), se abastece con potenciales candidatos externos a la organización. Se recurre a él, cuando es preciso atraer aspirantes que se encuentren interesados en posicionarse en cargos ofertados por la empresa, y que ésta no los abasteció con la fuente interna. Es la opción más usada, su práctica implica costos para su ejecución; es inevitable considerar aspectos fundamentales como: definición de objetivos, políticas y procedimientos en lo concerniente a la utilización de las fuentes para conseguir suficientes aspirantes, convirtiéndose en los trabajadores requeridos por las organizaciones. Es indispensable dar la respectiva notabilidad que tienen los mecanismos de anticipación de los requerimientos de personal en la empresa; así como los conocimientos de las características de la fuerza de trabajo, el mercado laboral, los instrumentos de evaluación y control de los procesos de reclutamiento; para a futuro tomar decisiones acertadas.

Siendo útil ahora de identificar la variedad de opciones, técnicas y medios que preexisten para reclutar candidatos, paso a identificarlas en la Tabla 3.1

A continuación se presentan brevemente estas técnicas:

- Avisos de Prensa: Es una de las técnicas más comunes para atraer solicitantes. Periódicos, revistas, radio, TV, anuncios en la vía pública, carteles y correo electrónico son los más utilizados. Tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes. Los avisos bien redactados resaltan los principales atractivos del cargo, al mismo tiempo que muestran la capacidad de respuesta de la

Tabla 3.1. Técnicas para reclutar candidatos.

Avisos de prensa	Agencias públicas / privadas de colocación
Empresas de búsqueda de ejecutivos	Instituciones Educativas
Recomendación de los trabajadores	Archivo de elegible
Candidatos voluntarios	Asociaciones Profesionales
Sindicatos	Agencias de colocación de empleos eventuales
Subcontratación de trabajadores	Contrato con otras empresas
Viajes de reclutamiento a otras localidades	Ferias de empleo. Internet / Redes Sociales
Internet	Redes Sociales

Fuente: Chirinos, Nilda (2015)

organización a las necesidades de los solicitantes, tanto en el cargo como para su plan de carrera.

- Agencias públicas de colocación: organismos del Estado que poseen un banco de empleo; el cual permite que los entrevistadores, en la agencia, tengan una lista de todas las vacantes de acuerdo a áreas geográficas; y en la que podrían calificar los solicitantes, que le son asignados.
- Agencias privadas de colocación: se especializan en un área ocupacional o un campo profesional, generalmente. Por este servicio cobran porcentualmente sus tarifas que pueden ser canceladas por el empleador, el trabajador en busca de trabajo o por ambos. Esto permite personalizar sus servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Empresas de búsqueda de ejecutivos: llamadas “Headhunters” ayudan a la empresa a encontrar la persona adecuada para un cargo. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación ni aceptan dinero de las personas a quien ubican. Sus honorarios están alrededor del 30 al 40% del paquete anual del cargo. En el caso de reclutamiento de altos funcionarios o ejecutivos, el cliente paga los honorarios, si el resultado es la contratación.
- Instituciones educativas: son medios que suministra candidatos jóvenes con instrucción formal y relativamente poca experiencia laboral.

- Recomendaciones de trabajadores: es un medio o técnica de bajo costo y alto rendimiento. Se ha comprobado, por lo general, la calidad de los solicitantes a empleo recomendados por los trabajadores es bastante elevada, ya que estos vacilan en recomendar a personas que no cumplan con las expectativas.
- Archivo de elegibles: está conformado por los currículos o solicitudes de empleo, producto de la información que suministran los candidatos atraídos o que acuden voluntariamente a la organización. Es una fuente de inmediata consulta y bajo costo. Es importante destacar que en la actualidad se cuenta con bases virtuales de curriculum, lo cual facilita la engorrosa búsqueda manual. La información documentada y resguardada en los archivos de elegibles debe ser sistematizada de manera que facilite la búsqueda de manera efectiva y en tiempo real.
- Candidatos voluntarios: solicitudes y currículos de personas que llegan solos a la organización. Es importante mantener una política de puerta abierta para obtener y atender a las personas que acudan a la empresa en busca de empleo.
- Asociaciones profesionales: ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Para ello elaboran listas de los miembros que buscan empleo que incluyen en sus publicaciones, en éstas por lo general se establece un centro de colocación para beneficio mutuo: de las empresas y de quienes buscan empleo.
- Sindicatos: es un importante medio para presentación de candidatos para ocupar cargos de base, ya que pueden proporcionar postulantes para las necesidades de corto plazo, considerando siempre los requisitos de elegibilidad y la disponibilidad del solicitante.
- Agencias de colocación de empleos eventuales: muy utilizadas para llenar cargos vacantes por períodos temporales, debido a la imposibilidad de justificar empleados permanentes. Se utilizan mayormente para cubrir vacaciones, períodos de alta actividad laboral, permisos, reposo.
- Subcontratación de trabajadores: se conoce también como empleo por contrato. Estas empresas proporcionan trabajadores de manera permanente a las empresas que contraten el servicio. Se da la subcontratación cuando un patrón despide a varias personas que son contratadas por una tercera persona, para luego subcontratarlas para el primer patrón.

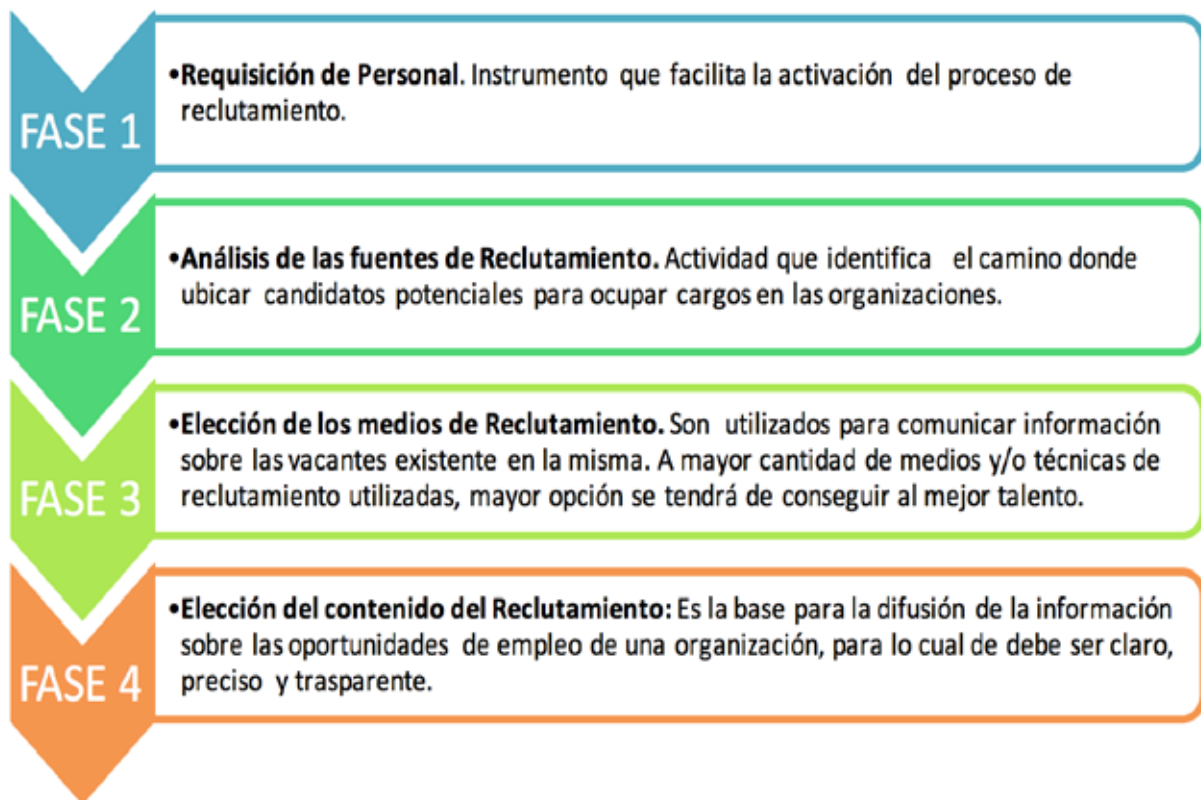
- Contrato con otras empresas: proceso de cooperación mutua, que en algunos casos conforman cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento financiadas por un grupo de empresas.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: la empresa dirige el reclutamiento a otras ciudades, para ello el personal de la sección de reclutamiento realiza viajes haciendo promociones por la radio y prensa y los candidatos ubicados son transferidos a la sede donde queda la empresa.
- Ferias de empleo: reúnen gran cantidad de solicitantes a empleo, de distintas profesiones y oficios. Es un proceso donde empresa e instituciones presentan sus ofertas de empleo y los candidatos interesados sus reseñas curriculares.
- Internet: esta técnica de reclutamiento es un acontecimiento novedoso en el proceso de reclutamiento, está vinculado con las agencias de empleo “on line”. El anuncio de la vacante aparece en la página Web de la firma donde se incluye una dirección de correo electrónico para que los candidatos interesados envíen su síntesis curricular. La firma o agencia presentara al cliente (organización) los candidatos que más se ajusten al perfil para que esta pueda elegir entre ellos el que cumpla con las competencias requeridas para el cargo. Su ventaja: facilita de forma rápida y económica el proceso a través de base de datos. Desventaja: No todos los usuarios interesados envían su síntesis curricular por este medio. Es un banco de vacantes por computadoras puede usarse para obtener y suministrar información sobre oferta y/o demanda de empleo. Con este sistema la información que se canaliza es rápida y económica.
- Redes Sociales: la evolución del proceso de reclutamiento a través de las redes sociales adquiere un auge notable en las organizaciones, sobre todo en los países como España y Estados Unidos. Ahora se emplea el uso de plataformas virtuales como Twitter y Facebook para convocar candidatos a empleo. Esta tendencia ha roto un gran paradigma, el del currículum vitae. Hasta hace pocos meses era inconcebible que una persona consiguiera empleo sin la previa presentación de su hoja de vida. El impulso de las nuevas tecnologías ha dado un nuevo protagonismo a las redes sociales y profesionales, a portales de empleo de segunda y tercera generación y a las mismas empresas en la tarea de reclutar, seleccionar y retener a los mejores candidatos. Se impone un nuevo concepto en el que las organizaciones pueden actuar.

Consideremos ahora el **reclutamiento mixto**. Se da cuando cubierta la vacante con reclutamiento interno, producto de un traslado o promoción, aún persiste la necesidad de cubrir una vacante y la misma es cubierta con reclutamiento externo. Tenemos entonces que cuando se utilizan, tanto las fuentes internas como las externas en la búsqueda de candidatos se da el reclutamiento mixto.

Se identifican cuatro fases para el proceso de reclutamiento que se muestran en la figura 2.2.

Para concluir con este primer contenido, es conveniente resaltar que el reclutamiento debería centrarse en la atracción de candidatos cualificados tanto interna como externamente, o ambos. El reclutamiento debe vincularse a la planificación de los recursos humanos de la empresa, para asegurarse una correcta adecuación entre los nuevos trabajadores, sus puestos de trabajo, el ambiente laboral, así como el evitar problemas legales. Lo fundamental, en palabras de Cuesta Santos (2010), son tres los aspectos a determinar y adquirir en este proceso: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el curriculum vitae o historial.

Figura 2.2 Fases del reclutamiento



Fuente: Chirinos, Nilda (2015)

Las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutados son escogidos y entrenados para tal fin; ya que la calidad del proceso produce gran impacto en los candidatos, así como los reclutadores y por ende en la organización. En virtud de ello el éxito del programa de reclutamiento depende de reclutadores apasionados y competentes.

La Selección y Orientación de los Recursos Humanos

El proceso de selección de personal, es el proceso que permite a las organizaciones dotarse del talento humano requerido; para integrarlos con el que ya se dispone; en la búsqueda de la mayor efectividad organizacional. Ahora bien, a fin de desarrollar los dos temas centrales de este apartado, procederé en primera instancia a explicar sobre el reclutamiento y la selección de personal; concluido su abordaje desarrollaré toda la temática relacionada con la orientación de los recursos humanos.

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, refiere ello a niveles que se articulan en la figura 2.3

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 la necesidades del perso-

Figura 2.3 Niveles a considerar en el proceso de selección de personal.



Fuente: Chirinos, Nilda (2013)

¿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 extractar 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.

Como proceso general para la selección de personal, se muestra la figura 2.4; donde se pautan las diferentes etapas que se deben emprender en su implementación.

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. Mas 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

Figura N° 2.4 Proceso de Selección de Personal.



Fuente: Chirinos, Nilda (2013)

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 preparen 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” Stoner y 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.

En el área de recursos humanos, es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí, que por medio de un software ejecuten las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes. Por lo que, para el desarrollo de un sistema de información se hace necesario tomar en cuenta el ciclo de operaciones utilizado tradicionalmente, permitiendo identificar un punto inicial y un punto final que se ligan entre sí por cadenas de eventos.

Como hemos visto el sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (sub-sistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones (Cautela, 1976, p.17) citado por Chiavenato (2007). Su objetivo final: dotar a los gerentes con información sobre su gestión de

modo que facilite la toma de decisiones. El poseer información reduce en cualquier situación las condiciones de incertidumbre.

La preparación de un sistema de información de Recursos Humanos requiere del análisis y la evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información, el mismo debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para ser proyectado por cada grupo de decisiones.

Ahora bien, los sistemas de información como soporte tecnológico para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos constituyen una fortaleza para los profesionales de esta área. Los sistemas de información lo identifican algunos autores:

Stoner y Wankel (1989) lo define como el “método de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesita para facilitar el proceso de tomas de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización” (p.709). Igualmente lo definen como “un sistema de acceso directo para el usuario y permite a los gerentes manipular datos y crear modelos con el propósito de ayudarles a tomar decisiones no estructuradas” (p.709).

O'Brien (2001) es “una combinación organizada de personas, *hardware* y *software*, redes de comunicación y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización” (pág.9).

Las definiciones señaladas se encuentran orientadas a brindar aportes de los medios y herramientas que se utilizan para manejar el conocimiento y los datos a emplear por los usuarios, teniendo a disposición la tecnología y la importancia que ello conlleva para la toma de decisiones oportuna y acertada en todos los ámbitos de la vida. Ahora bien, como instrumento para la automatización de los procesos operativos apunta hacia el mejoramiento del control, calidad de respuesta, beneficios, tiempo, costos, entre otros.

En otro orden de ideas, es importante hacer referencia al compromiso mutuo y el trabajo en equipo que se debe solidificar durante el proceso de selección, entre el área funcional que tiene la necesidad de cubrir una vacante y el área de recursos humanos; ya que en base a ello se lograrán con efectividad los objetivos planteados. Resulta claro que la responsabilidad compartida que existe entre las áreas de la organización, que participan en el proceso de reclutamiento y selección, y alcanzar el objetivo final: incorporar la mejor gente.

Los Instrumentos de Selección de Personal:

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.

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).

Ahora bien si definimos genéricamente la entrevista como una comunicación entre dos personas, debemos precisar los aspectos técnicos de la comunicación interpersonal, por una parte; y los factores humanos derivados del hecho de que sean dos personas las que interactúan y comunican entre sí.

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 guión 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 familiar, 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.

Por consiguiente, la entrevista es un proceso de comunicación humana y como tal tiene sus implicaciones psicológicas desde el punto de vista del contacto físico, intelectual y emocional. Este aspecto debe ser explorado cuidadosamente: el qué y cómo de la expresión de los factores psicológicos, sociales y ambientales de la situación, en los cuales el entrevistador debe tener control y estar alerta ante el estado del sujeto como de sí mismo. Es decir, muchos elementos importantes deben ser considerados simultáneamente, por lo que se requiere una alta preparación del profesional encargado de las entrevistas de selección; ya que para éste es imprescindible desarrollar su capacidad de percepción, la observación en cuanto a detalles conductuales evidentes e implícitos, la agudeza para plantearse hipótesis e inferencias, la empatía para captar las condiciones psicológicas del entrevistado y la planificación adecuada del cierre.

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. Por tanto ésta se ocupa de observar el desempeño del postulante ante las circunstancias que se le presentan, lo cual permite proyectar su posible rendimiento ante exigencias futuras. De igual manera facilita el evaluar a varios candidatos en forma grupal, en un lapso relativamente breve, exponiéndolos ante una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso. Luego de realizada la entrevista; es esencial, registrar en formularios diseñados para registrar los resultados de la misma. Es importante incluir en el diseño de estos formularios las áreas de exploración consideradas en la entrevista, de esta manera se orienta la atención del entrevistador en aquellos aspectos de mayor relevancia e interés. Al considerar las 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.

Gran variedad de pruebas existen en el mercado a disposición de las organizaciones, y su aplicación se determina por áreas y cargos. 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 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.

En lo relativo a la investigación de antecedentes laborales de los candidatos potenciales a empleo, es una actividad sencilla pero compleja, para lo cual se debe estar preparado a fin de obtener información confiable y oportuna sobre el candidato, tanto en lo laboral, como lo familiar y lo social. La misma puede realizarse en cualquier paso del proceso de selección; y dependerá de la política de la empresa. Puntualizando, realizar esta actividad lleva a corroborar información pertinente a la permanencia del candidato en el cargo, el tipo de trabajo que realizaba, las evaluaciones del desempeño que produjo, los beneficios socioeconómicos que poseía, su necesidad de mantenerse actualizado, su nivel educativo, entre otros aspectos.

Uno de los últimos pasos en el proceso de selección, son los exámenes médicos o evaluación física 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.

Información para la Orientación de 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 abarcan 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.

Tendencias en la Selección y Orientación.

Debemos considerar que la fuerza laboral hoy afronta un mercado de trabajo castigada por el desempleo, un modelo productivo obsoleto y modelos de trabajo inéditos. 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. Vemos también como las redes específicas y profesionalizadas establecen una nueva relación de interés en la selección y atracción de talento.

Finalmente 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 facilitarles 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.

Glosarios de terminos asociados al contenido del capitulo II

- **Currículum vitae:** documento donde se describe brevemente la historia laboral de los candidatos a empleo.
- **Entrevistas de selección:** es un proceso conversacional para obtener información y donde entrevistador y entrevistado se influyen mutuamente.
- **Examen médico:** evaluación física que se hace a los candidatos a empleo, a fin de determinar su estado de salud física y mental,
- **Investigación de antecedentes:** es el procedimiento de búsqueda de información sobre la actuación de un candidato a empleo en su vida laboral, se realiza para corroborar la información brindada por los solicitantes a la empresa.
- **Orientación:** es considerado como 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
- **Pruebas de selección:** es una medición objetiva que se aplica a los candidatos a empleo, a fin de valorar sus conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitudes, aptitudes, valores.
- **Promociones:** son movimientos verticales, también conocidos como ascensos, significando ello el escalar un paso en la estructura de la empresa.
- **Reclutamiento:** es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización
- **Requisición de personal:** “Es una orden de servicio para que el organismo de reclutamiento comience a funcionar.” (Améstica, 2007)
- **Selección:** proceso que permite a las organizaciones dotarse del talento humano requerido; para integrarlos con el que ya se dispone; en la búsqueda de la mayor efectividad organizacional.
- **Solicitud de empleo:** es un documento donde se obtiene información rápida de los solicitantes, relacionada con aspectos laborales, familiares y educativos.
- **Transferencias:** son movimientos nivelados que se generan con los trabajadores activos.

Capítulo III



LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

El activo más importante de una empresa del siglo XX era un equipo de producción. El activo más importante de una institución (sea o no empresarial) del siglo XXI serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de estos trabajadores.

Peter Drucker

Gestión por Competencia. Su surgimiento

Para Tobón Tobón (2004), las fuentes históricas en la construcción del concepto de las competencias se inicia 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.

El escenario de la filosofía moderna y la sociología, en el siglo XX, a través de filósofos y sociólogos dan muestras de las competencias asociadas a los juegos del lenguaje, a la competencia interactiva (Son sistemas completos de comunicación entretnejidos por reglas, donde el significado es producto del uso del lenguaje dentro de un contexto o forma de vida. Wittgenstein (1988), citado por Tobón Tobón(2004).), y a la competencia ideológica (Conjunto de maneras específicas de realizar selecciones y organizaciones de un determinado discurso. Verón Eliseo (1969-1970) citado por Tobón y Tobón (2004).).

Por tanto desde la perspectiva educativa laboral, el sistema de formación por competencia aparece en la década de los 80´ y de los 90´, donde se comienzan a introducir los diversos enfoques que hacen posible argumentar la necesidad de vincular la educación con el sector productivo.

En el escenario de la psicología cognitiva, se aprecian las competencias a través de tres grandes líneas que se denotan en la figura 3.1.

Estas teorías tienen su propio significado y se expresan en la tabla que se incluye a continuación.

Figura 3.1: Líneas de las Competencias.



Fuente: Cejas, Magda (2014)

<p>La teoría de la modificabilidad cognitiva</p>	<p>Desde esta teoría las competencias se forman a través de estructuras cognitivas que pueden modificarse por influencia de experiencias de aprendizajes.</p>
<p>La teoría de la inteligencia múltiple</p>	<p>Trata fundamentalmente los tipos de inteligencias que puede tener una persona, para el desenvolvimiento en la vida cotidiana, la cual requiere de muchas capacidades que trasciende el enfoque de factores lógico matemáticos y de lectoescritura.</p>
<p>La enseñanza para la comprensión</p>	<p>Desde esta disciplina las competencias son procesos dados por representaciones de la realidad y actuaciones basadas en estrategias, la cual se apoya en el concepto de desempeño comprensivo. Perkins (1999) citado por Tobón Tobón (2004).</p>

Fuente: Cejas, M (2015) a partir de Tobon (2004)

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.

En la actualidad las empresas han pasado a convertirse en un modelo de relaciones lineales que les permite transformarse en un modelo de sinergia entre organización e innovación, donde la estructura organizativa da las posibilidades de incrementar el aprendizaje con lo cual este planteamiento entra en concordancia con la arquitectura de los recursos internos como base de la estrategia de productividad.

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 traba-

jadores 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.

Este enfoque también surge a raíz de análisis e investigaciones de expertos en el área de formación e inserción laboral en correspondencia con el fracaso o con el escaso resultado que daban los sistemas de formación profesional tradicionales. Leonard Mertens (1996), Fernando Vargas (2002), Ivo Steffen (2000), Mónica Baeza G (1999).

Esta concepción integral de la gestión por competencias comienza a conocer, ya que los procesos formativos tradicionales no daban respuestas a las necesidades de la empresa, y lo que se buscaba era poner en práctica procesos formativos que consistían en saberes relacionados con los conocimientos habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar correctamente una actividad profesional concreta. En el mundo del trabajo, se han incorporado nuevos elementos que implica algo más que los conocimientos, habilidades, destrezas, -que son los aspectos propios de las personas- y que permiten tener un desempeño competente y una formación más flexible.

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.

Por competencias laborales se centran muchas definiciones que a lo largo de la exploración bibliográfica en esta investigación se han encontrado, no obstante, a través de textos y artículos consultados (en su mayoría los editados por la OIT) se pretende dar en este estudio una visión holística e integradora respecto al tema.

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 90⁷ introducen la gestión del talento humano, y en consecuencia la formación por competencias con el fin de asegurar lo siguiente:

1. 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.

Por tanto en el surgimiento de las competencias prevalecen dos escenarios que se muestran en la figura 3.2.

El primero el de la Industria donde la formación se centró en la transmisión de las capacidades profesionales con base en los saberes relacionados con los conocimientos

•EL DE LA INDUSTRIA

y el Segundo referido a la sociedad del conocimiento que centrada en el trabajador que demuestra la totalidad de sus conocimiento y capacidades, incluyendo su comportamiento y sus aptitudes ante una determinada situación laboral.

•SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Fuente: Cejas, Magda (2014)

Se espera, entonces, en este nuevo contexto, que el trabajador lleve en sí mismo un agregado de las competencias propias para garantizar su desempeño, para que se adapte a los resultados que las personas puedan demostrar, con independencia de cómo, cuándo o dónde se adquirieron estas competencias. Arizu Echávarri (2001), citado por López Camps y Leal Fernández (2002). Surge así la articulación con el aprendizaje y las capacidades profesionales, con las competencias relacionadas al entorno profesional del trabajador.

Según P.G. Punk, citado por López Camps y Leal Fernández (2002):

“...si el paso de la capacitación a la cualificación profesional era todavía cuantitativo, el paso de la cualificación a la competencia profesional es ya cualitativo, puesto que al incluirse los aspectos de organización y planificación se produce un cambio de paradigma con respecto a la aptitud profesional de los trabajadores tradicionales”. P.45

La tabla 3.1 muestra, comparativamente, los cambios conceptuales que ha dado origen el proceso de la formación para dar paso a la competencia profesional a través de las diferentes épocas.

Tabla 3.1: Comparación de la capacidad de la formación y las competencias profesionales.

Elementos que identifican la formación	Formación Profesional	Cualificación Profesional	Competencia Profesional
Elementos profesionales.	Conocimientos. Destrezas Actitudes.	Conocimientos Destrezas Actitudes	Conocimientos Destrezas y Actitudes.
Radio de acción	Definido y establecido por cada profesión.	Flexibilidad de amplitud profesional.	Entorno profesional y organización del trabajo.
Carácter del trabajo	Trabajo obligatorio de ejecución.	Trabajo no obligatorio de ejecución.	Trabajo libre de planificación.
Grado de organización.	Organización ajena.	Organización autónoma.	Organización propia.

Fuente: Bunk, G.P. (1994). “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA”. Revista Europea de Formación Profesional, en Cómo Aprender en la Sociedad del conocimiento citado por López Camps y Leal Fernández (2002).

Es evidente que la tabla anterior muestra la evolución propia de las organizaciones de la sociedad industrial.

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.
- 4.

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 aquélla 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.

Las Competencias. Aceptaciones

Existe una gran variedad de definiciones y estudios respecto a las competencias, que han sido expuestas por autores y especialistas del tema en distintos escenarios. No obstante, todos y cada uno de los estudios consultados comportan una característica en común, y no es otra que aquella que identifica la competencia como un factor relevante que impone su protagonismo cada vez más en las organizaciones.

En este sentido, se señalan algunas acepciones respecto a las competencias sin dejar de reconocer la importancia que también merecen aquellas que no se citan en este apartado del estudio:

- Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en término de desempeño. La competencia es la integración entre el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser.
- Capacidad para llevar a cabo una tarea o actividad determinada.
- Aptitud e idoneidad, atribución legítima a un juez y otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Acción o efecto de competir.
- Significa “capacidad y autoridad legal” y el vocablo *competent* se define como “tener la necesaria capacidad autoridad, habilidad, conocimiento, etc.”
- Las competencias son las habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Diccionario de Recursos Humanos *Organización y Dirección* de Manuel Fernández Ríos (1999).
- Las competencias constituyen la arquitectura de la gestión de los recursos humanos, permitiéndoles a las personas desarrollar sus habilidades destrezas y actitudes.
- Es la capacidad (de un trabajador) para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.
- Las competencias como el saber movilizar los conocimientos, capacidades y cualidades para enfrentar un problema dado a los conocimientos y cualidades en acción, resulta tanto del análisis de los discursos de los operarios como de la consideración de las reflexiones de los investigadores sobre este tema.
- La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo. Así, la competencia en líneas generales implica tanto un Saber cómo un Saber Hacer, que se expresa en los diferentes ámbitos del ser humano.

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). Llopart 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.

Enfoques de las Competencias Laborales

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

El enfoque estructural.

El enfoque dinámico.

El Enfoque 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 desempleo 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 ha 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 mucho 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.

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. Urich Dave (1997, pp.20-130).

El Enfoque del Análisis Ocupacional en el Marco de las Competencias Laborales

El análisis ocupacional es una metodología que abarca diversas acepciones que implican por sí mismas la utilización de diferentes técnicas. Dichas metodologías difieren en su composición, sin embargo, para los efectos de este trabajo de investigación se considera la descripción de la metodología del análisis ocupacional que presenta el programa de cooperación iberoamericana para el diseño de la formación profesional (IBERFOP), conjuntamente con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Para Agudelo Mejía (1993), el análisis ocupacional se entiende como el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

Para American College Testing (ACT), es la recolección sistemática analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las labores relacionadas con su empleo. Describe las actividades que realizan las personas en sus empleos, y es tanto explicativo como predicativo, pues pretende

alcanzar un propósito particular o satisfacer las necesidades de organizaciones especiales.

Este método de análisis emplea la categoría de ocupación como elemento central, e integra un conjunto de puestos de trabajo cuyas tareas principales son análogas y exigen aptitudes, habilidades y conocimientos similares (IBERFOP, p.28)

El análisis ocupacional se emplea con los siguientes fines:

- Descripción del empleo. Incluye información que identifica los propósitos del empleo.
- Evaluación y Clasificación del empleo. Se refiere a los procesos de ubicación de empleo en término de valor con respecto a la organización.
- Evaluación del desempeño laboral. Incluye la evaluación sistemática para determinar la eficiencia relativa y la efectividad de los individuos.
- Diseño de Capacitación. Incluye la identificación de necesidades, conocimientos y actitudes necesarios para el desempeño en un empleo dado
- Diseño de trabajo. Incluye organizaciones de actividades laborales y tareas con la finalidad de facilitar el rendimiento eficiente de los servicios y la producción de bienes
- Prácticas de empleo. Las prácticas de empleo recientemente se utilizan para ayudar a determinar la equidad y la legalidad de estas.

Cuatro son las grandes dimensiones que cita Edward Levine (1995) para el análisis ocupacional, Hace referencia al tipo de descriptor usado en el análisis ocupacional, las fuentes de información, los métodos de compilación de información y niveles de análisis.

La Norma de la Competencia Laboral

La norma de la competencia laboral constituye el elemento común de la formación del personal necesario para alcanzar ciertos objetivos de las empresas. No por ello espera ser una condición suficiente; aspira a convertirse en una condición necesaria o una probabilidad para serlo.

Es posible aplicar la norma en el ámbito nacional que se requiera inclusive en una rama o sector, o empresa; todo depende del ámbito en que se realiza la identificación de la competencia. La norma:

Es un patrón de comparación y no una ley de aplicación obligatoria

Describe las competencias que fueron identificadas en la fase anterior.

Es resultado del consenso de los actores sociales en el nivel en que se esté efectuando (sector, ocupación, empresa).

Posibilita transferir la competencia a otros contextos laborales.

Dos acepciones respecto a la normalización de la competencia laboral resulta importante destacar:

- La normalización tiene por objetivo dar dirección al desarrollo de las competencias en la empresa, constituyendo una referencia en común para los integrantes de la organización de cómo guiar y evaluar sus aprendizajes; representa así un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo. Mertens, Leonard (1997, p.31).
- Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país) (Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral, Proyecto CinterNet, una iniciativa de Cinterfor/OIT).

La norma en su acepción de estándar (El estándar es la base del concepto de competencia, ya que constituye el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. La norma es, entonces, un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos, tradicionalmente la norma surgía de la institución educativa y hacia hincapié en la teoría y el conocimiento que en la aplicación práctica en el lugar de trabajo, la norma de competencia parte de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, parte de realidades heterogéneas y constituye los elementos en común de estas), de patrón de comparación, se considera, más que de instrumento jurídico, de obligatorio cumplimiento. Es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores

e instituciones públicas, cuyo propósito es el de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional, está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.

La OIT justifica un sistema normalizado de certificación de competencias laborales por las siguientes razones:

- El sistema está enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Posibilita en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- Provee al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y orienta la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Permite contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva
- Es un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
-

Los componentes de la norma han sido definidos y categorizados por la OIT. La clasificación que en este trabajo se expone, corresponde a la expuesta por la OIT en el documento de las 40 preguntas más importante sobre competencias. La norma incluye los siguientes componentes:

- La unidad de competencia. Está conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.
- Los elementos de competencia. Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.
- Las evidencias de desempeño. Son descripciones sobre variables o condiciones, cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efec-

- tivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.
- Los criterios de desempeño. Al definir los criterios de desempeño, se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.
 - El campo de aplicación. Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los que se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.
 - Las evidencias del conocimiento. Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen. Ejemplo: un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: “el trabajador será capaz de...”
 - La guía para la evaluación. Es aquella que se diseña en función de los componentes que han participado en el proceso.

En cuanto a los criterios de desempeño, pueden identificarse con el grupo de trabajo, y también puede integrarse preguntas que lo identifiquen. Es de destacar que este grupo de preguntas son referenciales y pueden ajustarse a la realidad que se tenga:

- ¿Qué desempeños claves se esperan de una persona en una situación normal?
- ¿Qué tipo de decisión debe tomar para lograr los desempeños?
- ¿Qué debe hacer frente a imprevistos, a situación de emergencia?
- ¿Qué actitudes se espera que manifieste?
- ¿Qué errores debe evitar?
- ¿A quién y cómo tiene que comunicar?
- ¿Debe atender aspectos relacionados con la seguridad y salud y el medio ambiente? ¿Cuáles son éstos?

A tal efecto, es necesario considerar la evidencia del conocimiento, y las diferentes formas que permiten evidenciar el desempeño del trabajador, dado que estos factores se asocian a las calificaciones a las que pertenecen los trabajadores. Por ello, es importante el registro de cada trabajador con las evidencias de desempeño que ha acumulado y las unidades de competencias que posee, así como las calificaciones correspondientes y sus respectivas funciones a realizar. Las diferentes formas de evidenciar el desempeño del trabajador se aprecian a través de:

- La observación en el lugar de trabajo.
- Ejercicios simulados semejantes a las situaciones de trabajo.
- Pruebas de habilidades.
- Informes y registro utilizados en el desempeño.
- La realización de un proyecto o tarea.

La conformación de la norma depende del método de identificación utilizado. (conductista, funcionalista, etc.). y del marco institucional en que se realiza (nacional, sectorial, empresa).

Presentación Clásica de una Norma de Competencia

Título de la unidad:		La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos	
Título del elemento Criterios de desempeños Expresan la característica de los resultados esperados.		Lo que un trabajador es capaz de lograr. Se trata de las acciones o comportamientos expresados como resultados esperados y nunca como procedimientos específicos o métodos.	
Evidencia Requerida para la evaluación.	Desempeño directo.	Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	
	Evidencia de producto:	Resultados tangibles usados como evidencia	
Campo de aplicación. Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en las que se desarrolla la competencia.		Evidencias de Conocimiento	Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.
Evidencia de comprensión.		Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento	
Guía de evaluación.		Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia	

Fuente: Fernando Vargas (1999). Las 40 preguntas más frecuente sobre Competencia Laboral. Cinterfor OIT.

Evaluación de la Formación por Competencias

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo, el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

Los métodos de evaluación más frecuentemente usados para la formación por competencias son:

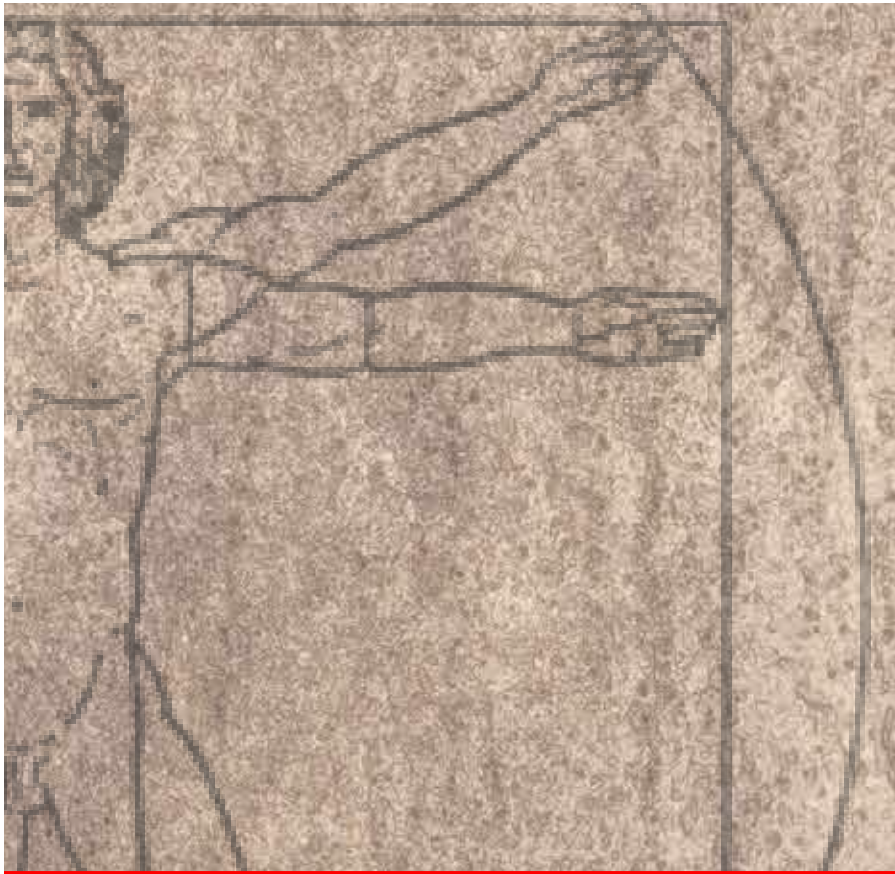
- Observación del rendimiento.
- Prueba de habilidades.
- Ejercicios de simulación.
- Realización de un proyecto o tarea.
- Preguntas orales.
- Examen escrito.
- Preguntas de elección múltiple.

Certificar y evaluar a un trabajador desde el puesto de vista empresarial implica saber qué es lo que se espera de él. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, de igual manera, las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Glosario de términos asociados al contenido del capítulo III:

- **Capacitación Laboral:** es una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarca toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplía las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.
- **Desempeño competente:** significa comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente.
- **El desempeño laboral:** es un elemento central en la competencia, se entiende en cómo puede el trabajador alcanzar resultados específicos con acciones específicas en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización.
- **Formación Flexible** La OIT. introduce un nuevo concepto de formación flexible o formación abierta, este enfoque asume características que la diferencian de la formación convencional, tanto para la institución que ofrece la formación y para los participantes que realizan un programa dado, como para las organizaciones y empresas que recurren a la formación como vehículo de respuesta a sus necesidades de recursos humanos
- **Normas de competencia laboral:** son aquellas que se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa.

Capítulo IV



LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluación del desempeño del recurso humano: una visión sistémica

El éxito de la gestión en organizaciones tanto públicas como privadas, sea de bienes o servicios y que permanecen en continuo crecimiento, está fundamentado en las capacidades de su gente, conocer el rendimiento de los miembros, en el desempeño de los cargos que ocupan (así como su potencial de desarrollo en cargos futuros) y representa una ventaja diferenciadora para las organizaciones de hoy. El presente capítulo orienta la gestión de evaluar el desempeño del talento humano desde la realidad de las organizaciones, esquematizando un sistema en cuatro fases, a saber: Fase I. Diagnóstico organizacional y ocupacional. Fase II. Planificar y definir los factores de medición de la evaluación. Fase III. Conceptualizar objetivos y alcance de la evaluación del desempeño y Fase IV. Aplicar y retroalimentar al talento humano.

Este capítulo permitirá a profesionales, estudiantes e investigadores orientar el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño de talento humano en cualquier tipo de organización.

Origen, evolución y alcance de la evaluación del desempeño

El origen de la evaluación del desempeño como práctica de gestión humana en los centros de trabajo se remonta al siglo XIX. En este texto ubicamos como un pionero a Robert Owen (1771-1858), considerado en su época un hito en la revolución industrial, citado por Santos Redondo (2002). Owen realizó experimentos en la fábrica de New Lannark, en los que plasmó sus ideas sobre la importancia de la motivación y el clima laboral en la empresa, invento el *silent monitor*, una práctica de control del comportamiento - rendimiento individual, que ayudaba a monitorear el proceso de trabajo. El *silent monitor* consistió en un cubo asignado a cada empleado, colgado en su sitio de trabajo y visible a todos, el cual disponía de un color que indicaba cuál había sido el comportamiento del trabajador el día anterior: negro si había sido malo, blanco si fue excelente, azul regular y amarillo bueno. Además, se llevaba control diario de las conductas en los libros de registro que duraban toda la vida laboral del trabajador, por tanto, en el experimento cada trabajador podía observar su propio rendimiento.

Desarrollar la capacidad de la gestión de recursos humanos para acercarse a sus trabajadores y conocer su naturaleza humana y capacidad de motivar adecuadamente representó para Owen un factor de éxito.

Para Babbage no es el diseño de la máquina sino la organización y la gestión de los hombres lo que hace posible lograr los objetivos.

Estimar el rendimiento del trabajador es un tema histórico y anclado al inicio de la producción fabril, Charles Babbage (1792-1871), en su obra “Economía de las Máquinas y Manufacturas”, citado por Castillo, Juan (1994), interpreta que es necesario analizar los procesos y costos de producción y utilizar técnicas de estudios del tiempo de ejecución para reducir el tiempo de aprender el trabajo y el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje además de favorecer la correspondencia entre las destrezas y capacidades de las personas con respecto a la ejecución de tareas específicas.

Los principios de Taylor hicieron posible que las tareas se definieran en términos de: qué hace el trabajador y con qué recursos o herramientas, favoreciendo el establecimiento de criterios de medición que suponen medidas de desempeño.

Seguidamente Frederick Taylor (1856–1915), aporta la teoría de la Organización Racional del Trabajo (ORT), citado por Winslow (1971), los principios del análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos permitieron identificar la forma de ejecutar una tarea de manera eficiente con la utilización de recursos y los medios de producción disponible.

En esta línea Henri Fayol (1841–1925), consolidó el pensamiento gerencial y su confianza en los métodos científicos aportando 14 principios de la administración en una organización, los cuales impactan la evolución de la evaluación del desempeño en la época. Citados por Winslow (1971), se toman como determinantes los siguientes:

- a.) La división del trabajo en búsqueda de la eficiencia
- b.) La autoridad formal de quien emite las instrucciones de trabajo
- c.) La disciplina y el respeto a las normas que deben estar presentes en el desempeño laboral
- d) Subordinar el interés individual al interés común

- e.) Definir claramente las líneas de autoridad
- f.) El orden en el área de trabajo
- g.) Equidad y justicia
- h.) Iniciativa y libertad para proponer ideas
- i.) Espíritu de grupo.

Los principios señalados más allá del rendimiento en el desempeño de las tareas, enuncian o visualizan la acción humana en los términos de equidad, justicia, libertad (valores universales), así como la iniciativa para proponer ideas que solo están presentes en el ser del individuo y el espíritu de grupo que alude a la importancia de las relaciones interpersonales y la consecución del trabajo en equipo durante el desempeño de sus funciones.

La organización debe definir líneas de autoridad y normas que deben ser conocidas por cada miembro de la organización y que delimitan acciones durante el desempeño de sus funciones.

En este contexto resaltan los aportes de Max Weber (1864–1920), padre de la teoría de la administración de la burocracia, citado por Stoner y otros (1996), quien señala que toda organización debe tener definidos los objetivos y competencias técnicas, y que la evaluación de los resultados debería ser por méritos.

Su aporte más importante es que alude a la necesidad de las estructuras jerárquicas que delimitan niveles de autoridad y responsabilidad por funciones específicas, y que acuña por primera vez el término de competencias técnicas. Las teorías reconfirmaban que la organización debía tener los objetivos definidos, y los análisis de puesto hacían posible identificar criterios o estándares de medición.

La propuesta de Henry Gantt (1861-1919), fue pertinente al avance de las prácticas de evaluación de rendimiento, al diseñar un mecanismo de estímulo que motivaría a los supervisores a preparar a los trabajadores para alcanzar un mejor desempeño. Consistía en realizar calificaciones individuales que se publicaban en forma gráfica, en negro cuando llegaba al parámetro diario establecido en forma individual o en grupo y en rojo cuando no lo hacían, y son los conocidos Diagramas de Gantt.

Los diagramas de Gantt representan una herramienta de control, aplicable a procesos de gestión humana con parámetros de medición cuantitativos en cantidad, tiempo, calidad.

En los continuos estudios sobre comportamiento organizacional, Mary Parker Follet (1868-1933), se hace pionera de la escuela clásica aportando a la estructura y objetivos organizacionales el campo de las relaciones humanas. Follet creía en la fuerza del grupo y en que los individuos podían combinar sus talentos para lograr algo mejor. Sus ideas se enriquecen cuando en el campo organizacional se reconoce el poder que se deriva de la combinación de los diversos talentos de un grupo, como el caso de Globe Metalúrgica, ganadora del premio Braldrige en 1988, empresa que, para el logro de sus objetivos, organizaba a sus trabajadores en equipo para vigilar y programar la producción, y estos pertenecían a círculos de calidad tanto departamentales como interdepartamentales, que se reunían periódicamente con la idea de producir ideas para mejorar. La gerencia recibía las ideas y apoyaba su ejecución en la práctica, y los equipos de trabajo laboraban por proyectos.

Bajo la forma de trabajo por grupos de proyecto la evaluación del desempeño se realiza en equipo y por proyectos, no hay evaluaciones individuales.

De esta manera, la convivencia y la calidad de las relaciones humanas en las que se encontraban inmersos los equipos de proyectos respondía a cualidades claramente identificadas que hacían posible el logro del desempeño esperado y que hicieron a Globe Metalúrgica pionera en este tipo de gestión.

En esta misma línea, la teoría de las relaciones humanas fue objeto de estudio para Elton Mayo (1880-1949), quién junto a sus colaboradores Mary Parker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor, representó un movimiento que buscaba descubrir de una manera sistemática los factores sociales y psicológicos que favorecen relaciones humanas eficaces. Estos investigadores realizaron sus estudios en Western Electric Company, Hawthorne, entre 1924 y 1933, y confirmaron que una compleja cadena de actitudes afectaba la productividad en los procesos de trabajo.

En el campo del desempeño laboral el estudio del efecto de Hawthorne demostró que la gente trabajaría con más tesón si la gerencia se preocupa por su bienestar y si sus supervisores les prestaban mayor atención. También se concluyó que los grupos informales caracterizados por la amistad y las buenas relaciones favorecían el rendimiento laboral.

Para Chester Barnard (1886–1961), una empresa solo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella, y con esta idea fortalece el enunciado de Parker Follet, aludiendo que cada vez son más las empresas que recurren al trabajo en equipo auto administrados, con poca supervisión y una gerencia que marca el curso, estableciendo un fin común para cada equipo, y les asigna la responsabilidad de metas de desempeño medibles.

Para Barnard la motivación y objetivos individuales impactan el desempeño individual y de grupo, la evaluación debe asegurar el compromiso individuo – organización y asegurar los objetivos comunes.

En la misma dirección Douglas Mc Gregor (1906–1964) encontró que las personas frente un trabajo pueden adoptar dos posiciones: las llamó teoría X y Teoría Y, en las que los comportamientos pueden ser contrarios en cuanto al compromiso que asumen en el desempeño del trabajo.

Considerando las condiciones que anteceden, resulta importante destacar que en un sistema de evaluación del desempeño alimenta el quehacer del trabajador, sus motivaciones y deseos de logro hacen posible un rendimiento adecuado y permanente. En este sentido, la teoría de Maslow, Abraham (1908-1970), propuso en 1968 la pirámide motivacional anclada en la capacidad de los seres humanos de satisfacer sus propias necesidades.

Para Maslow el ser humano requiere de satisfacer sus necesidades y la principal fuente para lograrlo es el trabajo.

En la línea de las teorías humanas se alimentan los enfoques orientados a la gestión en las organizaciones con un claro interés en identificar conductas claves en el desempeño laboral; entre los estudiosos surgen las ideas de David McClelland (1961), quien señaló que el individuo responde a tres necesidades principales, las cuales se reflejan en la figura 4.1

A partir sus estudios basados en la observación directa del comportamiento humano McClellan (1975), demostró que el buen desempeño depende de las características de las personas y fue el primero en estampar el término competencia en la gestión de recurso humano.



Fuente: Sandoval, Lisette (2012)

En la actualidad, existe un verdadero reconocimiento del impacto que tiene el comportamiento humano como el principal recurso con el que cuenta toda organización para lograr sus objetivos. Emergen ideas sobre cómo orientar la gestión. Para Peter Drucker (1909–2005), y otros teóricos de la administración la pregunta más importante que debían formular los directivos es ¿cuál es tu negocio?, centrado en el núcleo de la planificación estratégica se generaba otra pregunta, ¿qué representa uno? Esta pregunta manifiesta la necesidad de definir los valores y principios, a esto le llamó Drucker la estrategia de la empresa (estrategia E), para los proyectos personales: la empresa debe aumentar al máximo su capacidad para permitir que los miembros de la empresa lleven a cabo sus proyectos personales, y por otro lado la estrategia.

El logro de la estrategia es posible cuando los individuos internalizan y se comportan durante el desempeño de las funciones del cargo alineados a los valores organizacionales. Considerados estos la guía que orienta los objetivos definidos. Definido los objetivos y las estrategias cada organización delinea el logro y alcance de sus objetivos a corto y largo plazo con metas e indicadores preestablecidos.

Hoy en día los valores organizacionales representan dimensiones de medición evidenciadas en comportamientos individuales o de grupo, dando pertinencia a la interrogante: ¿qué debe caracterizar a la gente para lograr la misión y los objetivos organizacionales?

Unos de los más grandes aportes en materia de gestión de talento humano es la propuesta de la **Administración por Objetivos** (APO), 1954, en su libro “The Practice of Management”. Desde entonces la APO ha sido utilizada como método de evaluación de desempeño. La administración por objetivos consiste en un proceso que se inicia con establecimiento de metas comunes supervisor-trabajador, se desarrolla una vez fijada las responsabilidades y culmina con la revisión de resultados.

En la búsqueda de la mejor forma de establecer indicadores de medición apropiados para cada realidad organizacional, sobre todo los vinculados con criterios de tipo cualitativo – subjetivos, resultan oportunos los estudios de Rensis Likert (1932), quien desarrolló la llamada escala de Likert la cual representa una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, que mide actitudes, asumiendo que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras ante las situaciones o cosas, lo cual es perfectamente normal en términos de información.

El éxito de su aplicación está en la capacidad del diseño del instrumento, la pertinencia y claridad en la definición de la situación o aspecto que se requiere estudiar y sobre el que se busca respuesta a partir de cinco (5) alternativas de respuesta ante los ítems formulados. 1.) Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

Según se ha mencionado con antelación, en la actualidad, la gestión del talento humano lideriza los procesos de cambios organizacionales en el mundo, alineando políticas y prácticas al fortalecimiento de la gente como el principal indicador de crecimiento y competitividad. Sean instituciones públicas o privadas, de bienes o servicios, la evaluación del desempeño es una práctica eficaz para asegurar el logro de los objetivos organizacionales. El éxito de organizaciones que aprenden y que permanecen en continuo crecimiento está fundamentado en las capacidades de su gente y en conocer el rendimiento de los miembros de la organización en los puestos de trabajo que ocupan, así como su potencial de desarrollo en cargos futuros representa una fortaleza para las organizaciones de hoy.

La gestión de evaluar el desempeño

La evaluación del desempeño es una práctica que a lo largo de la historia ha impactado; la gestión del recurso humano se alinea al marco filosófico de la organización, conformado por la misión, visión, objetivos, y valores, para asegurar la pertinencia en la aplicación de la evaluación del desempeño en organizaciones públicas o privadas, empresa o institución gubernamental.

Considerando las teorías de Chiavenato (2002), Robbins (2004) Wherther y Keith (2000), se destaca la evaluación del talento humano como un sistema alineado a la naturaleza estratégica de la organización, inspirada en la visión, misión y objetivos organizacionales que parametrizan los resultados que espera alcanzar en un periodo determinado.

La formulación de estrategias organizacionales se apalanca en valores organizacionales que deben caracterizar al talento humano de la organización, de manera que no es posible lograr resultados sino es a través de la gente, allí el valor agregado del seguimiento y evaluación del desempeño individual. De la Calle y Urbina (2006), señalan que la evaluación del rendimiento es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento del recurso humano las organizaciones con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. En un estudio de campo realizado por la autora en organizaciones del sector público y privado en Venezuela (2010), encontró que la evaluación del desempeño es el proceso de medir el rendimiento del recurso humano a partir de indicadores de logro previamente parametrizados que permiten conocer debilidades y fortalezas en el desempeño y su impacto en el logro de los objetivos organizacionales. La figura 4.2 señala la vinculación existente entre factores que intervienen en la evaluación del desempeño de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño del recurso humano es una práctica desarrollada a partir de un proceso constituido por tres elementos fundamentales: el primero es el perfil del cargo conformado por: conocimientos, habilidades, actitudes y valores, el segundo: indicadores de logro conformado e indicadores de gestión y como tercer elemento: los objetivos organizacionales definidos en el plan estratégico de la organización.

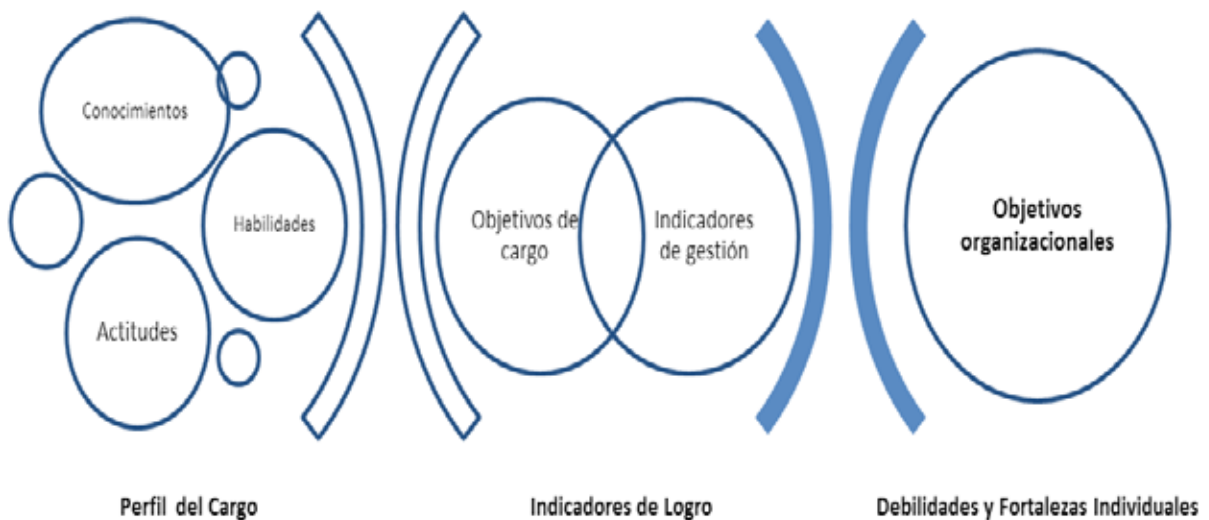
Estudiar y analizar por qué evaluar el rendimiento del trabajador, en qué dimensiones y bajo qué criterios delimita su alcance y orienta el objetivo de la evaluación del desempeño.

Grafico 4.1. Evaluación del desempeño del talento humano.
Un eje estratégico de la gerencia.



Fuente: Sandoval, Lisseth (2010)

Gráfico 4.2. Evaluación del Desempeño del Recurso Humano.



Fuente: Sandoval, Lisseth (2010)

Objetivo de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño representa un sistema de alto impacto en la gestión de talento humano. Según el estudio realizado en Venezuela - 2010, tiene los siguientes objetivos:

1. Fomentar el valor de la equidad y justicia, en el sistema de reconocimiento salarial y no salarial que motiven la permanencia del individuo en la organización.
2. Justificar y orientar programas de adiestramiento y desarrollo en cargos actuales o futuros que ayuden al trabajador a mejorar su rendimiento y desarrollo Identificar potenciales candidatos para promociones, transferencia o sucesión a cargos con nuevas responsabilidad.
3. Validar la eficiencia de los procedimientos y prácticas desarrolladas en los cargos de la organización y estimular la mejora continua.
4. Reconocer los principios y valores organizacionales en los miembros de la organización.
5. Facilitar la toma de decisiones para el establecimiento de estrategias y objetivos de gestión humana.
6. Fortalecer el sistema de comunicación y retroalimentación entre los supervisores y trabajadores.
7. Retroalimentar el proceso de reclutamiento y selección, al evaluar el desempeño del nuevo trabajador en el cargo.
8. Orientar el diseño o rediseño de programas de inducción dirigidos nuevo ingreso, transferencias o promoción en un cargo.

Un sistema de evaluación del desempeño orienta la gestión de recursos humanos en forma integrada y alineada a las estrategias organizacionales, los resultados representan insumos que retroalimentan y enriquecen a otros sistemas como: selección, adiestramiento, desarrollo, compensación y beneficios y relaciones laborales.

Para Werther y Davis (2000), el objetivo de una evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Para Gibson y otros: el desempeño individual es la base del desempeño organizacional. Comprender el comportamiento individual, es por tanto, fundamental para una administración eficaz.

Factores de éxito en la evaluación del desempeño

La gestión de recursos humanos debe asegurar:

1. Desde un contexto organizacional, la filosofía de las organizaciones, sea esta pública o privada, empresa o institución gubernamental, la cual debe tener una clara definición de la misión y visión, así como de objetivos organizacionales y eje estratégico para identificar lo que se espera de la gente en el desempeño de sus funciones. Se entiende por perfil de cargo las capacidades o competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), que debe poseer el individuo para asegurar su desempeño dentro de los parámetros que requiere la organización.
2. Asegurar que las dimensiones a evaluar sean claras, medibles y observables durante el desempeño de las funciones de cada cargo de la estructura organizacional. Para esto es necesario que las funciones de cada cargo de la estructura organizacional estén claramente definidas en cuanto a qué se hace en el cargo, cómo se hace y por qué se hace. Esta definición de funciones permite analizar e identificar el perfil del cargo.
3. Involucrar a toda la organización en las prácticas de evaluar el desempeño, asegurando el apoyo de los diferentes actores desde la gerencia hasta el ocupante del último cargo de la estructura organizacional. De esta manera el talento humano representa la fortaleza o capacidad interna más importante de las organizaciones.

La gestión de talento humano es parte de un sistema, que es la misma organización, y funciona en forma abierta impulsando a otros procesos relacionados, a la vez retroalimentándose del entorno organizacional. Esta información asegura que cada miembro de la organización conozca técnicamente sus responsabilidades y las competencias que debe demostrar durante el desempeño de sus funciones, entre las que se destacan:

1. Fijar períodos de medición formales máximo de dos (2) veces al año, y establecer evaluaciones informales periódicas, sin medición, como una oportunidad de revisar los avances y/o reorientar acciones.
2. Algunas acciones que debe considerar la gerencia para una eficaz evaluación del desempeño estarían enmarcados en dos objetivos: el primero, inducir el objetivo de la evaluación del desempeño, con reuniones o talleres presenciales, haciendo énfasis en los beneficios que arroja al trabajador, al supervisor y a la gestión

de recursos humanos; el segundo, explicar el proceso, el método y la técnica de aplicación de la evaluación de desempeño, ganando la confianza y el apoyo de los miembros de la organización.

La evaluación del desempeño desde una visión sistémica

Desde un enfoque sistémico, la evaluación del desempeño es un subsistema de medición del rendimiento del talento humano en el cargo que desempeña en una organización. Representa la práctica de gestión más acertada para determinar el grado de aceptación e integración del trabajador a la organización y conlleva a reconocer las características positivas de la gente, e identificar oportunidades de mejora. No es suficiente definir valores o principios, la gerencia debe orientar y estimular la práctica de los mismos en el desempeño laboral.

A partir del estudio de campo aplicado a organizaciones públicas y privadas de la zona industrial del estado Carabobo, Venezuela (2010), se presenta bajo una visión sistémica la evaluación del desempeño estructurada en entradas procesos y salidas inmersos en un entorno organizacional impactado por dimensiones sociales, políticas y económicas.

La evaluación del desempeño como parte del sistema de recursos humanos se interrelaciona en forma permanente con el ambiente de la organización y bajo un enfoque estratégico representa una fortaleza para la gerencia alcanzar sus objetivos.

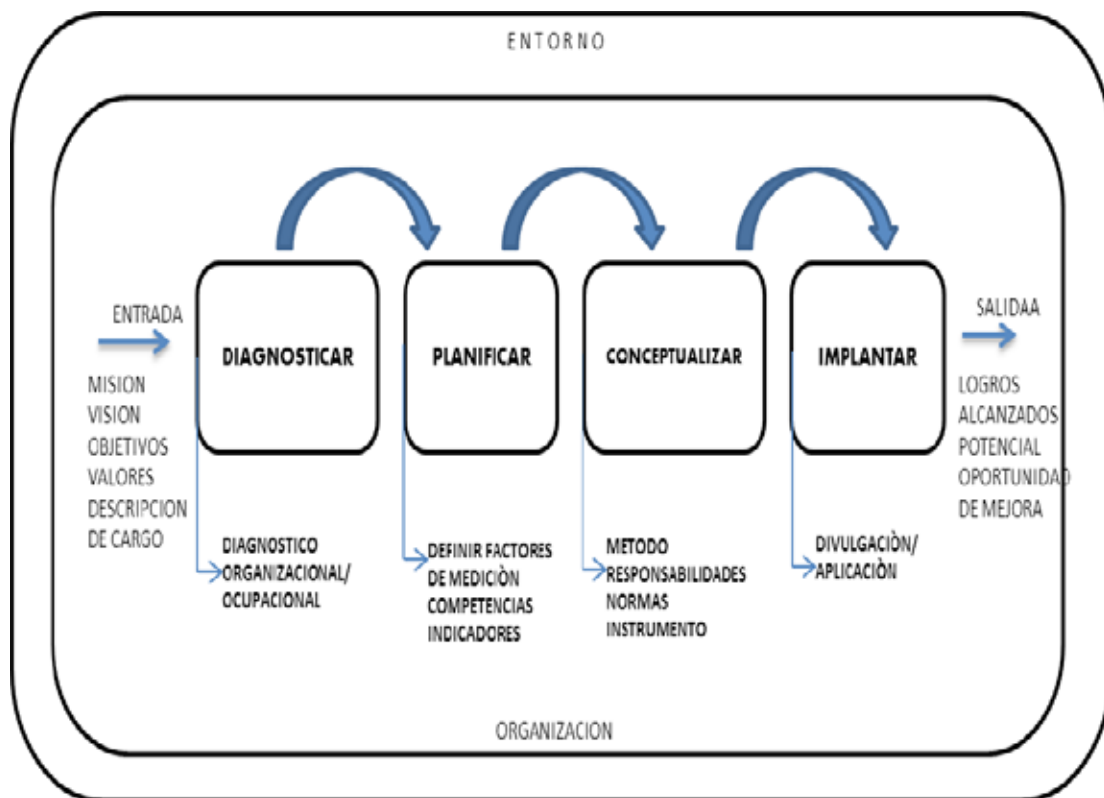
Para el desarrollo del sistema se requiere en su inicio la definición de la misión, visión, objetivos organizacionales, así como valores o principios que orientan los comportamientos de sus miembros. Además de la clara definición de las funciones de los cargos que conforman la estructura organizacional, con estos insumos se inicia el desarrollo de las 4 etapas que conforman el sub sistema.

Etapas I. Diagnosticar.

Implica identificar los factores, dimensiones o competencias que la organización requiere evaluar en sus trabajadores, distribuidos en dos áreas:

- **Organizacional.** A partir del marco filosófico, es decir, los comportamientos comunes, agrupados en factores o dimensiones o competencias factibles de observar con evidencias en los trabajadores con que conforman la organización. Para esto es importante analizar el contexto organizacional des-

Gráfico 3. Sub-Sistema de Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos.



Fuente: Lisseth Sandoval (2010).

de la perspectiva de la gerencia, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué hacemos? Y ¿cómo lo hacemos?. Las repuestas a esta preguntas permiten conocer los factores de éxito que orientan e impulsan a la organización.

Perspectiva organizacional ¿hacia dónde vamos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Cómo lo hacemos?

- **Ocupacional.** Con el análisis de las funciones de cada cargo que conforma la estructura organizacional se identifican conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes (las competencias) e indicadores de dominio de las funciones, en otras palabras, generar los indicadores y evidencias necesarias para asegurar resultados objetivos y confiables.
- Identifica conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, especificas de cada pago de la estructura organizacional o competencias técnicas

Etapa II. Planificar.

Consiste en definir qué se va a medir: factor o dimensión, o bien competencias. Se deben relacionar indicadores o evidencias de desempeño de dominio con las funciones del cargo y los principios o valores organizacionales.

Definir el perfil ideal y realizar para orientar las comparaciones entre lo esperado y lo evaluado.

El objetivo de la evaluación del desempeño debe estar definido en forma clara, por ejemplo, se necesita conocer el dominio de las funciones del cargo, ¿se busca identificar las carencias de conocimiento o habilidades para el desempeño adecuado? o bien ¿se hace necesario establecer una política salarial equitativa, a mejor desempeño, mejor incremento? Independientemente del objetivo, las evaluaciones de desempeño siempre deben generar información relacionada con el rendimiento del trabajador, bien sea en equipo o individual.

La definición del que medir, y para que medir representan las bases de un sistema de evaluación del desempeño.

Etapa III. Conceptualizar

Implica seleccionar el método de aplicación y diseñar el instrumento de medición, de acuerdo a lo obtenido en las fases I Y II, así como establecer responsabilidades y normas a seguir.

Para seleccionar un método oportuno y apropiado es importante aplicar los siguientes criterios:

- El compromiso de la gerencia con la evaluación del desempeño.
- Debe facilitar la retroalimentación, de manera que, si el desempeño no ha sido el mejor se le debe indicar al evaluado el adiestramiento pertinente para su mejora, así como nuevos compromisos o metas laborales.
- Debe asegurar la medición adecuada de los factores o dimensiones definidas.
-

Es importante diseñar y validar el instrumento de evaluación del desempeño a través de una muestra en la misma organización, antes de su aplicación.

Etapa IV. Implantar – Retroalimentar

Consiste en aplicar el instrumento de evaluación del desempeño con la interacción entre el trabajador y el evaluador. Las técnicas de aplicación pueden ser: la encuesta, entrevista, reunión de grupo, autoevaluación, y se debe:

- Divulgar el objetivo, aplicación y bondades de la práctica de evaluar.
- Asegurar que los evaluadores estén directamente relacionados con las funciones del cargo que el evaluado desempeña, bien sea supervisor inmediato, compañeros, subalterno, proveedor o cliente, de acuerdo al método seleccionado.
- El evaluador debe poseer habilidad para poder expresar lo que observa en el evaluado en forma objetiva y consciente, jamás debe considerarse juez del evaluado.
- Si la técnica es autoevaluación, donde el mismo trabajador es el que emite su opinión sobre su propio rendimiento, la organización debe ser madura apoyar al trabajador.
- Si la técnica de aplicación es de 360 grados: requiere de la capacitación de los actores que van a participar en el proceso de evaluación, intervienen el mismo trabajador (autoevaluación) el supervisor inmediato, el compañero, el subalterno (si tiene) cliente interno, cliente externo y compañeros. Cada actor es seleccionado en forma selectiva y confidencial.

La retroalimentación es la fase final de un sistema de evaluación del desempeño, su finalidad es brindar al trabajador información significativa sobre el resultado de su evaluación, para esto se debe crear un ambiente de cordialidad y apertura, se recomienda preparar al evaluador en una fase previa a la entrevista en cuanto a: ¿cuál es el objetivo de la entrevista de retroalimentación?, ¿cuál es el rendimiento positivo alcanzado por el trabajador?, ¿está el trabajador aplicando su potencial?, ¿qué adiestramiento necesita en el cargo que desempeña, (conocimientos, habilidad, actitud)?, ¿qué planes de acción son factibles de proponer? .

Todas las organizaciones, sean públicas o privadas, deben atender estratégicamente las prácticas de la gestión del talento humano, asumiendo compromiso en la implantación de sistemas constructivistas que beneficien y fortalezcan la relación trabajador – líder - organización, para esto es importante la planeación estratégica, el análisis de cultura organizacional y ocupacionales que aseguren la identificación objetiva y pertinente de las dimensiones adecuadas o competencias requeridas.

Síntesis

En el presente capítulo encontrará lo que ha significado para la gestión de recursos humanos la evolución de la evaluación del desempeño como una práctica que alinea al marco filosófico de la organización, al desempeño individual de cada uno de sus miembros, sean estas grandes empresas, pequeñas o medianas; públicas o privadas. Desde este contexto se define el objetivo, alcance y la visión estratégica apalancada en valores organizacionales.

El texto del capítulo se desarrolla en el marco de un estudio de campo sobre la evaluación del desempeño realizado por la autora en organizaciones venezolanas en el año 2010. Se presenta un sistema que orienta la gestión del recurso humano en forma integrada al ser capaz de retroalimentar el proceso de reclutamiento y selección, contribuir al desarrollo del valor equidad y justicia en los sistemas de compensación y beneficios, orientar los programas de adiestramiento y desarrollo, validar la eficiencia de los procedimientos y prácticas de la organización, estimular la mejora continua de los procesos y facilitar la toma de decisiones para el establecimiento de estrategias y objetivos.

El sistema de evaluación del desempeño se desarrolla en cuatro fases, a saber:

Fase I. Diagnosticar los factores, dimensiones o competencias a evaluar en los trabajadores.

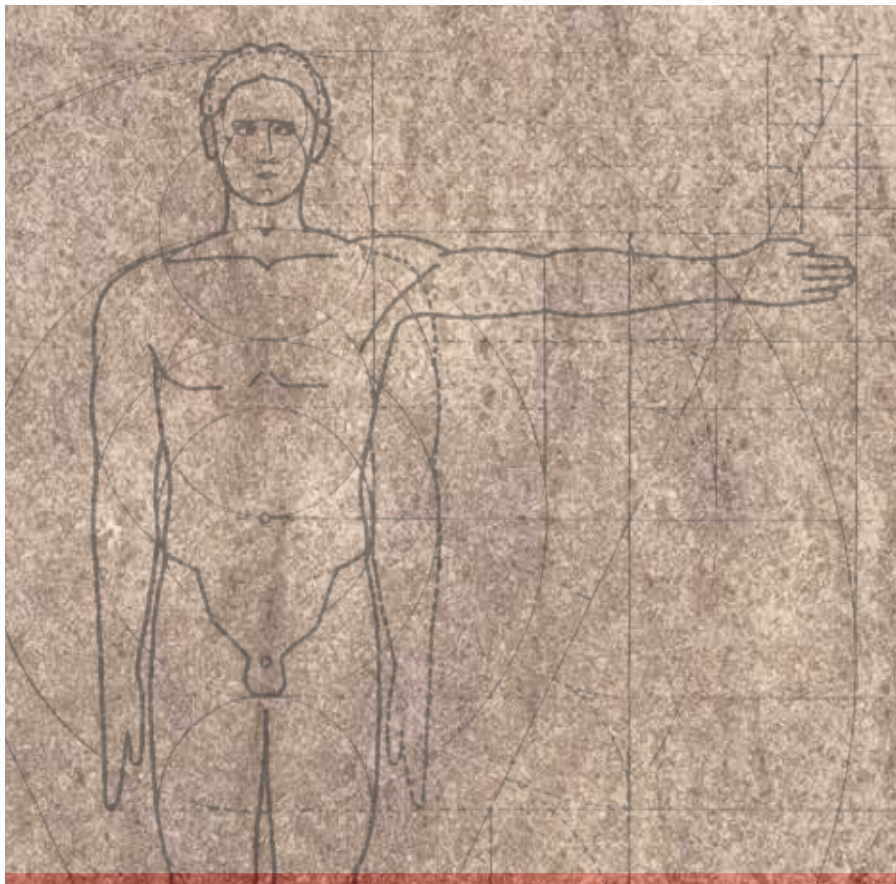
Fase II. Planificar el cómo, e identificar las formas de evidenciar indicadores de desempeño que dan repuesta a las dimensiones y objetivos de la evaluación del desempeño.

Fase III. Conceptualizar: implica seleccionar el método de aplicación y establecer responsabilidades y normas a seguir.

Fase IV. Implantar – Retroalimentar: Consiste en aplicar el instrumento de evaluación del desempeño. La retroalimentación brinda al trabajador información significativa sobre el resultado de su evaluación.

De esta manera la autora busca contribuir con investigadores, estudiantes, especialistas y personas que como nosotros se interesan en innovar y desarrollar sistemas de gestión en el área de recursos humanos en beneficio de la sociedad.

Capítulo V



SISTEMA DE COMPENSACIONES

ESPACIO EN BLANCO

Sistema de compensaciones; retribución variable e indirecta

La administración se encuentra definida por diferentes épocas y etapas, su evolución está enmarcada en las teorías, pensamientos y diseños que han ido evolucionando a través del tiempo, esto conforme a los paradigmas de cada era, lo que resultaba práctico para el momento, para las necesidades de un determinado grupo social, o las sociedades en general, con un impacto trascendental en las nuevas generaciones de la sociedad postmoderna y la era del conocimiento, importantes personajes como: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) con la organización científica del trabajo; Henry Gantt (1861-1919) con la selección científica de los trabajadores y la cooperación armónica de la gerencia; Frank Gilbreth (1868) y Lilian Gilbreth (1878) con el interés por los aspectos psicosociales, ergonómicos del trabajo y la eficiencia; Henry Fayol (1841-1925) el padre de la teoría moderna de la administración con la necesidad de desarrollar una doctrina administrativa mediante la aparición del positivismo; Max Weber (1864-1920) con la interpretación y explicación del comportamiento normativo, dinámico de las organizaciones; Vilfredo Pareto (1848-1923) el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración; Elton Mayo (1880-1949) con un tipo de administración que considera la conducta humana como principal factor para lograr la eficiencia productiva, mediante la comunicación y la motivación. Estos pensadores, entre otros, han trascendido en la historia por sus aportes vinculantes a la evolución de la administración, sus diferentes enfoques y teorías marcan un hito en las nuevas formas de la organización y administración de las empresas.

De este modo han surgido ramas o sectores especializados, derivados de la administración de las organizaciones para dar curso al proceso sistémico de una forma más eficiente considerando los diferentes aportes y adaptándolos a las necesidades de los tiempos en que se viven; entre ellos la administración del trabajo, que en diferentes momentos ha tomado diversas denominaciones, pero la esencia de su evolución se fundamenta en gestionar integralmente todas las estrategias, diseños y procesos derivados de la relación de las organizaciones con el trabajador y del hombre con su faena, en la medida en que este concepto ha evolucionado, la complejidad de sus vinculaciones también. En coincidencia con Mata y Dreher, (2008, p.93) “La administración de los recursos humanos constituye el resultado de una serie de eventos a través del tiempo...”

Todos los aspectos mencionados con anterioridad, tienen relación con la cuantía esencial del trabajo; la producción (para la empresas) *la retribución y la compensación* (el trabajador), que de igual forma y a través del tiempo ha cambiado sus diseños, sistemas procesos y formas, pero le da sentido al trabajo y representa su esencia fundamental, ¿alguien se imagina o espera trabajar y no recibir salario, retribución y compensación?; ¿hacer un esfuerzo a sabiendas que genera peculio y no recibir ganancias por ello?, ¿recibir las ganancias, pero no las acordadas, considerándolas injustas respecto al esfuerzo y las necesidades circundantes?

... las variables importantes relacionadas con el trabajo y que conducen a la satisfacción en el puesto incluyen un trabajo desafiante, tareas interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y carrera profesional gratificante. Sin embargo no es muy probable que muchos empleados continuaran trabajando si no fuera por el dinero que ganan. Los empleados desean sistemas de compensación o remuneración que perciban como justos y proporcionales a sus habilidades y expectativas... (Bohlander y Snell, 2008, p. 396)

Es por ello que el presente capítulo fue diseñado para orientar al lector, estudiante y profesional en los aspectos que circunda el sistema de compensación; desde la perspectiva de la retribución variable e indirecta, con la intención de poner en manifiesto los diferentes aspectos que lo componen partiendo de las teorías y diseños más usados o que han proporcionado mejores resultados en su aplicación dentro de las organizaciones y la administración del trabajo.

El sistema de compensaciones; la equidad interna y externa

Como se explicó con anterioridad, la complejidad de los tiempos y las diferentes formas de pensamiento, ha generado una gestión que amerita conocer los diferentes enfoques del sistema de compensación; lo que sus empleados requieren y demandan para lograr mejores resultados organizacionales, por ello es necesario revisar algunas teorías, comenzando con la **teoría de la equidad**.

Definida de manera sencilla, la equidad abarca el concepto de justicia. La teoría de la equidad también llamada *justicia distributiva*, es una teoría de la motivación que explica cómo responden las personas a las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos (o más) de lo que merecen. Lo más importante en la teoría es el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. Establece que las personas relacionan lo que aportan (capacidades, habilidades, experiencias) en una situación con los resultados (salarios, prestaciones) que obtienen en dicha situación. Después comparan el valor de esa relación con el valor de la relación aportación/resultado de otras personas que ocupan una clase similar de puestos internos o externos a la organización. Si el valor de su relación iguala el valor de la otra persona, perciben la situación como equitativa y no existe tensión alguna. Sin embargo si perciben que su relación aportación/resultado no es equitativa respecto a otros, esto crea tensión y los motiva a reducir o eliminar la desigualdad. La fuerza de su motivación es proporcional a la magnitud de la desigualdad percibida. (Bohlander y Snell, 2008, p. 399)

Esta teoría plantea que el trabajador se encuentra en constante evaluación de la forma en que sus esfuerzos son compensados, si esa compensación supera o no sus expectativas, si el esfuerzo y la compensación son equitativos respecto a otros compañeros e incluso respecto a otras organizaciones. De esta teoría se derivan dos tipos de equidades; *la equidad interna* que mide la relativa igualdad en la remuneración del trabajo y las jerarquías o puestos dentro de la organización, manteniendo así un sentido de igualdad entre compañeros de trabajo. Y *la equidad externa* trata de la comparación del pago que se ofrece en los puestos de trabajo similares dentro del mercado competitivo (empresas del mismo ramo, la competencia o puestos similares), de esta equidad depende el mantenimiento o la fuga de talento.

La compensación en las organizaciones

En el tiempo la compensación ha evolucionado. Mucho antes de la Revolución Industrial (XVIII–XIX), la compensación del trabajo era simple, dependía del tipo de labor y para quien se realizaba, solo correspondía con un pago en especies; (animales, plantas, derecho a sembrar, incluso vivienda) o pago en monedas, era vista como una transacción más (trabajo – pago), era directa, sin considerar ningún

aspecto motivacional, de satisfacción o compensación adicional por el esfuerzo del hombre. Lo importante era realizar el trabajo, sin medir el tiempo, condiciones, horas trabajadas, si era justa o no la forma en que se daba.

La Revolución Industrial trae consigo una serie de cambios socioeconómicos, políticos, culturales y de transformación de la industria, lo cual genera un cambio en las formas de producción, esto origina a su vez la clase trabajadora o la clase obrera, quienes estaban sometidos a largas jornadas de trabajo; entre quince (15) y dieciocho (18) horas de trabajo diario, sin medir condiciones, excepto las básicas humanas. Esta serie de eventos trae consigo manifestaciones por reducir la jornada laboral a ocho horas diarias de trabajo, suficientes para que el cuerpo humano no se agote y pueda disfrutar de tiempo de descanso y la familia.

Pasado un tiempo, se genera un interés por estudiar el trabajo y la mejor forma en que debe ser retribuido, ya el trabajador no se conforma con un pago directo y simple, si no, que aspira otras condiciones, otros beneficios, el trabajo deja de ser una escueta transacción mercantil y comercial, convirtiéndose en un importante (para no decir determinante) factor social, cultural y económico. La forma en que este es compensado formará las clases sociales, determinará las influencias culturales y por consiguiente le dará a la economía una dinámica; a mayor cantidad de gente que percibe una remuneración y tiene acceso a los productos, bienes y servicios, se crea una valoración y diversidad organizacional.

...Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es su política de retribución y las recompensas para su grupo de interés. Las recompensas representan un costo para la organización. Las organizaciones deben analizar la relación entre los costos y los beneficios de su sistema de recompensas. En otras palabras, los sistemas de recompensas deben producir algún rendimiento a la organización, además de incentivar a las personas para que hagan aportaciones a la organización. (Chiavenato, 2009, p. 283)

Así pues, la planificación de la compensación en las organizaciones en los tiempos actuales debe comprender una serie de factores que intervienen tanto en la parte administrativa de personal como en la

psicosociología de la organización, el impacto es directo y relevante en todos los sistemas y procesos que la componen.

El sistema de recompensas consiste en todos los componentes organizacionales (incluidas personas, procesos, reglas, procedimientos y actividades de toma de decisiones) que participan en la asignación de la compensación y los beneficios a los empleados a cambio de sus contribuciones para la organización (Griffin y Moorhead, 2010, p. 150)

Principios básicos de aplicación de la compensación en las organizaciones

En vista de los cambios vertiginosos, las organizaciones deben planificar estratégicamente cada uno de sus sistemas, subsistemas y procesos, la garantía de mantenerse en el mercado dependerá de la flexibilidad y asertividad de la planificación, la aplicación de la compensación no escapa de este plan, pues debe encontrarse alineado a los objetivos y metas organizacionales y la forma en que la empresa requiere que sus empleados le interpreten.

El propósito del sistema de recompensas en la mayoría de las organizaciones es atraer, retener y motivar a los empleados calificados. La estructura de compensaciones de la organización debe ser equitativa y consistente para asegurar la igualdad de tratamiento y el cumplimiento con la ley. La compensación también debe ser una justa recompensa para las contribuciones del individuo a la organización... Por último el sistema debe ser competitivo en el mercado laboral externo para que la organización atraiga y retenga a trabajadores competentes en los campos apropiados... Más allá de las amplias consideraciones, una organización debe desarrollar su filosofía de compensación basada en sus condiciones y necesidades y esta filosofía se debe definir y construir en el sistema real de recompensas... (Griffin y Moorhead, 2010, p. 150)

En el mismo orden de ideas esta filosofía debe estar enmarcada en la planificación estratégica organizacional.

¿Qué es la planeación estratégica de la compensación? Dicho de manera sencilla, es la compensación de los empleados en las formas que aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos, filosofías y cultura de la organización... Se analizan tres aspectos importantes de la planeación estratégica de la compensación: la vinculación de la compensación con los objetivos de la organización, el estándar de pago por desempeño y la motivación de los empleados por medio de la compensación. (Bohlander y Snell, 2008, p. 397)

Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización.

Cada vez que los especialistas en compensación hablan de la compensación de valor agregado. Un programa de valor agregado de la compensación, que también se conoce como compensación de la cadena de valor, es uno, en el cual, los componentes del paquete de compensación (salarios base, prestaciones, incentivos, premios), tanto separados como en combinación, crean valor para la organización y sus empleados. Los pagos que no ayudan al progreso del empleado y al de la organización se eliminan del programa de compensación, las metas más comunes de una política de compensación estratégica incluyen lo siguiente:

1. Recompensar a los empleados por su desempeño anterior
2. Seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo
3. Mantener la equidad de salario entre los empleados
4. Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización
5. Controlar el presupuesto de compensación
6. Atraer nuevos empleados
7. Reducir la rotación innecesaria

Estándar de pago por desempeño. Sirve para aumentar la productividad y reducir los costos de personal en el ambiente competitivo de hoy. Se está de acuerdo en que los gerentes deben vincular por lo menos alguna recompensa al esfuerzo y desempeño de los empleados, sin este estándar la motivación para desempeñarse con mayor esfuerzo será baja, lo que dará como resultado costos más altos en sueldos para las organizaciones, la mayoría de los empleados considera que debe existir una relación directa entre su desempeño y la compensación.

Motivación de los empleados por medio de la compensación. Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no solo en su nivel de vida, sino, también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea equitativo en términos de esas contribuciones. También es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones.

Estos principios asociados a la aplicación de las compensaciones en las organizaciones desde una perspectiva estratégica, con-

tribuirá a mantener un sistema que le permita a las empresas lograr mejores resultados apropiándose de la retribución y la forma en que será distribuida a cada uno de los trabajadores, sin embargo, puede ser aplicada acorde a las necesidades de cada una, incluso y en muchos casos cada organización maneja una política interna combinada con estos principios básicos, lo importante en mantener a la vista las diferentes teorías que explican algunos comportamientos dentro del sistema de compensación; la teoría de la equidad (descrita con anterioridad), la teoría de las expectativas y la teoría del reforzamiento.

La teoría de las expectativas. Este modelo plantea que las personas se mantienen motivadas a trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar lo que desean y necesitan; satisfacción de las necesidades de seguridad (jerarquización de la pirámide de Abraham Maslow), la emoción de desempeñar una tarea desafiante, establecimiento de metas difíciles, diferenciadoras y alcanzarlas. Esta teoría se fundamenta en cuatro preceptos.

1.- *La combinación de fuerzas entre el trabajador y el entorno determinan el comportamiento.* El individuo va a trabajar con expectativas basadas en las necesidades, motivaciones y experiencias anteriores, esto influye en su respuesta ante la organización, pero puede cambiar con el transcurso del tiempo.

2.- *El trabajador tiene la decisión del comportamiento que sumirá en la organización.* El individuo tomará dos clases de decisiones conscientes a pesar de las reglas y normas de trabajo, estas son las decisiones de pertenencia y las de desempeño.

3.- *Las metas y necesidades de los trabajadores se diferencian unos de otros.* Los trabajadores poseen necesidades diferenciadoras, así como otras que se asemejan, pero esto dependerá de la raza, clase social, entorno, familia, género, edad, entre otros.

4.- *El trabajador siempre elige acorde a su percepción que comportamiento le llevará al resultado deseado.* Los trabajadores harán aquello que perciban pueda darles el resultado deseado cercano a su recompensa y evitará hacer aquello que le conduzcan a resultados que no desea. Esta teoría sostiene que el trabajador no se motiva o desmotiva de forma innata, si no, que depende de las situaciones que encuentre y la forma en que esas respuestas se ajustan a la satisfacción de sus necesidades.

La teoría del reforzamiento. Plantea que el comportamiento y esfuerzo de un trabajador en su desempeño que es recompensado y satisface su necesidad oportunamente, es muy probable que esta acción comprometa los comportamientos futuros, es decir, si un trabajador es retribuido adecuadamente por sobrepasar su producción mensual, posiblemente mantendrá o superará su producción en los siguientes periodos para recibir la misma o más retribución.

Estas teorías, entre otras; asociadas a la motivación y satisfacción de las personas dentro de las organizaciones plantean comportamientos medulares donde la compensación juega un papel fundamental, las empresas deben saber que no basta una retribución salarial, es necesario un sistema de compensación para lograr una retribución que pueda satisfacer la mayor cantidad de trabajadores posibles y que esto a su vez le otorga mayor dinamismo y un clima favorable para mantenerse productiva, tampoco se puede aplicar un sistema de compensación a la ligera, debe existir una relación del sistema con la planeación estratégica.

Relaciones, influencias y factores a considerar para la aplicación de la compensación en las organizaciones

Tal como se mencionó con anterioridad, el sistema de compensación debe ser aplicado bajo preceptos establecidos y debidamente estudiados, que le asegure a la organización un gestión eficaz, considerando que la nómina o inversión en el personal es una de las más costosas para una organización, no se puede rescindir de ella y en la mayoría de los países se encuentra protegida por leyes, reglamentos y normas de obligatoriedad, sobre todo en protección al salario o la remuneración dineraria continua. De igual forma deben ser capaces de atraer y retener idóneamente a los trabajadores que requieran para su actividad y el logro de los objetivos organizacionales.

...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 (Corral, 2006, p. 6)

Considerando especialistas en el tema existen criterios establecidos de eficacia que se deben considerar al intentar aplicar un sistema de compensaciones en las empresas;

- a. Adecuación.** Satisfacer los niveles mínimos estipulados por el estado, considerando las leyes y reglamentos establecidos que regulan las remuneraciones y retribuciones
- b. Equidad.** Debe existir y el trabajador debe percibir la justicia en su retribución
- c. Equilibrio.** La compensación debe ser razonable, satisfacer al trabajador y mantener los costos de personal para la organización
- d. Efectividad en costos.** El sistema debe contemplar costos que la organización pueda cancelar oportunamente y mantenerlo en el tiempo.
- e. Seguridad.** El sistema debe ser suficiente para que el trabajador perciba la satisfacción de sus necesidades más básicas.
- f. Incentivo.** Debe motivar al desempeño eficaz y productivo
- g. Aceptabilidad del empleado.** La compensación de ser razonable para la organización y el trabajador (Lozada, 2014, p. 119)

En el mismo orden de ideas, los objetivos de las compensaciones deben estar dirigidos a premiar el desempeño, conservar la competitividad, en el mercado laboral, mantener la equidad, motivar el desempeño futuro, atraer nuevos trabajadores, mantener los niveles presupuestarios y de costos, cumplir con las leyes, normar gubernamentales y estatales, mejorar la eficiencia y fomentar la calidad, el trabajo en equipo y la innovación. (Lozada, 2014, p. 120)

Por otro lado, a razón de la misma autora, se tienen los parámetros de las compensaciones; en base al *puesto de trabajo*; donde es necesario conocer la complejidad de las tareas, *la persona que lo desempeña*; su rendimiento, aportes, el tiempo la experiencia y su perfil, *la empresa*; sus normas, cultura, naturaleza, estrategias, objetivos y competencias, *la negociación sindical*; si existe se debe considerar las normas, políticas y criterios establecidos y los *factores externos a la empresa*; estudiar la competencia, el mercado de la mano de obra, leyes y normas gubernamentales que poseen o pueden poseer incidencia en el sistema compensatorio.

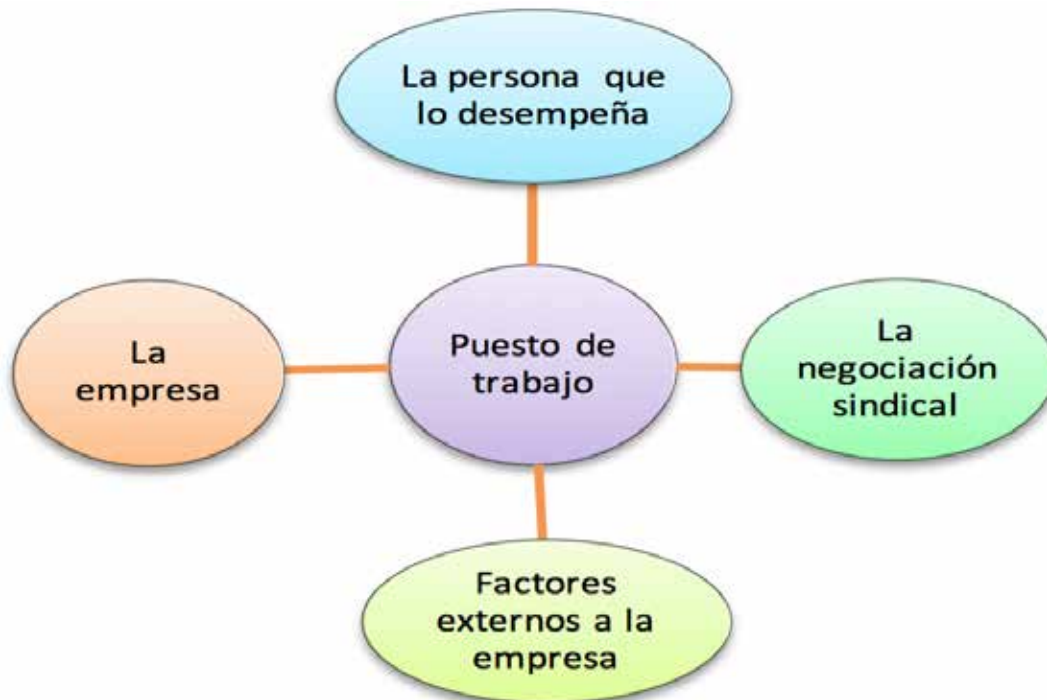
Todos estos factores descritos deben ser estudiados con detenimiento antes de elaborar y aplicar una planeación estratégica de compensaciones o sistema de compensaciones. Como se explicó con anterioridad, muchas empresas sobre todo los pequeños emprendedores suponen una serie de retribuciones que no se planifican o que adaptadas a la realidad, resultan ser costosas e inadecuadas, terminan siendo más un problema

que una solución. En muchos países las compensaciones y cualquier tipo de retribución en contraprestación de una labor, y que se mantenga en el tiempo supone una norma e incluso ley a largo plazo, luego las organizaciones no pueden rescindir de estos beneficios y por consiguiente eso tiene un impacto en los trabajadores, cuando deja de percibir la retribución de forma reiterada por su desempeño.

Métodos y técnicas de evaluación de puestos de trabajo

Los métodos y técnicas de la evaluación o valuación y clasificación de los puestos forman parte del equilibrio interno de una organización en lo que respecta al sistema de compensación y remuneración, la valuación de los puestos utiliza técnicas para comparar y valorar los puestos y llegar a una apreciación interna de las retribuciones de cada uno, la clasificación utiliza técnicas que comparan los puestos para lograr una jerarquización que servirá como base para una estructura de retribución y compensaciones. Tal como explica Chiavenato, (2009, p. 294) “La evaluación y clasificación de los puestos representan las técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en una comparación sistémica y consciente... La idea subyacente es

Figura 8.1, Parámetros de las compensaciones.



Fuente: Adaptado por la coautora desde La gestión de recursos humanos, un enfoque estratégico. Capítulo 6. 1º Edición 2014 (p. 120)

producir una distribución equitativa de los salarios...”. Estos modelos pueden ser cuantitativos o no cuantitativos.

Para entender un poco más de que tratan los métodos y técnicas de la valuación y clasificación de los puestos de trabajo, se explicará brevemente cinco de ellos; método de escalafón simple, método de las categorías previamente determinadas, método de comparación de factores y método de evaluación con puntos, método en base a las competencias.

Método de escalafón simple; o una comparación simple, consiste en colocar o jerarquizar los puestos de acuerdo a su función de una forma ascendente o descendente, con un criterio escogido previamente y que sirva como parámetro de comparación (responsabilidad, experiencia, importancia, complejidad). Este método como su nombre lo dice es simple, no requiere de un análisis profundo, las técnicas son rudimentarias.

Método de las categorías previamente determinadas; representa una variante del método de escalafón simple, es una combinación de categorías a las que se le aplica individualmente el método de escalafón simple, primeramente se dividen y separan los puestos por categorías previas (administrativos, obreros, especializados), una vez establecidas las categorías se inicia el método de escalafón simple a cada una de ellas.

Método de comparación de factores; es una técnica analítica que requiere un estudio de cada uno de los factores de cada puesto (requisitos mentales, físicos, habilidades requeridas, responsabilidad y condiciones de trabajo). Este método posee muchas variantes, los valores que se apliquen a cada factor se pueden convertir a dinero o coeficientes de valor que más tarde le otorgaran a cada puesto su valoración.

Método de evaluación por puntos; o método de evaluación con factores y puntos, es el método más usado, su técnica es analítica y los cargos se comparan por factores, pero valorando en puntos, se le atribuyen puntos a cada factor por puesto y al final se suman todos los puntos, valorando cada cargo.

Método en base a las competencias; este método es novedoso y muchas organizaciones migran hacia este tipo de método, utiliza técnicas similares a la administración tradicional de salarios, con la

diferencia que sustituye los factores de la evaluación por las competencias, comienza por realizar un mapa de las competencias según la clasificación adaptada a la organización (individuales, funcionales y organizacionales), luego se define una jerarquización de las competencias y luego se pondera cada una por separado, de aquí en adelante siguen las mismas técnicas que la valuación de puestos tradicional.

Asimismo, el desarrollo de una evaluación de puestos contiene normalmente alguno de los siguientes elementos: 1.- La determinación de puestos de referencia (*benchmark jobs*), que son puestos ocupados por un gran número de personas, fáciles de comparar en el mercado, representativos de las diversas áreas de actividad, contenido estable etc. 2.-La utilización de un programa basado en puntos (ya sea recurriendo a un programa ya existente en otra organización, adaptándolo, o creándolo desde cero). 3.-El establecimiento de una comisión de evaluación. 4.-El análisis de una muestra significativa de puestos. 5.-La selección y definición de los factores de evaluación. 6.-La ponderación de los factores. 7.-La determinación de una escala de puntos para cada factor que permita la graduación. 8.-El manual con la distribución de puestos con su valor en puntos. (Corral, 2006, p. 29)

De igual forma la valoración de puestos tiene como objetivo principal proporcionar datos que más adelante pueden resultar útiles para conocer los puestos de trabajo y sus implicaciones para administrar mejor los salarios, sus datos son esenciales para medir los costos de personal, aclarando funciones y responsabilidades para cada y orienta la selección, promoción, capacitación y planes de carrera del personal.

Aunque la retribución laboral está definida por factores determinantes internos y externos a la organización como son; situación económica del país, acción de los poderes públicos, sindicato, calidad de vida, finanzas de la empresa, productividad, comercialización y el mercado. La valuación de los puestos representa una técnica efectiva para estructurar el personal y facilitar los diferentes procesos de administración de personas dentro de las organizaciones; definen un orden, que permite en muchos casos asegurar a la empresa la objetividad en los pagos y compensaciones laborales. Luego de hacer la respectiva valoración y clasificación de los puestos, bajo el método más acorde a las necesidades de la empresa, se efectúa la fijación salarial, las retribuciones adicionales, incentivos y premios, que conforman o conformarán el sistema de compensación organizacional.

Fijación de la estructura salarial

La fijación salarial es una tarea delicada y que define los términos actuales y futuros en que se conduce la organización respecto a su posicionamiento en el mercado, los costos fijos y el clima organizacional, el diseñar un sistema de compensación salarial garantiza a la empresa su producción, motivación laboral, calidad, alto desempeño; todo esto va depender de la forma en que se realice la planeación y fijación de esos salarios y/o compensaciones, lo que interpreta el trabajador cuando es aplicado ese diseño, si percibe justicia, equidad, si se siente más motivado a dar la milla extra en su desempeño. Esto implica que no es suficiente aplicar una estructura salarial acorde, sino, hacerle un seguimiento, supervisando y controlando mediante mecanismos de medición que permitan conocer si es adecuada o no la política, diseño, sistema que se ha implementado y si realmente se encuentra cónsono a las metas u objetivos organizacionales.

En estos tiempos es erróneo hablar solo de estructura salarial, sin considerar otras retribuciones, aun en las pequeñas empresas, pagar solo salarios no es suficiente para atraer y retener personal, la globalización, la competitividad del mercado, la diversidad laboral, la era del acceso, entre otras, hace imposible que las organizaciones mantengan una nómina de trabajadores de alto desempeño y cumpliendo a cabalidad con los objetivos organizacionales, si no se les considera algo más que lo estipulado en una estructura salarial. Lo expresa Chen, citado por Griffin y Moorhead (2010, p. 153). “Antes, solo se tenía que pagar a los trabajadores y con eso bastaba, ahora en realidad tiene que interesarse en ellos”.

Sin embargo, para muchas organizaciones, sobre todo las presentes en países donde el mercado laboral es regulado por leyes y normativas e instituciones laborales exigentes y de continua supervisión, las estructuras salariales parten de lo estipulado en esas normativas (salarios mínimo urbano, rural, institución pública, horas extras, bonificaciones, entre otras). Las compensaciones parten de las estructuras salariales como base y forman parte en algunas situaciones de las normativas y acuerdos (convenciones colectivas, manual de normas y procedimientos de recursos humanos), en otras forman parte del libre mercado laboral, que solo de mueve en situaciones de competitividad, innovación y cambios tecnológicos, donde las regulaciones no son tan coercitivas, pero que el interés de las organizaciones por competir, mantenerse en el mercado y producir, le obliga actualizarse respecto al

trato más adecuado que en estos tiempos debe darse al personal, para alcanzar los objetivos deseados.

Importancia de una estructura salarial y de compensación.

Primeramente y como se mencionó con anterioridad, la estructura salarial en la actualidad sirve como base dentro del sistema de compensación para remunerar al empleado acorde a su desempeño o cargo, mantener el equilibrio de los intereses financieros de la empresa y como factor de medición de la equidad interna y la competitividad externa. Al tener una estructura salarial y de compensación la empresa puede establecer su política salarial; que debe ser *equitativa*; pagar acorde al esfuerzo, *balanceada*; debe ser razonable el pago de salarios y beneficios, no deben ser excesivos y la organización debe encontrarse en capacidad de pagarlos, *segura*; suficientes para satisfacer las necesidades de los trabajadores, *estimulante*; motivar al desempeño eficaz, aceptable; los trabajadores deben comprender el sistema de compensación y percibir que es razonable para ellos y que entienden las reglas, *oportuna*; la retribución debe cancelarse a tiempo y el momento que se acuerda, bajo las normas que se acuerdan, *confiable y confidencial*; los medios que se utilicen para cancelar las compensaciones no debe comprometer la seguridad de su pago oportuno, de igual forma debe ser confidencial la retribución, excepto que se establezca otra política de conocimiento para todos los trabajadores.

La actualización de las estructuras salariales es un proceso bastante riguroso y sofisticado en muchas organizaciones. Comienza con la definición de parámetros de entorno macroeconómico, entorno político, tendencias en legislación, propuestas de reclasificación de puestos en diferentes rangos salariales por cambios especiales de ese año en la valoración por el mercado de determinados puestos (up-scoping, o downscoping). Normalmente, éstos se producen tras confirmarse una tendencia de dos años. Después, se revisa la fuente de datos utilizada: encuestas salariales utilizadas, compañías participantes. Puede hasta ponderarse los datos en función de la fiabilidad o confianza en las distintas encuestas. Se evalúa la posición del mercado con relación a la estructura de rangos actual, y se proponen los porcentajes de actualización de los datos, si la encuesta se hizo hace mucho tiempo para el momento de la actualización de la estructura propia. Las decisiones claves son los movimientos de los rangos (porcentajes de crecimiento de *midpoints*).

Los tres datos claves para actualizar la estructura salarial son la posición sobre mercado de los rangos actuales, la proyección de los datos según se piense van a subirse los salarios en el siguiente periodo salarial y el coste estimado implicado en ese movimiento de rangos. (Corral, 2006, p. 37)

En la actualidad y precisamente por la complejidad del entorno y las formas en que se conducen las organizaciones, en particular la gestión de personas, existen diversos conceptos asociados a la retribución laboral; salarios, remuneración, remuneración total y parcial, retribución, beneficios laborales, beneficios sociales, compensación laboral, sin embargo y a razón de este capítulo se entiende que la compensación laboral u organizacional abarca toda la complejidad de los términos, considerando que “El paquete de compensación de un individuo es el conjunto total de dinero (sueldos, salarios, comisiones), incentivos, beneficios, gratificaciones y reconocimientos que brinda la organización” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 151). Esto para aclarar finalmente que en los nuevos tiempos, los salarios y la estructura salarial forman parte de un sistema, muchas organizaciones aún mantienen la estructura salarial aparte de la planeación y diseño de las compensaciones, mas eso no le quita importancia, ni carácter de retribución.

El sistema de compensación; la retribución variable e indirecta

En esta sección se identificarán las características básicas de los sistemas de compensación, partiendo de la retribución variable e indirecta; las características básicas de los modelos retributivos cuando pretenden ser equitativos en pagar en función del nivel de responsabilidad o de contribución a los resultados y la competitividad. Atraer y retener empleados a través del sistema de compensación se logra en tanto los trabajadores entiendan adecuadamente los componentes de retribución, la relación que hay entre ellos y perciban que la gestión de la planeación del sistema de compensación se hace de un modo justo o equitativo, eficaz y confiable.

Para lograr tal objetivo las empresas requieren un proceso de inducción (Inducción; proceso mediante el cual el trabajador que inicia en una organización es conducido y orientado respecto a la estructura general de la empresa y su cargo, adicionalmente recibe una orientación específica donde se le explica a detalle sus responsabilidades,

Tabla 8.1. Comparación de los modelos tradicionales, respecto al Sistema de compensación.

Modelo tradicional	Sistema de compensación
Cultura de salario fijo	Variabilidad salarial
Incrementos automáticos	Pago por rendimiento
Resistencia a grandes diferencias salariales	Diferenciación salarial basada en el mercado
Trabajo de por vida	Rotación de trabajos y empresas
Salario basado en la responsabilidad	Salario basado en las competencias
Incentivos individuales	Incentivos grupales
Secretismo decisiones salariales	Transparencia modelo retributivo
Salario y algún beneficio	Compensación total
Retribuir a empleados	Participación en los resultados
Retribución como único sistema de recompensa y retención	Pluralidad de elementos de recompensa y retención

Fuente: Adaptado por la coautora desde Recursos Humanos : Compensación. 2016 (p. 71)

derechos y obligaciones inherentes a su cargo.) general y específica que contenga en su agenda la explicación detallada de cómo será remunerado y compensado el empleado, acorde a su participación o contribución con los objetivos organizacionales, el informante o representante organizacional debe encontrarse en condiciones de responder a todas las interrogantes que se generen, estas aclaratorias, guías o mapas son necesarias por escrito y accesibles a los trabajadores para que consulten cada vez que lo consideren necesario.

La retribución variable, basada en el rendimiento

Trata de la modalidad relacionada con los importes de cuantía variables asociados al desempeño y el logro de objetivos organizacionales individuales y de grupo. Para este tipo de retribución es indudable la importancia de los objetivos y la forma en que se definen, ser específicos, operacionales, medibles, cuantificables, asimismo poseer alcance a corto y largo plazo, redactados de manera que se haga sen-

cillo comprobar su consecución hacia la valoración de los resultados, así como tener un tiempo asignado, que puede o no coincidir con el periodo evaluativo, en la actualidad es necesario incorporar la participación del trabajador y los retos o desafíos; por tanto deberían ser acordados mutuamente para asegurar la aceptación y el reto. Estos objetivos pueden poseer carácter individual o de equipo, es un proceso crítico para evaluar el desempeño. Para Corral (2006, p. 47-48) “La medición de la consecución de los objetivos es el eje principal en torno al cual giran los otros criterios de calidad de establecimiento de objetivos. Por ello vamos a reseñar a modo de ejemplo algunas posibles medidas de rendimiento”

1. Medidas centradas en el cliente: *Time-to-market*, entrega a tiempo, tiempo del ciclo, introducción de nuevos productos, participación de mercado, satisfacción del cliente, crecimiento y fidelización de clientes, penetración de la cuenta
2. Medidas centradas en los aspectos financieros: Creación de valor, crecimiento de ingresos, crecimiento en unidades vendidas, márgenes de beneficios, rentabilidad de activos, valor añadido económico. Retorno al accionista, retorno sobre el capital invertido, retorno sobre las ventas/beneficios, beneficios por acción, crecimiento en rentabilidad
3. Medidas centradas en la capacidad: Capacidades humanas, satisfacción de empleados, índices de rotación, costes totales de reclutamiento, índice de progreso en los planes de desarrollo, índice de promoción, ratios de utilización. Otras capacidades: regulaciones, copyrights, patentes, sistemas de distribución, capacidades tecnológicas
4. Medidas centradas en procesos internos: Utilización de recursos, gastos reales versus presupuestados, ratios de imputación de costes, fiabilidad/*rework*, ratios de precisión/error, ratios de seguridad. Eficacia de los cambios, implementación de programas, eficacia de equipos, índice de servicio/calidad

La retribución variable, basada en el rendimiento, va depender del proceso de evaluación del desempeño, que debe considerar de una forma explícita cada uno de los objetivos en los que se encuentra involucrado el trabajador que espera o no retribución por su contribución, asimismo ser integral y aplicar valoración tanto por actuación, como por rendimiento, ya que, una comprende la forma en que se llegaron a los resultados y la otra el desempeño para lograrlo, ambas se complementan.

Planes de incentivos por méritos

Corresponde al uso de una serie de incentivos económicos, como parte del reconocimiento por la contribución a la organización, se remunera acorde al nivel de contribución, responsabilidad, exigencias y compromiso que tiene cada cargo y debe ser equitativa con la retribución. Permite que el trabajador mediante sus esfuerzos laborales le sea reconocido explícitamente en su nivel salarial, estos planes poseen ventajas para las empresas; atrae y retiene personal con talento, reconoce y recompensa las responsabilidades de los cargos, motiva a los trabajadores aumentando su autoestima, fomenta la superación personal y profesional y aumenta la satisfacción de los empleados, creando un clima competitivo y dinámico.

Entre los pasos a seguir para planificar un programa de incentivos por méritos, es necesario:

1. Realizar un análisis de puestos
2. Establecer una clasificación de cargos
3. Definir la categorización de los cargos
4. Realizar un estudio de salarios en el mercado laboral y la competencia
5. Diseñar una estrategia de administración salarial de pago diferenciado
6. Determinar el pago diferenciado para puesto similares

Los incrementos por méritos no siempre pueden lograr su propósito, a diferencia de un bono, un incremento por merito puede perpetuarse año tras año, aun cuando el desempeño decline. Cuando eso sucede los empleados se acostumbran a esperar el incremento y lo ven como un derecho, que no se relaciona con su desempeño. (Bohlander y Snell, 2008, p. 444)

Retribución directa y sus tendencias

La retribución directa son todos los componentes extrínsecos y financieros que el empleado recibe directamente como consecuencia de la relación laboral y normalmente son monetarias. Se incluye el salario fijo y la retribución variable (incentivos a corto y largo plazo) (Retribución de personal, s.f, p. 62)

En el mismo orden de ideas la retribución directa posee tendencias que parten de la retribución fija; cuya percepción está garantizada en el plazo de tiempo que se establezca, independientemente de otras consideraciones. A su vez se divide en: fija obligatoria; es la pactada en el convenio colectivo, no puede pagarse menos de lo establecido y el convenio establece los parámetros; por otro lado la fija voluntaria; es la diferencia entre la retribución de mercado y la mínima establecida en el convenio de forma obligatoria

Asimismo, se tiene la retribución variable; se asocia a los objetivos alcanzados y puede ser variable a corto plazo y variable a largo plazo, las de corto plazo están determinadas por primas, incentivos, bonos y gratificaciones.

Y la retribución diferida; propicia el rendimiento y el compromiso con la empresa alineado al horizonte temporal en que se materialicen, las acciones y los retornos se constituyen en elementos motivadores hacia el éxito económico y financiero de los trabajadores con el de los propietarios.

Retribución indirecta y sus tendencias

Se encuentra representada por todos los elementos intrínsecos, no monetaria, que la empresa produce para el empleado como consecuencia de la relación laboral, se incluyen todos los aspectos relacionados con beneficios, programas de reconocimientos y salario emocional (Retribución de personal, s.f, p. 62)

Repercute en un costo directo para la empresa, es una retribución en especies y vinculada a los beneficios sociales; vivienda, disposición de uso del auto de la empresa, seguro de vida, seguro de accidentes, previsión familiar.

Este tipo de retribución y sus tendencias aunque no representan un pago dinerario para el trabajador, si es un costo para la empresa, pero se obtienen muy buenos resultados, ya que, el empleado percibe que la organización le atiende sus necesidades de seguridad, logro y en muchos casos las básicas.

Tabla 8.2. Modelo de compensación total.

Compensación			
Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Retribución directa	Retribución indirecta
Logro	Programa de reconocimiento	Retribución fija	Beneficios de riesgo (seguro de vida, accidentes, previsión social...)
Nivel de responsabilidad	Programas específicos de desarrollo directivo	Retribución variable	
Participación e influencia	Programas de Talent Management	Corto plazo	Beneficios de estatus (coche de empresa, pertenencias a clubs, otros)
Ambiente de trabajo	Planes de carrera	Mediano plazo	
Prestigio de la organización	Programas de conciliación vida familiar y profesional	Retribución diferida	

Fuente: Adaptado por la coautora desde La retribución y su vinculación con la estrategia del negocio y retención del talento. 2011 (p.06). http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/retribucion_retencion_talento.pdf

Síntesis

En los actuales momentos a nivel mundial se viven cambios y acontecimientos que le ofrecen a las organizaciones una dinámica vertiginosa; la globalización, la conectividad, la tecnología son factores preponderantes en la vida de las empresas, ahora más que nunca se requiere de sistemas flexibles, pero planificados que se adapten con versatilidad a los cambios, bien es cierto que no se puede tener control de todo, pero una planificación que considere los factores del entorno pueden llegar a tener una ventaja competitiva sobre el resto.

Los paradigmas asociados a la forma como debe ser tratado el recurso humano dentro de las empresas ha cambiado, las motivaciones de la humanidad están cambiando, se le da un valor más arraigado al tiempo libre y de esparcimiento, a la familia, el crecimiento personal y la educación, la seguridad y la previsión, el trabajador no se conforma con un pago directo y fijo asociado a su salario, el desea más, que se le considere en las decisiones, ser parte protagonista de los eventos organizacionales y percibir una compensación total por toda su participación.

Estas ventajas y beneficios solo puede ofrecerlos una buena planeación estratégica de compensación, donde la organización logre sus objetivos a través de sus trabajadores y los empleados satisfagan gran parte de sus expectativas, necesidades y metas personales.

Glosario

- **Competitividad.** Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.
- **Eficacia.** Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (a eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos)
- **Eficiencia.** Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso energía y tiempo.
- **Empresa.** Es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.
- **Estrategia.** Tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen no sólo con su entorno, sino también tiene que ver con la relación entre estrategia y el ambiente interno de la empresa relacionado específicamente a sus recursos y capacidades.
- **Evaluación de desempeño.** Se valora a los empleados sobre la base de cómo se conducen y actúan, según los criterios de esfuerzo, dedicación, trabajo en equipo, cordialidad y capacidad para resolver problemas
- **Gerencia.** Es el arte de hacer que las cosas ocurran, es decir, es el cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización
- **Inversión.** Es el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes.
- **Organización.** Es la estructura que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia.
- **Planeación.** Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones.

- **Proceso.** Es una forma sistemática de hacer las cosas.
- **Relaciones.** Es una correspondencia o conexión entre algo o alguien con otra cosa u otra persona. De esta forma, la noción de relación se utiliza en diversas ciencias para explicar todo tipo de fenómenos. En el lenguaje coloquial, las relaciones refieren especialmente al vínculo
- **Retribución en especie.** Consiste en la entrega de un bien o el uso de un servicio de forma gratuita o a un precio inferior al del mercado para fines particulares.
- **Variables estratégicas.** Definidas por los objetivos que la empresa desea obtener y que se vinculan a las decisiones a largo plazo ya que no es probable su modificación en el corto plazo

Capítulo VI



AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización. Como todo proceso integrado, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realizar auditorías de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permita perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

Lcda. Ana Anzola (2015)

Auditoría de recursos humanos.

Entre las auditorías hasta ahora conocidas se enfatiza la de recursos humanos, la cual puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es monitorear como está funcionando el plan de trabajo.

El término auditoría de recursos humanos ha sido definido por diversos especialistas –Porret (2010), Chiavenato (2004), Zambrano (2002)- no obstante la autora considera relevante la definición planteada por Reyes (1973, p. 223) quién la define: “La auditoría es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos que conforman a la organización, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal”.

El especialista referido reseña la auditoría de personal como un procedimiento y como tal aplica una serie de pasos. Por tanto, la eva-

luación ya sea de la función de personal o de un departamento, permite obtener una visión del papel que cumple el gestor de recursos humanos con relación a la parte humana de las organizaciones.

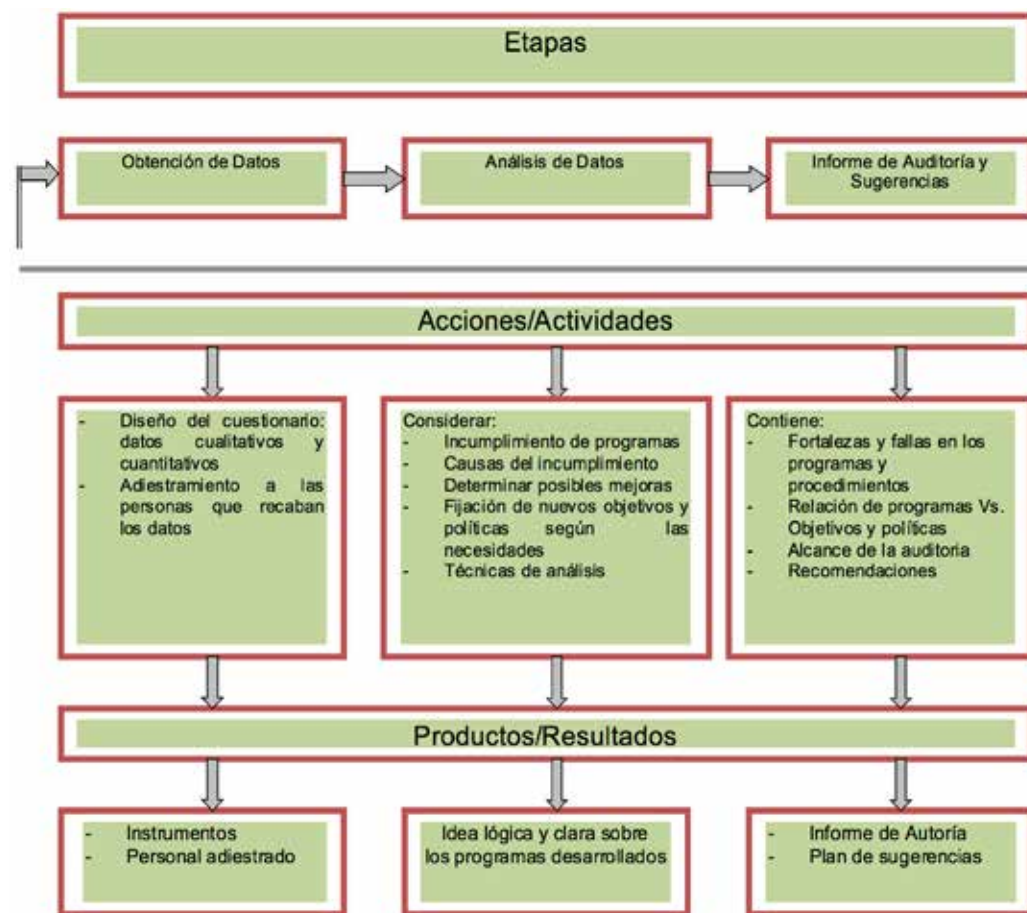
En líneas generales la auditoría de recursos humanos se visualiza de acuerdo a tres etapas: Obtención de datos - Análisis de Datos - Informe de Auditoría y Sugerencias. Se muestran en la figura.6.1.

Como se observa en la figura anterior, la obtención de datos se diseña el cuestionario a fin de disponer de un instrumento que nos permita recabar la información sujeta a estudio, el adiestramiento a las personas encargadas de recaudar la información. Como productos de esta primera etapa se obtienen: los instrumentos diseñados y el personal adiestrado.

La etapa correspondiente al análisis de los datos implica el señalar si existe cumplimiento o no en el plan de trabajo auditado, el porqué de ello, mejoras a proponer, el auditor se formara una idea lógica y clara sobre los planes de trabajo que se adelantan en la empresa.

En cuanto al informe de auditoría y las sugerencias, contiene el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo,

Figura 6.1 Etapas de la Auditoría de Recursos Humanos.



Fuente: Anzola, Ana (2013) a partir de Reyes (2013)

así como faltas detectadas, comparación de planes, objetivos y políticas, recomendaciones, entre otros.

Conviene puntualizar que el plan de auditoría de recursos humanos está determinado de acuerdo, a las prácticas de administración empleadas las cuales distintas en cada organización; por lo que se hace necesario efectuar entrevistas con el solicitante y con el personal para comprender la empresa.

Sin embargo de acuerdo al modelo gerencial para la aplicación de auditorías y sus normas relativas a la planificación, Zambrano (2002) establece un esquema que se debe considerar como guía general a implementar, sujeta a los ajustes que se requieran y dependiendo de los objetivos que se pretendan alcanzar, tomando en cuenta los siguientes factores:

- La identificación del cliente.
- Identificación de la clase de auditoría.
- Objetivos de la Auditoría.
- Identificación del auditor o del equipo auditor.
- Identificación de la documentación que se necesita.
- Áreas, funciones o aspectos de la empresa por ser auditados.
- Agenda propuesta.
- Escogencia del método a utilizar.
- Recursos necesarios.
- Reuniones para informar sobre las observaciones, avances y resultados de la auditoría.
- Comunicación de los resultados finales.

La autora reconoce la existencia de otros esquemas, con sus respectivos factores y elementos en el área de auditoría a nivel gerencial, por lo que los expresados sirven de soporte para la comprensión del mismo.

Funciones de la administración de recursos humanos.

El concepto de auditoría de recursos humanos como análisis de las prácticas de gerencia del recurso humano, desde una óptica estratégica, surge a mediados de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas:

- Auditoría de Recursos Humanos como sistema de información directiva, da a conocer el estado objetivo del proceso de gestión y desarrollo de los recursos humanos.
- Auditoría de Recursos Humanos como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos
-

Áreas que cubre la Auditoría de Recursos Humanos:

Hablar de áreas en materia de recursos humanos estaría referido a los distintos subsistemas de la gestión, por lo cual se identifican las siguientes: Ver Figura 6. 2

Sistema de información sobre la administración de personal.

Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo niveles de sueldos, salarios e incentivos).

Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos).

Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.).

Capacitación y orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje y planes de promoción).

Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño y entrevistas de evaluación).

Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

Figura 6.2 Áreas de la Auditoría de Recursos Humanos



Fuente: Anzola, Ana (2013)

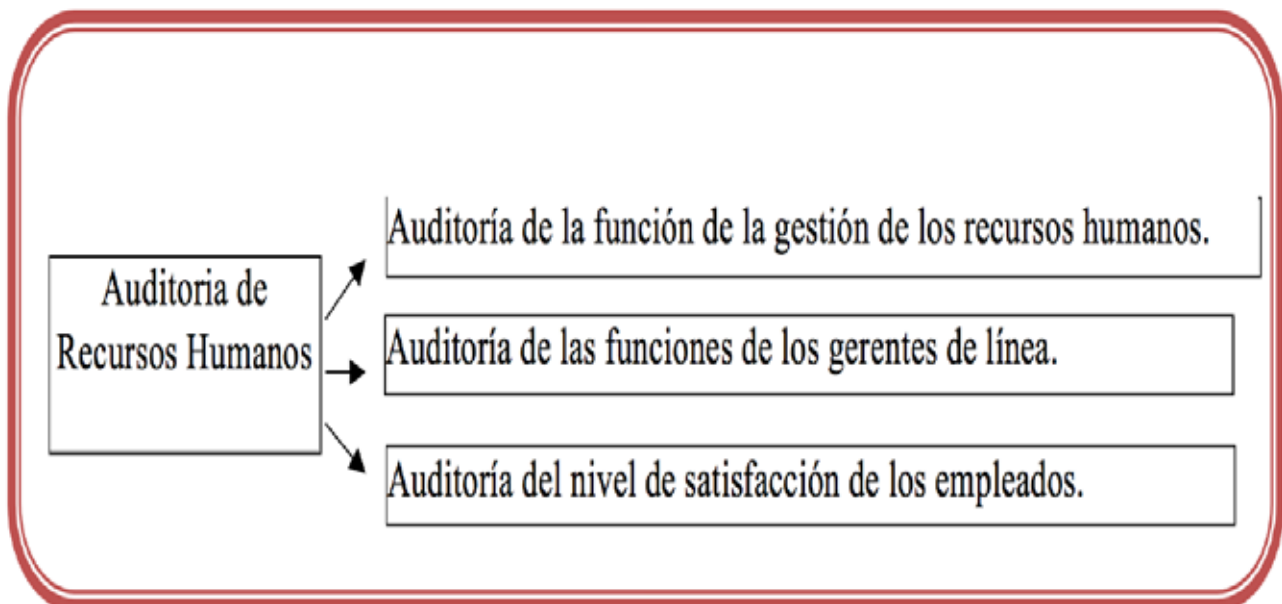
Ámbito de aplicación.

Enmarcar la auditoría de recursos humanos en el ámbito moderno implica ubicarla dentro del contexto general, es decir que está inmersa en todas las actividades que realizan las organizaciones; lo cual puede tener un desarrollo metodológico inesperado. Este que puede darse como consecuencia de situaciones administrativas que se producen en las organizaciones y que guardan relación con los distintos subsistemas que conforman el sistema de recursos humanos como lo son: la planificación, reclutamiento, selección, inducción, relaciones laborales, compensación y prestaciones, higiene y seguridad laboral, así como capacitación y desarrollo.

En este sentido, y ante tales consideraciones el alcance de la auditoría de recursos humanos se presenta en tres niveles representados en la figura siguiente.

El primer nivel hace referencia a la Auditoría de la gestión de los Recursos Humanos, consiste en precisar la eficacia y eficiencia de las actividades y operaciones realizadas por los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.

Figura 6.3 Niveles de Auditoría.



Fuente: Anzola, Ana (2013)

Figura 6.4 Aplicación de la Auditoría.



Fuente: Anzola, Ana (2013)

Respecto al segundo nivel. auditoría de las funciones de los gerentes de línea es verificar si los controles establecidos con relación a la administración de los recursos humanos se cumplen y no interfieren en el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Finalmente el tercero representa el nivel de satisfacciones de los empleados, conlleva a establecer el grado de bienestar del trabajador y localizar las causas de su insatisfacción y desmotivación.

Distinguimos que entre las técnicas existen ligeras variaciones pero su aplicación en esencia es la misma:

Planteamiento del problema

Establecer los sistemas de referencia

Observar una serie de hechos o acontecimientos

Analizar e interpretar la información

Compararlos con puntos de referencia

Analizar las desviaciones que produzcan

Dictaminar sobre lo analizado, incluyendo posibles causas y recomendaciones para subsanarlos.

Técnicas de investigación para la auditoría de recursos humanos.

El proceso de evaluación de las actividades de recursos humanos de una organización requiere una técnica de investigación que ayude a recopilar sobre esas actividades, las cuales señalamos a continuación.

Enfoque comparativo. El comité o equipo que efectúa la auditoría compara la organización (o un departamento o división de ella) con otra para identificar áreas de desempeño insuficiente.

Enfoque estadístico. A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

Enfoque retrospectivo de logros. Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes, reglamentos y a prácticas internas.

Enfoque por objetivos. El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

Consultor externo. El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa.

Intrumentos para recaudar informacion.

Para la recolección de la información se convienen procedimientos o técnicas particulares para su obtención. Si se emplean adecuadamente el comité puedes unir esos datos parciales para obtener una visión global de las actividades del personal de las empresas, la cual es resguardada mediante un instrumento de recolección de datos; entre ellos tenemos:

Entrevistas: las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una eficaz herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan para identificar las causas de las dificultades.

Sondeos de Opinión: ofrecen respuestas más directas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal.

Análisis Históricos: permiten adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa.

Auditoría Internacional: la auditoría de las políticas del personal llevadas a cabo en otros países se hace especialmente difícil por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden a aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios. La dificultad básica radica en identificar problemas de variación que no se originan en la legislación local o en factores que se escapan al control de la gerencia.

Investigación en el área de los recursos humanos: comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. El problema es que los no seleccionados para participar en el experimento desconfían, y los que si forman parte del grupo se pueden sentir manipulados. Además, lograr que los grupos no intercambien información o que el clima laboral no afecte a cualquiera de los dos grupos, es una tarea difícil.

Los métodos en auditorías de recursos humanos.

La auditoría de los recursos humanos supone utilizar una serie de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las directrices y políticas de recursos humanos de una empresa.

No se trata únicamente de imaginar sistemas para calcular costos y rendimientos, sino que es también una forma nueva de pensar en la gestión de los recursos humanos.

Existen diversos métodos para auditar las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por el departamento de personal de una empresa entre ellas citamos.

- Método basado en los indicadores “claves”.
- Método basado en la reputación.
- Método analítico.

Método de los Indicadores o Ratios

Es el más conocido y utilizado, se basa en el establecimiento de unos indicadores cuantitativos para evaluar la gestión de recursos humanos.

Tabla 6.1. Tipos de indicadores claves en RR.HH.

Área de RR.HH	Indicador	Objetivo
Selección	Tiempo medio de duración de procesos de selección. Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en su puesto el primer año. Gasto en selección externa. Costos del proceso.	Eficiencia de los procesos de selección. Calidad de los candidatos. Reducción costes de selección. Rentabilidad del proceso.
Clima laboral	Porcentaje de rotación. Coste de ausentismo laboral.	Rotación del no deseada. Minimizar coste absentismo.
Formación y desarrollo	Porcentajes de trabajadores capacitados para ocupar más de un área. Porcentajes de evaluaciones del desempeño favorables.	Rentabilidad de la formación. Calidad de la formación y el desarrollo.

Fuente: Anzola (2015)

Método basado en la Reputación.

El objetivo de este método es la evaluación de calidad de servicios ofrecidos por recursos humanos a clientes y usuarios: Empleados, jefes de línea, sindicato, alta gerencia, etc.

Método Analítico

Metodología que combina una serie de técnicas para determinar el valor o beneficio neto de los programas y actividades específicos de la gestión de recursos humanos, tanto en términos monetarios o no monetarios.

El objetivo es evaluar la eficacia de programas concretos. Esta determinación puede hacerse a través de dos métodos:

Método Experimental. Intenta conocer el efecto o consecuencias de un proceso concreto de gestión de Recursos Humanos en los resultados o criterios deseados.

Método de la conversión en dinero. Método analítico que consiste en convertir las ventajas e inconvenientes de los programas de gestión de Recursos Humanos y de los indicadores de eficacia del sistema de Recursos Humanos en dinero.

En este mismo sentido, Cantera (1995), plantea que antes de examinar una auditoría de recursos humanos se debe reflexionar sobre dos ámbitos de actuación:

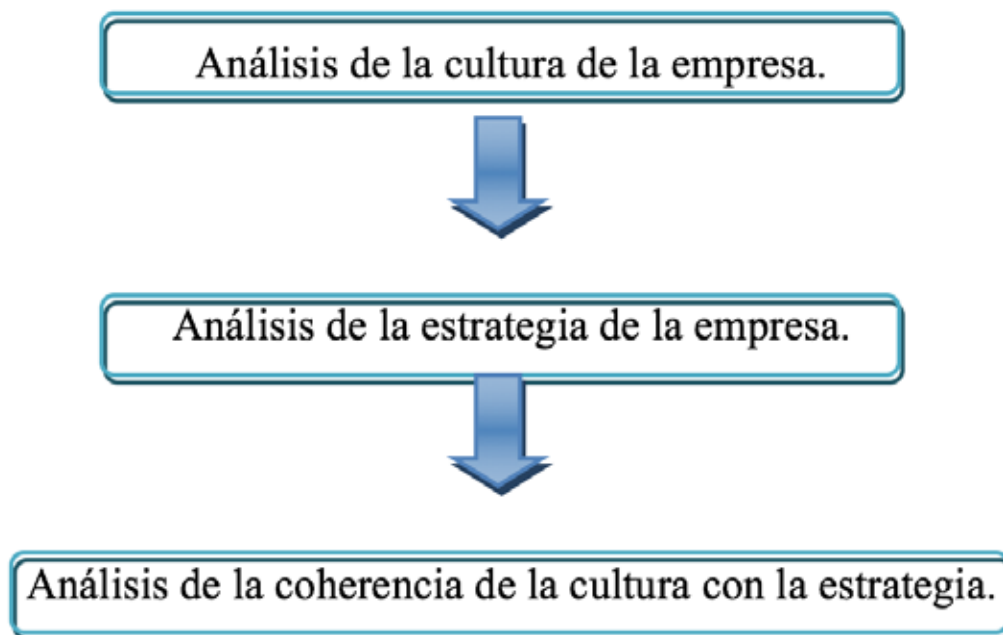
- La **cultura** se configura como una serie de características que son comunes a la mayoría de los integrantes de una organización y son normas implícitas que influyen sobre los comportamientos de los recursos humanos.
- La **estrategia** se configura como un sistema que orienta a la organización durante un tiempo, estructurando las decisiones, sistematizando las relaciones entre la empresa/sociedad y permitiendo identificar a los recursos humanos con la empresa.

El análisis de ambos elementos (estructura y cultura) debe consolidar un resultado coherente de acciones y estrategias entre cultura y estrategia. Ello está representado en la figura 6.5.

Cantera (1995) considera a su vez que un modelo operativo de auditoría de recursos humanos se debe basar en el concepto de competencias como valor activo de una organización. El tener o no tener competencias es una visión más operativa y cuantificable que la visión de disponer o no de un recurso humano.

Este concepto implica reconocer la aportación de los recursos humanos al desarrollo estratégico. Además plantea que las competencias en la empresa son la combinación de tres vectores de análisis:

Figura 6.5: Ámbito de Actuación.



Fuente: Anzola a partir de Cantera (1995)

Saber: conjunto de conocimientos técnicos y de gestión.

Saber estar o ser: conjunto de actitudes fruto de la sinergia del trabajo grupal.

Saber hacer: conjunto de habilidades fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Con esta triada básica podemos estructurar todos los sistemas de gestión y desarrollo de recursos humanos. Las cuales deben analizarse desde tres perspectivas de gestión:

- Adquisición: Cómo se facilita a las empresas las competencias necesarias.
- Desarrollo: Cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos.
- Estimulación: Cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos.

De modo general podemos decir que la auditoría de recursos humanos puede realizarse de dos formas diferentes:

1. Cuando la comparación entre el modelo y la variable es hecha después de finalizada la operación, presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una acción ya acabada.
2. Cuando la comparación entre el modelo y la variable se hace paralelamente a la acción o ejecución de la operación; este proporciona un feed back para que los aspectos positivos puedan ser mejorados y los negativos corregidos.

Un análisis completo de todos estos argumentos agregaría valor al combinar aspectos de cada uno de los diferentes puntos de vista.

Análisis y procesamiento de los datos

La parte más importante de la auditoría, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas, de si los programas y procedimiento pueden mejorar, para la modificación, supresión, adicción o cambio de otros objetivos y políticas, a las luz de las nuevas necesidades surgidas y las nuevas técnicas que vayan apareciendo. Todos los datos deberán ser sometidos a estrictos criterios de validez y fiabilidad.

La labor de análisis se realizara sobre los datos recopilados y, por tanto, es vital disponer de una materia prima capaz de superar las lógicas exigencias de calidad y cantidad para no mermar el potencial de utilización de la información. La cantidad de datos debe ser la idónea,

para llevar a cabo este proceso de auditoría de recursos humanos desde una perspectiva de eficiencia; se puede realizar:

Manual: Utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. sin ayuda de sistemas automatizados para el procesamiento de la información.

Semiautomático: Es cuando presenta características del procesamiento manual unidas a las características del proceso automático.

Automático: Por lo general este ciclo es realizado por medio de las computadoras. para que ejecutar determinado conjunto de operaciones.

Ahora bien disponer de un sistema de almacenamiento de datos debidamente clasificado para el procesamiento y la obtención de información determina la eficiencia de la misma; no solo por la reducción de la memoria para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten su actualización y procesamiento. (Para ello se debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional, el cual permite identificar precisamente un punto de inicio y un punto final que se relacionan entre sí por cadenas de eventos.)

Papeles de trabajo

Son documentos que contienen los datos e información obtenida por el auditor o grupo de auditores durante el proceso de la misma; así como la descripción de pruebas realizadas y los resultados sobre los cuales sustentan la opinión que suscriben en el informe y garantizan que la auditoría se realizó de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Los mismos deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos y situaciones detectadas. También indican las desviaciones que se presentan respecto a los criterios, normas y procedimientos establecidos.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido depende de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de los juicios y conclusiones.

Para homogenizar su presentación e información, y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos para cualquier persona que los revise.

El informe de auditoría

Es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado, como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de retroalimentación al gerente sobre aspectos tales como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Así pues, el informe de auditoría es el resultado del análisis del auditor. Se define como una descripción general de las actividades auditadas, e incluye, tanto las recomendaciones para lograr prácticas efectivas como el reconocimiento formal de los procesos que están logrando su objetivo. Los informes de auditoría se estructuran en:

- Informe de Observaciones Habituales: Que consisten en el análisis interno y periódico que ocurre durante la auditoría con los cuales se pretende aportar datos sobre los hechos ocurridos o deficiencias detectadas que influyen en la misma.
- El Informe Parcial: Que consiste en la exposición de resultados por separado a cada departamento o gerencia involucrada en la auditoría.
- Informe Final: Es el resultado del análisis.

Dicho informe debe estar organizado de la siguiente forma: introducción; objetivos y alcance; procedimientos y aspectos metodológicos aplicados; presentación de resultados; conclusiones; recomendaciones; y, anexos (soporte de los resultados aportados).

El informe de auditoría debe ser claro, comprensible, de fácil lectura, atractivo al mostrar tablas y gráficos, riguroso, sin errores, relevante al estar centrado en los aspectos estratégicos y constructivos al presentar recomendaciones y acciones de mejora.

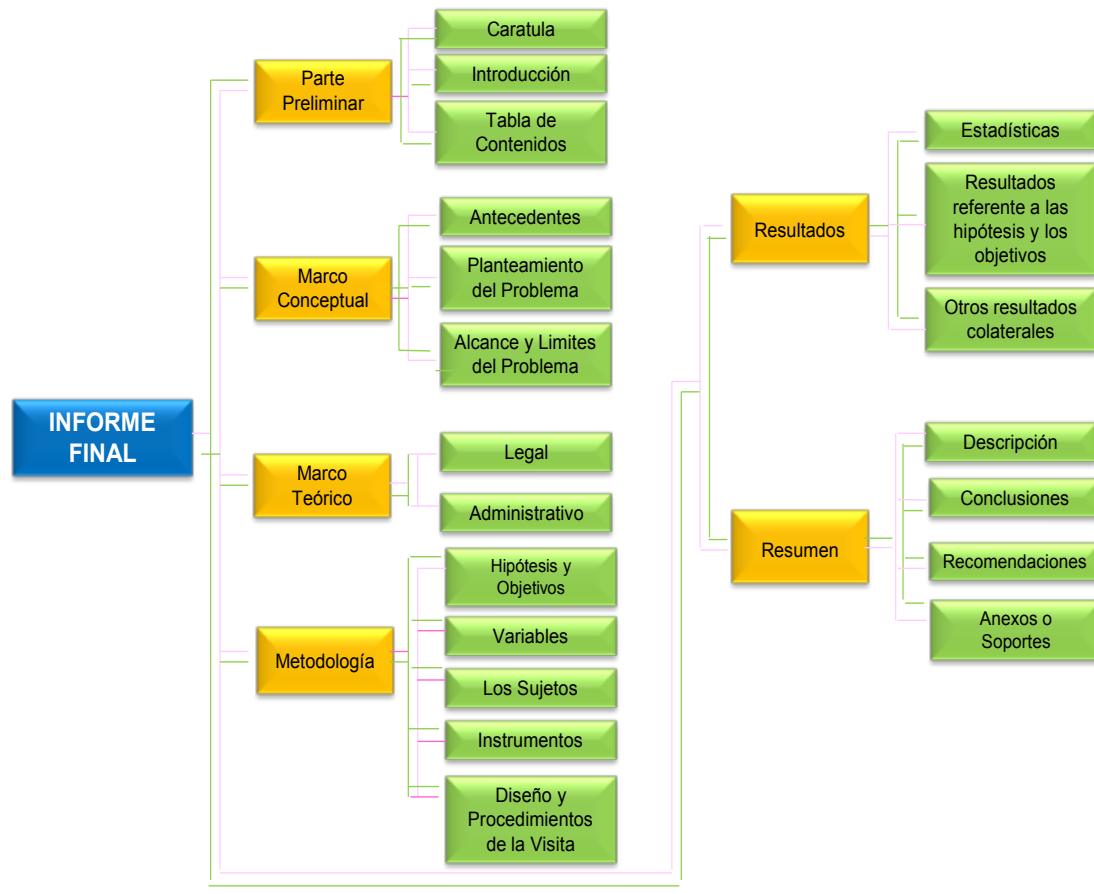
Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convoca al grupo auditor para efectuar una revisión de contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de

enriquecer o clarificar, ejecutara los ajustes necesarios para luego realizar su entrega y presentación ya sea a la junta directiva, órgano de gobierno, niveles directivos, mandos medios y niveles operativos, grupos de filiación, corporativo (s) o sectorial (es), dependencia centralizada.

En este mismo orden de ideas, atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, estrategia y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objetivo de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto. (Con toda la información suministrada en el informe de auditoría, las áreas de Recursos Humanos pueden tener una visión general del estatus de la función de la organización. Los puntos fuertes y los débiles, y podrán actuar en consecuencia.). Luego de un lapso de tiempo (por lo menos tres meses después) se vuelve a realizar una evaluación para saber si el ajuste fue positivo.

En este sentido, para dar al lector un esbozo de cómo se debe estructurar de manera general una auditoría se presenta la figura 6.6

Figura. 6.6 Estructura del informe final de Auditoría de RR.HH



Glosarios de terminos asociados al contenido del capitulo X

- **Auditor:** Es la persona calificada para aplicar la auditoría. Puede ser interno, si pertenece a la organización, o externo.
- **Auditoría de Recursos Humanos:** Es el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora.
- **Auditoría:** es la verificación de los procedimientos administrativos de una organización, con el objeto de comprobar el cumplimiento de las normas preestablecidas y dictaminar si los procesos se adaptan a la realidad de la misma.
- **Cliente:** Persona u organización que requiere o patrocina una auditoría. Por lo general, es la persona responsable del programa de auditorías internas y/o de proveedores.
- **Control:** Es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación.
- **Gerencia:** Es una técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.
- **Recomendaciones:** Sugerencias para mejora continúa.

Capítulo VII



RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

El Dalai Lama señalaba en su libro *El arte de la felicidad*: “*El cariño paternal, el contacto físico, la ternura amorosa hacia todos los seres vivos, la responsabilidad social y la atención especial a los menos privilegiados, todos estos conceptos tan simples de entender. Entonces, ¿por qué su práctica parece costarnos tanto?*”. (2001:25)

Responsabilidad social empresarial, un intercambio humano

En los actuales momentos las empresas se encuentran en un punto de inflexión, expuestas a un contexto general signado por la globalización, desarrollo tecnológico, cambio climático y crisis económica; pero además, sometidas a nivel local por crisis política, excesivo marco legal, deterioro financiero y un entorno social que exige cada vez más mayor atención y participación. Situación que hacen necesario e inminente que el empresariado deba reinventarse, evolucionar, transformarse para dar respuestas acertadas a tan difícil contexto. Significa, trascender de lo meramente económico y pasar de una gerencia cuantitativa, pensada solo en el crecimiento monetario a una gerencia social capaz de identificar las potencialidades reales de cambio, los valores e intereses de cada grupo, como base de toda actuación de planificación y estrategia posterior.

En este sentido, la gerencia debe pasar de una gerencia basada en números y visión de rentabilidad directa a una gerencia social basada en **conciencia**, con visión comprometida a largo plazo con la comunidad en la que se inserta, potenciando la participación y vinculando en forma clara y precisa a la empresa con el entorno. Pero antes que nada, estableciendo una alineación con su gente, activo clave con el que pueden competir de manera voraz, en virtud de que cada ser humano es tan único como su propia huella dactilar lo demuestra, tal y como su ADN lo diferencia, siendo éstos el único factor que sería insustituible en cualquier empresa. Barret (2001) y Jarrín (2008)

Conciencia: estado de conocimiento de uno mismo (pensamientos, sentimientos, ideas) basadas en un conjunto de creencias y valores a través de los que se interpreta la realidad. Un estado hacia un estado superior de conciencia implica un cambio en los valores, las creencias y los comportamientos. Los valores del nivel superior de conciencia promueven mayor inclusión, conexión y menor separación y fragmentación. Barret (2001).

El reto no es fácil, sin embargo, las tendencias indican que las empresas deben asumir un modelo de negocio cuya estrategia deba estar perfilada a generar alianzas entre empresa–trabajadores–comunidad, dejando atrás a la teoría de Milton Friedman en la que la responsabilidad del empresariado era mantener una tasa de alto retorno a los accionistas evolucionando a una teoría de grupos de interés –stakeholders– a los que se debe la empresa.

Grupos de Interés /Stakeholders: son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización). Forética. (2009:5)

Entendida la empresa como generadora de valor, ésta ha adquirido una gran importancia no solo desde el punto de vista contable y económico sino también desde el punto de vista social, por el conjunto de implicaciones que éstas tienen con su entorno social. Este capítulo pretende acercar al lector –estudiantes, profesionales y/o responsables de gestión humana – de manera sencilla a esta nueva orientación empresarial que está yendo más allá del elemental argumento económico y contable. Un nuevo concepto de la empresa está haciendo lugar y es la Responsabilidad Social la más evidente de sus manifestaciones.

Siendo importante recalcar que con este capítulo no se intenta dar un conjunto de recetas ni tampoco aspira diseñar un modelo académico estricto, sino más bien espejar el campo posible de actuación, inspirar posibilidades de aplicación y, por último pero a su vez también decisivo, plantear una estrategia denominada por la autora *La Responsabilidad Social un Intercambio Humano*, apoyado en el concepto de la responsabilidad social, la cual tiene por objetivo generar *alianza - compromiso* entre la empresa – trabajador – comunidad, fomentando valores que marcan una diferencia sostenible en el tiempo; de tal manera, que sea el ser humano el único activo irreproducible con el cual toda empresa pueda ser diferenciada del resto. Y para ello, el área sobre la cual recae la responsabilidad de generarlas es Recursos humanos por la conexión natural que su función ejerce sobre el hombre-el trabajador, conectándose a lo interno y a lo externo para generar una cultura basada en el bienestar del hombre, la empresa y la sociedad.

Concepto de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social de las empresas es un concepto sobre el que cada vez se habla más, se escribe más y se realizan mayores investi-

gaciones en este siglo XXI. Sin embargo no es un término tan nuevo como pareciera serlo. Se considera que el origen de la responsabilidad social nace de Smith (1759:6) cuando escribió en su libro *La Teoría de los Sentimientos Morales* “No puede haber una sociedad floreciente y feliz cuando la mayor parte de sus miembros son pobres y desdichados”, presentando un enfoque más contribuyente y humano por parte de las empresas.

Idea que desde décadas pasadas hasta nuestros días ha ido evolucionando y ampliándose; para los años noventa hasta nuestros tiempos se han ido agregando mayores criterios por los cuales las empresas deben ser socialmente responsables y de con quienes deberían serlo aun más. En este sentido, se integra hace pocos años la idea de no solo ser responsables socialmente sino que se deben desarrollar sustentablemente las organizaciones, es decir, que éstas contribuyan con las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es, en la actualidad, una realidad absoluta pasando de ser una moda hace apenas unos años a convertirse en un modo de entender tanto las empresas como sus relaciones con el entorno general.

Una aproximación a la frase “responsabilidad social empresarial” permite observar que la misma contiene tres palabras en latín *responsum*, *socius* y *prehendere*. En este orden, *responsum* es una forma latina del verbo responder, de asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada, haciendo uso libre de la voluntad, de la cual resulta la necesidad de asumir todas las consecuencias que de nuestros actos se deriven; *socius*, significa compañero, persona que le gusta juntarse con otros, que comparte una misma cultura y que interactúan entre sí para conformar una comunidad o sociedad; y, *prehendere* que significa negocio, dedicación o acción cualquiera que alguien toma o asume.

Ante lo cual, podemos interpretar que en este caso la empresa como sujeto, tiene la responsabilidad de sus actos ante la sociedad con la cual comparte, siendo clave que el empresariado asuma esta responsabilidad de manera voluntaria. En términos más técnicos, el momento actual exige a las empresas que tomen buena nota de las consecuencias sociales de su actuar, asumiendo para ello una actitud más positiva en cuanto a la consideración de las necesidades, los valores y los intereses sociales.

En definitiva, se apela al sentido de responsabilidad que deberían tener las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportu-

nidades, inclusión social, y desarrollo sostenible; todo ello, en el marco del respeto por la actividad empresarial; siendo esta la dirección y acción que la gestión de recursos humanos debe tomar.

Como se evidencia, esta conceptualización permite establecer una clara conexión social entre la empresa y la sociedad, convirtiéndose entonces no solo en un ente que agrega valor económico – contable, sino también social, la responsabilidad social empresarial es una triada -como lo muestra la figura 7.1- que a través de su gestión empresarial busca obtener beneficios y bienestar a las personas y a los diferentes interlocutores –stakeholders– que interactúan para la consecución con éxito de los objetivos comunes. Para los años ochenta Freeman (1984:541) da a conocer su “Teoría de los *stakeholders*”; entendiendo por esto a cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. En este sentido, se establece que las organizaciones no solo se pueden preocupar por los intereses de los accionistas o dueños sino que deben estar atentos a responder los intereses de todas las personas que de una u otra manera interactúa con la organización.

Figura 7.1, Triada de la Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente: Hernández, Gladys (2012)

Demandas de alineación en la gestión de recursos humanos y la responsabilidad social

Tal y como se plantea en párrafos anteriores, la gestión de recursos humanos debe revisarse. Son hoy día muchas las variables que se introducen en los distintos procesos empresariales que tocan con clara evidencia a la gente –al trabajador– quienes son de manera directa los que componen y contribuyen a cristalizar el alcance de los objetivos del negocio.

Ahora bien, es importante mencionar el porqué la gestión de recursos humanos debe revisarse para así alinearse al mencionado proceso de responsabilidad social.

1. El hombre y las organizaciones se interrelacionan. El hombre y las organizaciones han evolucionado hasta nuestros días. En el pasado, de 1900 hasta 1950 aproximadamente, lo importante era “...lograr una empresa solvente y efectiva; es decir una maquina productiva...” Barrett (2001:4), paradigma en el cual lo verdaderamente importante era la maximización de la relación producción-consumo, donde no había una finalidad compartida y por tanto los motivos de las personas y su participación eran nula, centrándose en el modo de concebir el trabajo como ajeno a la dignidad de la persona que lo realiza.

Desde 1950 hasta 1990 se avanza hacia la idea del ser humano como un organismo social, periodo en el cual se reconoce al hombre como un ente biopsicosocial, dotado de libertad y voluntad; tal como lo señala Barrett (2001:9) “...el aprendizaje organizacional ha llevado un cambio de metáfora organizacional predominante: de una máquina a una máquina con mente...”; y a partir de 1990 hasta hoy, se pone en notoriedad la existencia de una condición humana, entendiéndose a la organización como una institución cuya finalidad es conseguir la unidad e identificación de sus miembros con ella y sus objetivos, aspecto fundamental para dejar de ver al hombre como un agente de producción y empezar a considerarlo como el activo clave con el que puede contar cualquier organización para ser vistos y tratados como una comunidad que comparten aliadamente sus objetivos; transmitiéndoles que son parte de un todo en la organización a la cual pertenecen, en donde ya no sólo se busca brindarles estabilidad sino también calidad de vida no solo a él sino a su familia y sus comunidades.

En pleno siglo XXI, cobra vigencia cada vez más la premisa acerca de que las organizaciones para tener ventajas competitivas y ser

sostenibles en el tiempo, deben caracterizarse por el *respeto* como eje transversal en su accionar diario con sus interlocutores y entre ellos, muy especialmente con sus trabajadores, *logrando establecer vínculos o lazos entre estos y la organización, incrementando así su compromiso y productividad*. Se trata de establecer una simbiosis entre empleador y empleados, proporcionándole lo que necesita, y éste recíprocamente deberá aportar todo el valor posible a la empresa. En otras palabras, las organizaciones están conscientes de la importancia trascendental que suponen las personas para las organizaciones y que ellos son la clave de su diferenciación y éxito. En este nuevo entorno económico, nos encontramos por tanto, con que las personas se convierten en el valor diferencial de las empresas y, por consiguiente, en su fuente de crecimiento y diferenciación.

2. Políticas novedosas en la gestión de recursos humanos. Hoy día ante toda la complejidad existente han surgido nuevas demandas que las personas que se integran en las organizaciones o las ya residentes plantean a las empresas.

- El personal necesita sentir que la organización promueve la justicia, la igualdad y el reconocimiento. Las personas integrantes de las organizaciones plantean la importancia de su consideración global como persona, que no solo su importancia radica por el valor agregado o aporte que hace, sino que también es importante para ella sentir que es bien tratada, que se le da el justo valor por su trabajo pero también que se reconozca que es un “ser humano” que siente, que padece, que tiene necesidades y aspiraciones y que en esa medida es apoyado.
- Gestionar lo diverso. La diversidad es una realidad social, una gran oportunidad para las organizaciones pero a la vez un reto para la gestión empresarial. Si algo está claro en este mundo es que las personas, las comunidades, las empresas, todas tienen una característica común: que son diferentes; y en este sentido, se puede enumerar una lista casi infinita de categorías que dan lugar a diferencias entre los seres humanos — el sexo, la edad, la clase económica, el origen nacional, el nivel de estudios o las aficiones, entre muchas otras -. Por lo que surge la imperiosa necesidad de que las empresas entiendan que es su deber promover mayores oportunidades para aquellas personas que pertenecen a grupos históricamente discriminados en el mercado de trabajo como las mujeres, las personas con discapacidad, ciertas minorías étnicas, entre otras. La diversidad en los

patrones de consumo genera oportunidades si sabemos reconocerla, mientras las diferencias en las formas de pensar y de trabajar pueden ser tanto un activo como un pasivo, según nuestra capacidad para gestionarlas.

- Conciliar la vida personal y laboral se ha convertido en una prioridad. La necesidad de conciliar la vida laboral y familiar no es un problema nuevo, desde hace más de dos décadas, los gobiernos de los países más desarrollados han venido mostrando una preocupación creciente por este tema; las razones de ello pudieran ser múltiples, ya que las personas trabajadoras se ven con mucha frecuencia obligadas a optar entre su familia y su trabajo, jornadas interminables, la no coincidencia de los horarios diarios y los calendarios anuales de padres e hijos, la presión presencial en el trabajo en lugar de trabajar por objetivos, la percepción de que uno no está dedicando tiempo a los hijos, algo que sufren especialmente las mujeres trabajadoras, tantas veces discriminadas al tener que elegir entre su desarrollo profesional o ser madres; los problemas de agotamiento y estrés debidos a todo lo anterior que provocan la poca comunicación e incluso rupturas familiares. Sobradas razones para que las organizaciones busquen mecanismos y estrategias dirigidas a tomar en cuenta la calidad de vida del trabajador fuera de las fronteras del área de trabajo, con la finalidad de dar a los mismos espacios de comodidad para poder asumir de manera efectiva las responsabilidades integrales a las cuales, por naturaleza, está comprometido.
- Nuevos modelos de convivencia. No es ajeno que exista tensión entre los intereses de las personas y los intereses de la empresa – percibido en ocasiones como contrapuesto— genera una serie de consecuencias negativas, tanto en el entorno empresarial como en la sociedad; Situación que demanda hoy más que nunca un nuevo modelo de convivencia basado en la integración armónica de los principales actores de las relaciones de trabajo, con sus diferentes roles y visiones como requisito necesario para sustituir formas de relaciones laborales basadas en la imposición por otras caracterizadas por la negociación, la colaboración y la búsqueda de acuerdos, para la convivencia sustentable, y el logro de objetivos compartidos en la empresa, como proyecto de emprendimiento común, Ogalla (2006). Para una correcta “sanidad organizativa” se precisa una “salud personal y relacional” que cada vez resulta más demandada.

- Comunicación y participación. Tal como se refiere en el punto anterior, la comunicación interna es un instrumento indispensable para generar confianza en la organización, dar homogeneidad a la actuación de todas las personas de la empresa y, potenciar sus resultados. La elaboración de un plan de responsabilidad social debe ser un proceso participativo en el que se involucre a toda la organización, por este motivo es imprescindible abordar determinadas cuestiones de comunicación interna general. Aspecto gerencial clave para que todas las demandas anteriores puedan cristalizarse.
- Arquitectura organizacional. Los avances tecnológicos como la internet, las redes sociales y de información han roto barreras cronológicas, geográficas y comunicacionales entre otras; así como la complejidad y competitividad del mercado exigen hoy a las organizaciones respuestas y adecuaciones rápidas, por lo que le demandan menos burocracia y formas organizacionales con estilos de dirección descentralizados, así como estructuras u organigramas mas planos.
- Reputación de la empresa cotiza en el competitivo mundo de las relaciones laborales y empresariales. La reputación de la empresa es el conjunto de percepciones que tienen sobre ella los diferentes grupos de interés (figura 7.2) ya sean internos (trabajadores, accionistas, sindicatos) o externos (proveedores, comunidades, clientes, gobiernos, instituciones, universidades, federaciones sindicales, etc.) que dinamizan el proceso organizacional. En este sentido, la Boston College (2009), ha realizado estudios a nivel mundial explorando como los grupos de interés ejercen influencia en las naciones. Estas percepciones son el resultado de la actuación de la empresa a lo largo del tiempo con estos grupos y de su capacidad de generar valor. El entorno laboral y la calidad de vida en el trabajo marcan de una forma importante la reputación de una empresa. Para ser reconocida externamente, primero debe serlo internamente.

Como consecuencia, las organizaciones y las empresas se están viendo obligadas a idear fórmulas cada vez más ingeniosas y sutiles de favorecer la retención del recurso humano, vincular los trabajadores a las organizaciones se ha convertido ya más en una obligación que en una mera concesión empresarial, y a este desafío tan importante al que se enfrentan las empresas se puede responder desde la Responsabilidad Social Empresarial. Vilanova, Lozano y Dinarés (2006).

Figura 7.2. La empresa y sus grupos de interés.



Fuente: Hernández, Gladys (2012) a partir de la Boston College. (2009)

La responsabilidad social empresarial interna como respuesta a los nuevos retos.

Es importante señalar que las prácticas de responsabilidad social empiezan donde terminan las obligaciones legales, es decir que todo lo que las organizaciones hagan para ir más allá de lo que se estipula legalmente que realicen, así como ser sostenibles en el tiempo se le podrá considerar como tal. Según, Greven (2000) existen dos dimensiones de la responsabilidad social, una interna enfocada hacia las relaciones laborales y prácticas gerenciales, y una externa orientada hacia el respeto al medio ambiente y al compromiso de ayudar al desarrollo económico y social de la comunidad, así como la utilización de prácticas comerciales responsables, ver cuadro 7.1. Al respecto, Cejas y Camejo (2009) indican que ambas dimensiones “enmarcan el compromiso de la responsabilidad social en el ámbito de las organizaciones como un proceso social que intenta alcanzar con éxito las configuraciones sociales que da lugar a interpretar las diversas formas en donde las organizaciones son capaces de realizar inversiones sociales en pro de una comunidad y de sus propios trabajadores”.

En este sentido, se hará énfasis en la responsabilidad social a lo interno de las organizaciones como estrategia de respuesta a los

Cuadro 7.1. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.

Dimensión interna	Dimensión externa
Implica no sólo el reconocimiento y respeto de los derechos laborales establecidos en la legislación, sino que da un paso adelante, un esfuerzo por invertir en las personas, por incorporarlas a las decisiones, al menos, en aquéllas que las afectan directamente y, por cierto, en las definiciones de políticas y estrategias internas de responsabilidad social. (p.22)	Significa indagar ante quien es responsable, implica que la empresa evalúe todos sus actos - procesos de decisión y sus efectos sobre los demás, debiendo determinar el impacto que éstas generen sobre sus clientes, distribuidores y proveedores, consumidores, entre otros; dado que mantiene una estrecha relación con ellos. Además, la empresa también está relacionada con otro contexto que denominamos la comunidad, en la cual se incluyen los ciudadanos, el gobierno, las empresas competidoras. (p.25)

Fuente: Castro (2011)

nuevos retos y demandas que se le presentan hoy, considerándola como un intercambio humano, cuyo centro es: la gente. La cual tiene por objetivo generar *alianza-compromiso* entre la empresa-trabajador, fomentando valores que marcan una diferencia sostenible en el tiempo; de tal manera que sea el ser humano el único activo irreproducible con el cual toda empresa pueda ser diferenciada del resto. Estrategia ésta que afecta, en primer lugar, a los trabajadores y que se refiere en concreto a la gestión del cambio y sus implicaciones. En segundo lugar, se interesa por las decisiones empresariales que puedan afectar positiva o negativamente a su capital humano; en fin, una estrategia encaminada a generar armonía entre las dimensiones laboral y personal.

En este orden de ideas, es importante mencionar que el ámbito de actuación de la Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSEI) se centra, fundamentalmente, en el entorno de la función ejercida por la gestión de los recursos humanos, en definitiva, sobre las personas en las organizaciones y en las empresas. Siendo clave recalcar que este hecho no indica que los gestores de recursos humanos deban asumir tales responsabilidades, lo que significa es que todo el proceso de generar armonía laboral y personal radica en un conjunto de acciones y decisiones que directamente tocan al traba-

jador, y es la gestión de recursos humanos el área que contempla todas aquellas actividades que tienen como objetivo el desarrollo del factor humano empresarial y ante lo cual, se les exige una pronta adecuación. En consecuencia, la responsabilidad social empresarial interna supone una nueva orientación aplicable a la gestión de las personas en las organizaciones y las empresas que puede impregnar a prácticamente todos los procesos y procedimientos de gestión de la actividad misma.

La gestión de recursos humanos y la responsabilidad social empresarial interna

El *Libro Verde* (2001), define que el campo de actuación de la responsabilidad social interna impacta cuatro áreas específicas: la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el ambiente de trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Las tres primeras se desarrollan a lo interno de la organización y la cuarta y última tiene que ver con lo externo. En lo particular solo estudiaremos las áreas de actividad que impactan de manera directa a lo interno de la organización, por considerarse la base o estamento fundamental para que la responsabilidad social sea sustentable en el tiempo y genere una onda expansiva que alcance al resto de procesos del área externa; tal y como lo decía Eugenio Mendoza Goitocoa.

En línea con lo planteado en el objetivo de éste capítulo, a continuación se delinearán de manera sencilla, pedagógica y práctica los procesos, procedimientos y herramientas que componen a cada una de las dimensiones de la responsabilidad social interna.

Las responsabilidades de la organización.

Se centran, fundamentalmente, en el entorno de la función ejercida por la gestión de los recursos humanos, particularmente, sobre las personas, incorporando mayor sensibilidad sobre las cuestiones sociales y del cuidado de su aplicación llegando a favorecer una cultura organizacional orientada hacia lo humano, hacia lo social. Contemplando todas aquellas actividades que tienen como principio fundamental el desarrollo del factor humano – el hombre. Básicamente esta dimensión tiene que ver con la alineación de las estrategias gerenciales general a los procesos de responsabilidad social interna, siendo clave la defini-

ción por parte de la dirección de las directrices a seguir en cuanto al tema tratado previa consideración de los procesos y políticas existentes. En este sentido, se proponen estrategias a desarrollar, recomendando algunas herramientas que se consideran clave para su praxis y cristalización de la dimensión en cuestión.

En el cuadro 7.2, se mencionan las áreas de trabajo que involucran esta primera dimensión, así como las responsabilidades y procesos que la empresa debe asumir; al respecto, se considera trascendental la definición por la alta gerencia de las líneas de acción y alcance sobre las cuales se erigirá su proceso de responsabilidad social, recordando el carácter voluntario y potestativo de la misma. Se incorpora una selecta caja de herramientas que se consideran óptimas a la hora de evaluar los resultados. Recordemos que el proceso de RSEI debe ser un proceso participativo, creativo y de “todos”, es decir, con la participación de los integrantes de la organización, sin distingo de niveles o cargos, pues es, en éste paso que se define la magnitud y alcance de lo que se quiere abarcar; guiados en su actuar por el marco de un código de ética, donde los valores como transparencia, respeto, honestidad, libertad, justicia, el ejercicio pleno de la solidaridad y la tolerancia (ver figura N° 3) sean parte intrínseca del mismo y más aún del actuar permanente de la alta gerencia, del trabajador, debiendo la empresa alinearlos a través de distintas acciones vivenciales y formativas.

Por otro lado, se debe generar un cambio en la manera en que los distintos actores que integran la organización se relacionan, cambiando el conflicto por el diálogo, y es aquí nuevamente donde el valor “respeto” aparece como garante de una comunicación abierta, de escucha activa y sobre todo llena de tolerancia con el fin de aliviar tensiones y crear un ambiente de armonía; donde los cambios están a la hora del día, golpeando a todos, motivo por el cual debe ser gestionado, asumiéndolo bajo la premisa de no afectar al trabajador; en este sentido, se proponen algunas herramientas que facilitarán gestionarlo, entre las que vale mencionar el *outplacement* que consiste en preparar al trabajador para cuando no esté más con la organización, desarrollándole las competencias y actitudes positivas que le guiarán a asumir con valentía y optimismo nuevos caminos.

Cuadro N° 7.2. Responsabilidades de la organización.
Estrategias y Herramientas.

Áreas de trabajo	Naturaleza	Responsabilidades	Herramientas
Gestión de RSE	Se refiere al conjunto de lineamientos estratégicos, tácticos y operativos sobre RSE que la empresa ha decidido seguir.	Definición de política de actuación de RSEI. Diseño de la estructura de funcionamiento. Asignación de recursos humanos-técnicos y financieros.	Participación activa de los trabajadores.
Buen Gobierno Corporativo	Consiste en la vigilancia a la gobernabilidad empresarial.	Diseño de código y comités de ética. Implementar modelo de Gestión basado en valores.	Gestión basada en valores: Respeto. Honestidad. Libertad. Justicia. Solidaridad. Tolerancia.
Diálogo Social	Consiste en la promoción, defensa y desarrollo de los derechos fundamentales, sociales y laborales de los trabajadores.	Participación de los representantes de los trabajadores en: La gestión de los procesos de subcontratación. El fomento de la igualdad de oportunidades. La gestión y ejecución de la formación para el logro de una mejora de la empleabilidad participación en la gestión y los resultados de las empresas entre otros.	Negociación colectiva. Control de las condiciones de trabajo. Comités de la empresa-trabajadores.
Gestión del cambio organizativo	Hace referencia al conjunto de actuaciones que debido a procesos de cambio, reestructuración o transformación pueden darse en algún momento en la organización y que también pueden ser contemplados en los denominados Planes de Contingencia.	Diseño de procedimientos de desvinculación.	Outplacement. Entrevistas de salida. Outsourcing. Fomento de la participación de los trabajadores en la empresa

Fuente: Hernández, Gladys (2012)

La responsabilidad sobre las personas.

Partiendo que la organización es un “sistema”, esta segunda dimensión está inmersa en los procesos y comportamientos mencionados e iniciados en la dimensión anterior. Acá, se plantea una nueva dirección en todo lo relacionado al desarrollo profesional y humano de los actores clave de la organización, tal y como lo señala Cejas y Camejo (2009:7), “Sin los RH es imposible que una organización logre sus objetivos, por tanto la gerencia de recursos humanos es un factor clave en la toma de decisiones y en la relación que se tenga con los empleados de una organización”. En particular nos referimos al proceso general de las personas y la responsabilidad que la organización y el propio trabajador tienen sobre alcanzar el destino que se han forjado: alcanzar el “bienestar” individual y empresarial según sus estándares establecidos.

En la fig. 7.3 se puede observar que en esta dimensión están comprendidos los procesos básicos de la gestión humana, desde la captación, selección, compensación, formación y desarrollo, respondiendo con estrategias basadas en la incorporación de facetas sociales insertas en el conjunto de la actuación social como son la necesidad de tener un personal con una alta formación o la incorporación de profesionales con mayor dotación de capital humano y relacional, también debe ser tratado a través de la perspectiva que nos ofrece sobre estos temas la RSE en general y en particular la interna.

Figura N° 7.3. Valores Organizacionales.



Fuente: Hernández, Gladys (2012)

Cuadro N° 7.3. Responsabilidades sobre las personas. Estrategias y Herramientas.

Áreas de trabajo	Naturaleza	Responsabilidades	Herramientas
<p>Captación, selección, contratación, compensación formación, promoción y desarrollo de Talentos</p>	<p>Hoy la diferenciación de las empresas la marca el recurso humano, por ello, los procesos de gestión de las personas deben estar dirigidos a que éstos posean competencias diferenciadoras.</p>	<p>Incorporar políticas de igualdad de oportunidades en la selección, y contratación de personal. Garantizar el cumplimiento con lo planteado en el marco legal vigente con relación a la no discriminación. Adecuar los procesos de evaluación, instrumentos y/o pruebas de medición según la diversidad. Adquirir tecnología necesaria para igualar condiciones diversas. Generar planes de crecimiento y desarrollo basados en la igualdad de oportunidades. Incorporar medidas y recursos flexibles, de igualdad en la formación, promoción y desarrollo, hace que la empresa retenga y desarrolle el talento. Adecuación de la arquitectura organizacional para personas con discapacidad. Generar las condiciones para gestionar la diversidad identificar las barreras internas. Ejecutar programas de sensibilización. Crear política de flexibilidad organizativa. Diseñar políticas y procedimientos de conciliación vida personal-vida laboral. Política de prevención de riesgos laborales, deben incorporar una atención específica a los riesgos para las mujeres en el lugar de trabajo, aplicando el diseño de políticas de prevención en materia de salud y seguridad en el trabajo. Generar confianza en la organización, dar homogeneidad a la actuación de todas las personas de la empresa y, potenciar sus resultados. Evaluación de los resultados de la gestión de Responsabilidad social Interna.</p>	<p>Protocolos de conducta o códigos deontológicos de selección. Descripciones de cargos flexibles. Outsourcing. Participación de los trabajadores en la empresa. Mentoring – Coaching. Auto-desarrollo y Co-desarrollo, metodologías creativas en el desarrollo de competencias y realce de valores. Programas comunicacionales. Programa en valores para la convivencia. Indicadores de Responsabilidad Social Interna. Valoración profesional. Desempeño laboral. Política Salarial y Retributiva.</p>

Fuente: Hernández, Gladys (2012)

Figura N° 7.4. Relación de las personas.



Fuente: Hernández, Gladys (2012)

La responsabilidad sobre las relaciones

Trata de la vocación de servicio al cliente interno y externo, pero enfocándonos en la RSE interna es la que demandan los trabajadores a los responsables o gestores de recursos humanos. Demandando un alto nivel de proactividad para la función de personal, identificando no solo las necesidades del hombre sino también plasmando su accionar en búsqueda de solución y más aún prevención. Se alude a la Convivencia Sustentable que, en un territorio dado, los diferentes actores –del sector gubernamental, empresarial y comunitario– se conozcan, asuman la legitimidad de los diferentes roles, visiones e intereses y, desde esa interrelación, logren generar un tipo de sociedad que satisfaga razonablemente sus diferentes aspiraciones.

No por casualidad esta definición refiere al concepto de capital social, el cual conlleva la idea de relaciones entre instituciones sociales o individuos, caracterizadas por un comportamiento de reciprocidad y cooperación retroalimentada con actitudes de confianza; un círculo virtuoso que se orienta al logro de objetivos compartidos de un emprendimiento común. Acción RSE. (2006).

No es un reto fácil, dado lo deteriorada de las relaciones entre las personas hoy día, impide ver lo diverso como un valor, la crítica como una oportunidad para completar la interpretación de la realidad y la diferencia de visiones como legítima y necesaria. Por otro lado, los altos niveles de desconfianza que caracterizan a nuestra población (PNUD, 2002), también constituyen una traba a la hora de constituir equipos de trabajo. Tal como lo muestra la figura 7.4, es hora de pasar de una visión negativa, generadora de conflictos a una visión positiva generadora de oportunidades de mejora e impulsora del cambio, este aspecto exige a lo interno de las organizaciones un esfuerzo adicional a los gestores de recursos humanos, quienes tienen la responsabilidad de abonar espacios para el acercamiento y generar el dialogo que nos lleve de una cultura de odio hacia una cultura de paz, donde el intercambio este impregnado de valores como la “armonía, la tolerancia y el amor”, estableciéndose un intercambio con repercusiones externas hacia el resto de los interlocutores, familia, comunidad. En el cuadro 7.4 se ofrece al igual que en las anteriores dimensiones distintas herramientas para que guíen el accionar no solo de los gestores de recursos humanos sino también de la alta dirección y las conviertan en verdaderas mecanismos de praxis.

Cuadro N° 7.4. Responsabilidades sobre las Relaciones, Estrategias y Herramientas.

Áreas de trabajo	Naturaleza	Responsabilidades	Herramientas
Gestión socio-laboral	El principal recurso de la gestión de cualquier empresa u organización son las personas y, por lo tanto, interesa en especial la calidad de las Relaciones que en ellas se gestan para garantizar el alcance de los objetivos comunes de manera armónica y viable, contribuyendo a la paz en general.	<p>Diagnosticar el escenario inicial en cuanto al nivel de relaciones existentes entre la empresa y los trabajadores.</p> <p>Crear y facilitar espacios de diálogo y puntos de encuentros.</p> <p>Diseñar un plan de integración socio-laboral, que guie a un acercamiento empresa-trabajadores-sindicatos u otros interlocutores internos.</p> <p>Gestionar basados en valores: transparencia, respeto (escuchar activamente-tolerar-aceptar la diversidad), solidaridad y racionalidad (ver figuran°2)</p> <p>Gestionar proactivamente el entorno laboral</p> <p>Generar modelo de comunicaciones bidireccional, transparente, abierto.</p>	<p>Actividades de integración</p> <p>Mesas de trabajo</p> <p>Entrevistas</p> <p>Asambleas</p> <p>Talleres participativos</p> <p>Autodesarrollo en valores</p> <p>Mesas de negociación</p> <p>Diversos medios de difusión: revistas, páginas web, videos, carteleras, entre otras)</p>

Fuente: Hernández, Gladys (2012)

En síntesis, como señala el destacado profesor de Harvard, James Agustín (1998), quien ha dedicado muchos años a estudiar los factores de éxito de las alianzas entre el mundo empresarial y emprendimientos sociales:

“...el cáncer de la colaboración es el silencio. La cura es la comunicación. De tal manera que comunique, comunique, comunique, formalmente, informalmente, en forma amplia y profunda. Cuando la gente comience a decir, “¡es suficiente!”, hágalo una vez más y entonces tal vez lo será. Es probable que tenga que aprender a usar “la lengua extranjera” de sus socios para asegurar la comprensión. Y luego, transitar del dicho al hecho. Son las acciones que sustentan las palabras las que crean la confianza, y la confianza es el pegamento intangible que mantiene unidas las alianzas”.

A continuación se hará una breve mención de la cuarta dimensión, en la cual no profundizará por estar más dirigida a la RSE externa, aunque haciendo alusión nuevamente al enfoque sistémico, todo nuestro accionar repercute como una onda expansiva a lo largo y ancho de la organización, no solo internamente sino también hacia afuera, razón por la cual, si las organizaciones lograran poner en práctica parte de las dimensiones mencionadas estarán afectando de manera positiva esta última.

La responsabilidad sobre el ambiente

El cuidado y protección ambiental es una de las preocupaciones mundiales que en las últimas cuatro décadas ha evolucionado para convertirse en una política de conservación, cuidado y protección, tanto de los recursos naturales, como de gestión de aquellas actividades o procesos que pueden afectar al medio ambiente; y que obliga a la sociedad civil, los estados y al sector privado a adoptar medidas destinadas para este fin.

Formar una población responsable, consciente y preocupada por el medio ambiente y sus problemas, es responsabilidad de todos. La preservación y cuidado del medio ambiente requiere del desarrollo de una cultura ambiental, donde “todos los seres humanos” tengamos los conocimientos, las competencias, la predisposición, la motivación y el sentido de compromiso que le permitan a cada individuo trabajar individual y colectivamente en la resolución de los problemas ambientales, en este sentido, se resalta el desarrollo en valores, tal y como lo mencionan Rey de Polanco y Hernández, (2008); que debemos trabajar en nuestra gente, si todos: empresarios-trabajadores-proveedores-con-

sumidores-ciudadanos en general, comulgáramos con los valores que se han venido mencionando dimensión tras dimensión básicamente tocaría decir: que los resultados que se generen de la praxis de las tres primeras dimensiones darán como resultado “personas ecoeficientes, con conciencia ambiental = desarrollo ambiental sostenible y ecosistemas equilibrados”.

El término eco-eficiencia fue acuñado por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en su publicación del año 1992 “Changing Course”. Está basado en el concepto de crear más bienes y servicios utilizando menos recursos y creando menos basura y polución. Stephan Schmidheiny. 1992

El concepto de conciencia ambiental, formado por las palabras: “conciencia” que proviene del latín *conscientia*, se define como el conocimiento que el ser humano tiene de sí mismo y de su entorno; y la palabra “ambiente o ambiental”, se refiere al entorno, o suma total de aquello que nos rodea, afecta y condiciona, especialmente las circunstancias en la vida de las personas o la sociedad en su conjunto. De este modo, conciencia ambiental significa conocer nuestro entorno para cuidarlo y que nuestros hijos también puedan disfrutarlo.

Viabilidad de la responsabilidad social empresarial interna: compromiso y liderazgo

Un plan de RSE Interna necesita un *compromiso* y una *participación* activa para pasar de ser una buena intención a una gestión práctica y real.

Por parte de la alta gerencia

En cualquier plan empresarial, uno de los factores clave es conseguir el compromiso de la alta gerencia de la empresa. Para dar aval de este compromiso es necesario materializarlo y hacerlo evidente y visible. Es necesario un ejercicio de reflexión de contextualización del mismo. Deben definirse los motivos por los cuales se va a llevar a cabo y qué acciones llevará a cabo la dirección. Generalmente, la dirección da el primer paso aprobando la puesta en marcha del plan. También es necesaria su involucración en los objetivos, ejecución de las acciones, asignación de recursos, etc. Del mismo modo que se recomienda la formalización escrita del compromiso, también es aconsejable hacerlo con todas las actuaciones y decisiones acordadas.

Por parte del recurso humano

También es totalmente necesaria la involucración y la participación activa del personal. Sólo de este modo se conseguirá que las medidas tengan el consenso más amplio posible y den respuesta a las necesidades reales existentes. Esta participación puede ser directa y personal, pero también puede realizarse de forma puntual y mediante canales de participación establecidos. El grado más elevado de compromiso es la cristalización de estas medidas en políticas, normas y procedimientos, convenios intersectoriales, el convenio colectivo, entre otras.

Perfil del gestor de recursos humanos para responder ante las nuevas demandas

Para cristalizar lo mencionado a lo largo y ancho de este capítulo, se requiere de quienes tienen la responsabilidad de conducir estos procesos desarrollen una serie de competencias que faciliten y permitan generar los puentes necesarios para su éxito, de ahí que este capítulo concluye con un bosquejo general del perfil del nuevo gerente o gestor de recursos humanos, a quien se le presenta, el gran reto de transición de gerentes a *líderes* sociales. Jarrín (2008), plantea:

“En este contexto, la responsabilidad del liderazgo tiene otras aristas al incluir la orientación hacia el bienestar colectivo, preservando los intereses individuales, y logrando un nivel de resonancia y pertinencia en los individuos que había estado reservado para los líderes de la humanidad”. [...] “Muestran una ruptura con el pasado y guían su desempeño en función de los valores, convirtiéndose en la referencia ética y moral de la gente y la cultura organizacional, en resumen, son por su manera de actuar, una fuente de valor organizacional, aquella que nace del eco y resonancia con consumidores y sociedad en niveles de conciencia, visión de mundo y valores”.

Estos se enfrentan a un nuevo contexto para el cual no están preparados, de manera tal que puedan afrontar con éxito el nuevo reto. Según para lidiar con esas situaciones difíciles, los *líderes sociales* deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos:

- El manejo de la complejidad: necesita contar con las habilidades necesarias para enfrentar la inestabilidad del entorno, captando e interpretando adecuadamente las señales de una realidad incierta,

mediante actitudes abiertas frente a la incertidumbre y el recurso a instrumentos no tradicionales de percepción e interpretación.

- El logro de la articulación social: debe actuar como propiciador de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar, contribuyan al desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa.
- La concertación: la conducción de iniciativas sociales que involucren a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar habilidades gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer resistencias y movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas.
- La gerencia de fronteras tecnológicas: deben asumir la dirección de organizaciones innovadoras, altamente flexibles, participativas y eficientes en el logro de sus objetivos y misión. Debido a los cambios continuos en las variables críticas del entorno, y a los cambios observables en las estrategias de los actores, la gerencia social está comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia. Ello hace que la gerencia social se oriente hacia una gerencia del cambio y la innovación, con base en el trabajo en equipos interdisciplinarios, el desarrollo de un pensamiento estratégico, y la adopción de un estilo gerencial flexible, adaptativo, participativo y experimental, que permita el aprendizaje organizacional y buenos niveles de desempeño.
- El desarrollo de una ética de compromiso social: los gerentes sociales deben estar activamente comprometidos con los fines de las políticas sociales, dotados de una alta vocación de servicio a las comunidades y preparados para contribuir eficazmente al logro de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de las políticas sociales.

Síntesis

Por todo lo expuesto, se concluye que la Responsabilidad Social Empresarial Interna genera una nueva dirección a la función de Gestión de Recursos Humanos que impregna a los subprocesos de la misma y que incorpora la sensibilización sobre las cuestiones sociales. No sustituye al modelo de gestión tradicional de Recursos Humanos, el cual plantea, una actuación vertical. Considerándose que la RSE Interna tiene una vocación transversal, mantiene por tanto una posición horizontal, incorporando con ello en cada uno de los ámbitos verticales la sensibilidad sobre lo social de modo lineal. Y ello se debe a que la gestión de recursos humanos no se puede mantener exenta en su obligación de respetar cuestiones tan trascendentales como son los derechos humanos, la legitimidad de la negociación colectiva, el fomento de la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres, la eliminación de la discriminación de distintos órdenes, la salud y la seguridad en la trabajo, la relación con las fuerzas locales o el respeto al entorno natural y a la ecología interna de la organización.

Y, la unidad organizativa encargada de la gestión de todo lo anterior no es otra que el área de Recursos Humanos, la cual debe y tiene que alinearse a las nuevas exigencias, gestando un proceso de transformación hacia un nuevo espectro basado en valores positivos, tal y como lo refiere Roberto Haas, presidente de Levi Strauss, citado por Richard (2001): “En el siglo veintiuno, una empresa sobrevivirá o caerá según sus valores”.

En este sentido, concluyo indicando que la RSE es un proceso netamente de intercambio entre los distintos actores involucrados a lo interno y a lo externo de la organización fundamentado esencialmente por la práctica de valores positivos, por lo humano, de ahí el título de éste capítulo: “La Responsabilidad Social, un intercambio humano”

Bibliografía

- ALBIZU, GALLASTEGI Y LANDAETA, J (2001). Dirección estratégica de los recursos humanos. Editorial Pirámide. Madrid. España.
- BAQUERO, A (2005). La administración de recursos humanos (II parte). San Jose.C.R. EUNED. Pág. 17
- CUESTA, Armando (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- CASTILLO, JOSÉ (2006). Administración de personal, un enfoque hacia la calidad, 2da Edición. ECOE EDICIONES.
- CEJAS, M Y CHIRINOS, N (2014). La Gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia. Carabobo. Venezuela.
- CELIS, María (2012). La conducta en las organizaciones. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia. Carabobo. Venezuela
- CHIAVENTAO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana- Editores, S. A. DE C. V. México.
- CHIAVENTAO, I. (2002). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, D.C. Colombia.
- CHIAVENTAO, I.(2000). Administración de recursos humano. 5ta, Edición McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, D.C. Colombia
- CHIAVENATO, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. México.
- CHIAVENATO, I. (1983). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.
- CHIRINOS, Nilda (2014).Guía- Texto para la Selección de Personal. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia. Carabobo. Venezuela
- CHIRINOS, N. (2009). Guía -Texto para la Selección de Personal. Clemente Editores C.A. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- CHIRINOS, N. (2004). Guía -Texto para la Selección de Personal. Clemente Editores C.A. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- De La Calle y Ortiz de Urbina (2004) Fundamentos de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Pearson- Always Learning. España
- GORDON, D. (1989). Sistemas de Información Gerencial. McGraw-Hill. Caracas-Venezuela.
- GOMEZ-MEJÍA, I.; BAIKIN, D.; CRADY, R. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. España.
- HAY GROUP (coords). (1996). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. McGraw-Hill. Segunda Edición. México.
- HINDLE, T. (1998). La Entrevista Provechosa. Biblioteca Esencial del Ejecutivo. Editorial Grijalbo. Italia.

- LAUDON, K y Laudon J (2004). Sistema de Información Gerencial. <http://books.google.com/books?id=PmnhMJpfsu8C&pg=PA40&dq=tipos+de+informacion+gerencial&ei=vIKGSK>. (11-04-2015).
- LUCENA, H. (2008). Relaciones de trabajo en el nuevo siglo. Fondo Editorial Tro-pykps. 3era. Edición. Caracas- Venezuela.
- O'BRIEN, J. (2001). Sistema de Información Gerencial. MC- Graw Hill, Caracas.
- OROZCO, V (2001). Reflexiones teórico- metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. Revista Educación. Vol.25.Numero 1. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2929/2831>. Consulta en línea del 15 de agosto 2015.
- RIVERA, R. (1990). Estructura y elaboración de Pruebas para Selección de personal. Editorial Limusa. Octava Reimpresión. México.
- ROBBINS, S (1998). La administración en el mundo de hoy. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- SHERMAN; BOHLANDER; SNELL. (1999). Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Onceava Edición. México.
- STONER, J; FREEMAN, E. (1994). Administración. Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. Quinta Edición. México.
- STONER, J y WANKEL, Ch. (1989). Administración. Prentice-Hall, México.
- VILLEGAS, J.M. (1988). Administración de Personal. Ediciones Vegas, S.R.L. Primera Edición. Caracas.
- WERTHER, W.; Keith, D. (1989). Administración de Personal y Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial Mc Graw-Hill
- ARGÜELLES, Antonio. .Compilador. (1999). Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencias. Editorial Limusa Noriega México.
- BENAVIDES E, Olga. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- BOYATZIS, R.E. (1982) The Competent Manager: a model for effective managers. John Wiley & Sons. New York.
- CEJAS, Magda. (2002). La Formación Basada en Competencias Laboral. Revista Nro. 22 Año 12. FACES. Universidad de Carabobo. Valencia .pp. 149-171
- CONOCER. (2002). Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2002). Novedades y Experiencias sobre Competencias Laborales disponible en <http://www.conocer.org.uy/> consultado el 15/09/2000.
- DALZIEL, Murray M., CUBEIRO Juan C., FERNÁNDEZ G. (1996). Las Competencias. Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 2da Edición. Ediciones Deusto. Bilbao. España.
- Diccionario de la Lengua Española. (1992). Real Academia. España.
- DUCCI, María Angélica. (1998). La Formación al Servicio de la Empleabilidad. Boletín Nro. 142. Cinterfor. Montevideo.
- DUCCI, María Angélica. (1999). El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional en Informe sobre Formación basada en Competencias Laboral. OIT. CINTERFOR. Montevideo. pp.15-26.

- FERNÁNDEZ R. Manuel. (1999). Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección. Edición Díaz de Santos. España
- FERNÁNDEZ, José E. (1999). Competencias para ser Competentes. Disponible [http:// www.rrhhmagazine.com](http://www.rrhhmagazine.com). Consultado el 16/10/2002.
- FLETCHER, Shirley. (2000). Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales. Editorial Panorama. México. DF. Título Original: Designing Competence. Based Training.
- GALLART, María Antonia. (2001). La Articulación entre el Sector Público y la Empresa Privada en la Formación Profesional de América Latina. Cinterfor. Montevideo. pp. 23-60.
- GARCIA G., Fernando. (2000). La Formación Profesional en la Comunidad Andina. pp. 89-131
- HAY GROUP. (2000). Factbook Recursos Humanos. Aranzadi & Thomson. Navarra. España pp.961-999
- IBARRA A., Agustín. (2001). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones Educativas. Conocer México.
- LE BOTERF, Guy. (2000). Ingeniería de las Competencias. Gestión 2000 Barcelona. España
- LEVY, Leboyer C. (2001). Gestión de las Competencias. Segunda Edición. Gestión 2000. Barcelona España.
- LEVY, Leboyer, C. (1996). La Gestión Des Compétences. Les Éditions D´Organisation. Paris.
- LEVY, Leboyer, C. (2000). La Gestión de Competencias. Gestión 2000. Barcelona.
- MCCLELLAND D.C. (1999). Human Motivation. Cambridge University Press. Cambridge.
- MCCLELLAND, D.C. (1961). The achieving Society. Van Nostrand. New York.
- MCCLELLAND, D.C. (1973). Testing For Competence Rather Than For Intelligence. American Psychologist. Boston.
- MERTENS, Leonard. (1996a). Competencia Laboral: Sistema, Surgimiento Y Modelos. Montevideo. Cinterfor. Uruguay.
- MERTENS, Leonard. (1996b). El Enfoque de las Competencias Laborales. Manual de Formación. OIT. Cinterfor.
- MILKOVICH, G. y Glueck, W. (1985). Personnel/Human Resource Management. Business Publications Inc. Plano Texas.
- MURRAY M, Dalziel et al. (1990). Las Competencias: Clave para una Gestión Integradora de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. España-Título Original: Les Éditions d´Organisation.
- OEI (1996). Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo Organización de Estados Iberoamericanos. Cooperación Iberoamericana. disponible en www.oeci.org.es. Consultado el 30/07/2002. pp.17-19
- OIT. (1991). Clasificación Internacional Informe de ocupaciones-88u-Ginebra.
- OIT. (2000b). Seminario sobre Normalización y Certificación en Competencias Laborales. Experiencia Venezuela. OIT. Caracas.

- SPENCER, L. M. y SPENCER S.M. (1992). *Competency Assessments Methods*. Hay Group/McBer Research Press.
- SPENCER, L. M. Jr., MCCLELLAND D.C. y SPENCER S.M.(1992) *Competency Assessment Methods; History and State of The Art*. Hay/McBer Research Press.
- TOBON T., Sergio. (2004) *Formación Basada en Competencias*. ECOE Ediciones. Bogotá. D.C. Colombia.
- ULRICH, Dave. (1999). *Recursos Humanos. Cómo Pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados*. Ediciones Gránica. Barcelona .España
- VARGAS, Fernando, et al. (2002). *Análise Qualitativa Do Trábalho, Avaliacáo E Certificacáo De Competências*. Referencias Metodologicos.
- Castillo Juan José (1994) *El trabajo del Sociólogo*. Editorial Complutense. 1era, Edición.
- De la Calle y Urbina (2006), *Fundamentos de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G (1997). *Administración de personal*. México. Editorial Prentice Hall.
- Morales, J y Velan dría N. (2002). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Editorial McGraw Hill.
- Rodríguez, J (2005). *Administración moderna de personal*. México. Editorial .Cengage Learning.
- Sandoval R, Lisseth H. (2010), *Diseño Intruccional para la Formación Basada en Competencias. Caso: Evaluación del Desempeño*. Universidad de Carabobo. Venezuela. (En proceso de publicación)
- Santos Redondo, Manuel (2002), Robert Owen, pionero del Management. *Sociología del Trabajo*, n° 45, primavera 2002, pp. 97-124.
- Stephen, R (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.
- Stoner J, Freeman R, y Gilbert JR. (1996), *Administración*. 6ta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México
- TRUJILLO D, María. *Innovar* [online]. 2010, vol.20, n.38 [citado 2012-08-26], pp. 257-259. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000300018&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0121-5051.
- Werther y Davis (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Winslow Taylor Frederick (1971), *Principios de la administración científica*. Edición. Herrero Hermanos, succs., S.A. México.
- Bolhander, G y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning. Catorceava Edición.
- Albujas, J. (2014). *Maual para elaboración de textos en el estilo APA*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos : Compensación*. España: EOI Escuela de Negocios.
- Griffin, R y Moorheard, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: CENGAGE Learning. Novena Edición.

- Lozada, B. (2014). La compensación laboral. Un acercamiento teórico a sus fundamentos. En M. Cejas, & N. Chirinos, La gestión de recursos humanos. Un enfoque estratégico (1ra. ed., pág. 113). Venezuela: Universidad de Carabobo. Biblioteca de Ciencias Sociales.
- Mata, M y Dreher, M. (2008). Evolución histórica de la función de recursos humanos en Venezuela. Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales (TELOS), 10(ISSN 1317-0570), 93-106.
- Retribución de personal. (s.f). Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de https://books.google.co.ve/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.
- Soler, M. (2011). La retribución y su vinculación con la estrategia del negocio y retencion del talento. Recuperado el 9 de Agosto de 2015, de http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/retribucion_retencion_talento.pdf.
- ARTER, D (1996). Auditorías de Calidad para mejorar la efectividad de su empresa. Edición 2da. Panorama Editorial. México
- BURBANO, J. (1995). Auditoría de Personal. Edición 2da. Ecoe. Santa fe de Bogotá, Colombia.
- CEJAS, M Y CHIRINOS N (2013). La Administración de los Recursos Humanos. Sistema clave para la gestión de personas. Editorial Académica Española. España.
- CEJAS, M Y CHIRINOS, N (2014). La Gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edición 5ta. Mc Graw Hill International. México.
- Enciclopedia. (1992). La Empresa: Dirección y Administración. Plaza & James Editorial, S.A. España.
- HARPER Y LYNCH (1992). Manuales de Recursos Humanos. Ediciones Gaceta de Negocios. Madrid.
- NORMAS COVENIN: ISO-10011-3: (1992). Lineamientos para Auditar Sistemas de Calidad. Parte 1: Auditorías, Parte 3: Gestión de Programas de Auditorías y Lineamientos para Auditar Sistemas de Calidad.
- NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA DEL ESTADO. (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36229.
- PORRET, M. (2010) Recursos Humanos. Ediciones Esic. Madrid. España.
- Ramio, C. Y Mas, J. (1998). La Auditoría Operativa en la Práctica. Editorial Alfaomega. México.
- VALDERAS, Xavier. Métodos para la Auditoría de Recursos Humanos. (2012) Disponible <http://masterguapohacker.blogspot.com/2012/08/metodos-para-la-auditoria-de-recursos.html>. Consultado el 18/08/2015.
- WALTER, W Y DAVIS, K. (1998). Administración de Personal y Recursos Humanos. Edición: 2da. Mc Graw Hill International. México.
- ZAMBRANO, E. (2002). Auditoría de Recursos Humanos Consejo de Apelaciones de la Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela

- CHIAVENATO, Idalberto. 2002. Gestión del talento humano. Mac Graw Hill. Bogotá.
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición. Cengage Learning Editores S.A. México.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. 2001. Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda edición. Thomson Learning. Colombia.
- DAVENPORT, Thomas O. 2000. Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.
- DRUCKER, Peter F. 2002. La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- FRANCES, Antonio. 2004. Estrategia para La Empresa en América Latina. Ediciones IESA. 5ta. reimpresión. Caracas, Venezuela.
- IVANCEVICH, John M. 2005. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.
- MONDY, Wayne; NOE, Robert. 2005. Administración de Recursos Humanos. PEARSON Prentice-Hall. México.
- PEÑA NIEVES, REY. 2002. La Planificación Estratégica en la Gestión de los Recursos Humanos. En línea; Ing. Reydel Peña Nieves. Consulta 09-02-12.
- Petrick J. A. 2000. Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000, Madrid
- PORRET GELABERT, Miguel. 2010. Gestión de personas: Manual Para La Gestión Del Capital Humano En Las Organizaciones. 4ta. Edición ESIC Editorial. Madrid.
- PORRET GELABERT, Miguel. 2007. Recursos humanos: Dirigir y Gestionar Personas En Las Organizaciones. 2da. Edición. Libros profesionales de empresa. ESIC Editorial. Madrid.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2007. Administración Moderna De Personal. Cengage Learning Editores S.A. México.
- SCHLEMENSON, Aldo. 2002. La Estrategia del Talento. Alternativas Para Su Desarrollo En Organizaciones Y Empresas En Tiempos De Crisis. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- SERNA GÓMES, Humberto. 2010. Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión. Segunda reimpresión de la decima edición. Global Ediciones, S.A. 3R Editores. Colombia.
- SERNA GÓMES, Humberto. 2000. Mercadeo Interno. Estrategia para Gerenciar la cultura empresarial. 3R Editores; Temas Gerenciales. Colombia.
- ULRICH, Dave; Losey, Michael; Lake, Gerry. 2003. El futuro de la dirección de recursos humanos. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España.
- Ventajas De La Planificación Estratégica. En línea http://www.rrhh-web.com/Las_ventajas_de_la_planificacion_estrategia_de_los_rrhh.html. Consulta 12-02-12

Semblanza de los autores

Galo Vásquez,

Nacido en Quito. Ecuador. Curso estudios en Ingeniería de Finanzas en la Universidad Central de Quito. Tiene estudios de Maestría en Gerencia de Pymes y Maestría en Gerencia de Negocios. Es docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE-L .ECUADOR. Actualmente es el Director de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE.

Magda Cejas,

nacida en Carúpano. Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo de Venezuela (UC) y posee el grado de Licenciada en Organización y Dirección de Empresas otorgado por la Universidad de Barcelona-España. Doctora en Ciencias Sociales - Universidad de Carabobo. Doctora en Ciencias Empresariales –Universidad de Barcelona España. Actualmente es profesora de la Universidad de Carabobo. Conferencista, autora de libros del área de recursos humanos. Pertenece al Programa de Estímulo al Investigador (PEI-B) del Ministerio de Ciencia y Tecnología en Venezuela.

Nilda Chirinos,

Nacida en Valencia. Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo (UC) . Especialista en Gerencia de Recursos Humanos egresada de la misma Universidad. Candidata a doctora del programa Doctorando de Ciencias Gerenciales Universidad Experimental Fuerzas Armadas. Desempeño cargos Gerenciales en la Administración Pública y Privada. Actualmente es Profesora de la Universidad de Carabobo, Conferencista, autora de libros del área de recursos humanos, con trayectoria reconocida en la academia y en la industria Venezolana. Pertenece al Programa de Estímulo al Investigador (PEI-A) del Ministerio de Ciencia y Tecnología en Venezuela.

Brenda Lozada,

Natural de Valencia, Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo, Licenciada en Relaciones Industriales. Posee estudios de postgrado en Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, así como en otras instituciones universitarias reconocidas del país. Asesora y facilitadora del Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE); Departamento de Capacitación y Desarrollo Personal (FUNDACID) y el Centro de Investigaciones en Sociedad, Economía y Transcomplejidad (CISSET).

Liseth Sandoval,

Nacida en Tinaquillo. Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo (UC). Facilitador del Desarrollo de Sistemas de Administración de Capital Intelectual por el ITEMS – México. Realizo la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, Maestría en Desarrollo Curricular y actualmente es Doctorando en Educación en la Universidad de Carabobo. Durante su trayectoria profesional ha desempeñado importantes cargos en el área de recursos humanos en la empresa privada y cargo gerencial en el área docente, en la actualidad, es profesora de pre y postgrado así como coordinadora de diplomados y cursos de formación profesional en la Universidad de Carabobo.

Ana Anzola,

Natural de Ciudad Guayana. Venezuela. Cursó estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo (UC). Especialista en Gerencia de Recursos Humanos egresada de la misma universidad. Actualmente se desempeña como Jefe Central de Recursos Humanos en el Dpto. de Evaluación Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo. Conferencista y autora de artículos en el área de recursos humanos.

Gladys Hernández,

Nacida en Puerto Cabello. Venezuela. Cursó estudios de Relaciones Industriales. Especialista en Docencia para la Educación Superior, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos egresada de la misma universidad. Candidata a doctora en el programa de doctorado en Ciencias Gerenciales en Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. Actualmente se desempeña como docente de la Universidad de Carabobo. Amplia trayectoria laboral a nivel gerencial en la industria manufacturera y en el sector público. Certificada como Consultora Internacional en Valores: transformación cultural, modelos y herramientas y en Sistemas de Gestión Éticos según la norma SGE-21:2008. Conferencista y Co-autora de libros del área de recursos humanos. Consultora Gerencial de Desarrollo Organizacional y de Procesos Estratégicos en materia de Recursos Humanos.



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

ISBN: 978-9942-765-04-8

