

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS

Para la ejecución de esta monografía se trazó los siguientes objetivos.

- Dar una explicación general del proceso de la Administración de Recursos Humanos.
- Exponer algunas de las consideraciones jurídicas que comprenden las Relaciones Humanas.
- Expresar algunas ideas sobre la comunicación en las Relaciones Humanas y exigencias contemporáneas del nuevo Siglo.

INTRODUCCIÓN

Al finalizar el Siglo XX el mundo es testigo de cambios por globalización y tecnología moderna además de un clima convulsionado por guerras, propiciadas por motivos etno-religiosos, dramáticas diferencias socio-económicas, desastres naturales, etc.

Resulta obvio que sobre estos cambios no estamos en capacidad de ejecutar control alguno pero sí está en mano del hombre propiciar una clima de concordia basado en el respeto y la tolerancia.

Todo esto influye en el comportamiento de la organización, por ende en las empresas, las que deberían tener hoy en cuenta que el Siglo XXI exigirá un mayor nivel de conocimiento en todos los sectores.

En concordancia, las organizaciones deberían prestar especial interés a la administración de los Relaciones Humanas lo que demandará el perfeccionamiento de sus procesos:

Planificar, con una visión de futuro que permita proveer los requerimientos y proyecciones de la empresa a largo plazo; *reclutar* o atraer candidatos destinados a ocupar plazas existentes o mantenerlos en reserva para requerimientos futuros; *seleccionar*, es decir, elegir y ubicar al trabajador en el puesto adecuado; *capacitar*, que consiste en detectar las deficiencias en el rendimiento, proporcionar habilidades y reforzar conocimientos del personal antiguo; *evaluar*, a fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desempeña en su puesto.

• DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA RR.HH.

Se define a la administración de Recursos Humanos como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan y desarrollan al personal de una organización (), así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretudo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina ()

• EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El proceso de la Administración de los Recursos Humanos es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan.

Se ha considerado en el proceso de la administración de los Recursos Humanos nueve actividades, que son las siguientes:

- Planificación de los Recursos Humanos.

¿Cuántos colaboradores tendremos previsiblemente, con qué calificación, cuándo, en qué departamentos y con qué trabajo? Este es la problemática que engloba el planeamiento de los recursos humanos (*)

La planificación es un conjunto de operaciones que de un modo sistemático pretende influir en el futuro. Hay que prever lo que puede ocurrir decidiendo si se acepta lo que puede pasar o disponiendo de los medios para evitarlo.

Con la planificación se puede saber cuanto personal se necesita, que tengan la calificación necesaria y asignarles los puestos adecuados según sus capacidades y deseos. Todo esto para hacer en el menor tiempo posible las cosas más útiles económicamente.

Esto se lleva a cabo a través del análisis de factores internos como son los empleados disponibles, expansiones o reducciones y en los factores del entorno como son los empleados que se van a contratar o que se buscan.

La informática también ayuda mucho ya que tiene toda la data laboral necesaria y las organizaciones pueden ser mucho más eficientes en la planificación de los recursos humanos.

- **El proceso del planeamiento de los Recursos Humanos**

Este proceso se puede dividir en 4 fases:

- **Los objetivos de la organización.** Los objetivos de los recursos humanos dados en cantidad y calidad de sus empleados se van a derivar de los planes estratégicos de la empresa. Estos son los que van a regir la actividad actual y futura de la organización así como dar una orientación a su gente en los resultados esperados. Se puede utilizar el método en cascada, en el cual intervienen todos los niveles de dirección para la fijación de los objetivos de la empresa y así lograr que se comuniquen y coordinen entre sí.
- **Las demandas de los recursos humanos.** Hay que determinar la habilidad, capacidad y conocimiento que necesiten para lograr un objetivo y esto se expresa en tipo y número de empleados. Hay varios métodos para la previsión de las necesidades de los recursos humanos, entre ellos está el de *estimaciones de gerencia*, en el cual los mismos gerentes hacen su estimación de las necesidades de personal basándose en la experiencia y el otro sería la técnica Delphi. Esta consiste en llamar a expertos para que hagan una estimación de la demanda futura y un intermediario se encarga de enseñarles a todos los directivos a revisar lo que cada experto propone hasta alcanzar un consenso.
- **Inventario de habilidades.** Este inventario reúne la información básica de los empleados para la toma de decisiones sobre ascensos, traslados y nuevos puestos de trabajo. Se debe tener en cuenta los datos personales, su educación, experiencia laboral, sueldo, su capacidad en base a pruebas psicológicas, información sobre su salud, sus preferencias y datos de la empresa. Algunas empresas tienen también un inventario del personal directivo en el se incluyen las evaluaciones de su actuación así como sus puntos fuertes , débiles y como se cree que van a actuar en un futuro.
- **Desarrollo de planes de acción.** Son necesarios para lograr las metas establecidas. Si se necesita un incremento de personal hay que hacer planes para el reclutamiento, la selección y la inducción. Si por el contrario se necesita una reducción de personal hay que realizar los ajustes necesarios a fin de poderlos llevar a cabo con el menor costo social posible.

- **Ventajas en la planificación estratégica de los recursos humanos.**

Son los planes para saber qué personal necesitará una organización en el futuro y en el que se toman en cuenta factores internos y externos. Las empresas no podrían aplicar bien la planificación sin un personal debidamente capacitado para hacer uso de la nueva tecnología y saber el funcionamiento de la empresa.

Sin esto se perdería mucho tiempo en alcanzar las metas trazadas. De igual manera hay que planificar que una organización no tenga por ejemplo sólo hombres de una misma raza, sino también mujeres y gente de otros grupos étnicos o minoritarios ya que no debe haber diferencias, para evitar posibles roces y futuras demandas por derechos civiles.

Otra ventaja es prever los problemas que puedan haber entre el personal y los gerentes, tomar medidas para superar la actitud mental ellos/nosotros y lograr un conjunto humano que trabaje en equipo. Esto marca la diferencia entre empresas en competencia, haciéndolas mejores.

Hay que mirar al futuro ya sea inmediato o más lejano para proyectar a dónde quiere estar esa empresa y cómo utilizar los recursos humanos para este fin. Para la previsión de los cambios de personal por ejemplo se puede tener la información rápidamente recurriendo al inventario de habilidades donde se puede identificar al personal por su edad, por si estuvieran cerca de la jubilación, a los que tienen posibilidades de ascensos de acuerdo a las necesidades de la empresa, etc. Se puede llegar a una predicción razonable de las necesidades de los recursos humanos para un período determinado de tiempo.

Adelantarse a los problemas que puedan haber de personal si este es muy especializado y dependemos de él, también tiene sus ventajas ya que podemos evitar que éstos se lleven secretos de la empresa a la competencia. Se les puede retener ofreciéndoles bonificaciones o premios a varios años. Los objetivos de la empresa deben ser conocidos por todos para poder contratar, retener, formar y recompensar a los empleados y así poder alcanzar las metas que la empresa se ha propuesto.

La planificación tiene que estar abierta a la crítica para poder modificar o eliminar sistemas que no den los resultados deseados y ser propensa a los cambios para que sea un proceso flexible y no rígido.

El plan estratégico empresarial debe estar en combinación con la planificación de recursos humanos para conocer los problemas u oportunidades que puedan tener las personas que llevan a cabo la estrategia de la empresa. Por ejemplo, se puede convocar a empleados de diferentes áreas a que formen equipos para que sean más creativos, de ideas nuevas y tengan nuevas experiencias. Así se crean lazos comunes entre los diferentes niveles, para que los empleados tengan una escala de valores e ideales compartidos como la innovación y la cooperación. El compromiso del empleado es fundamental ya que se crea la idea de quiénes somos y eso los hace sentirse parte de la empresa.

Lo que se busca es contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado.

- **Estrategias de recursos humanos y rendimiento empresarial**

La estrategia es el plan maestro o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de cumplir sus objetivos.

Los directores deben considerar la planificación de los recursos humanos como uno de sus objetivos más importantes e involucrarse activamente. Ellos son los que tienen la información necesaria para elaborar un plan ya que recursos humanos aporta la estructura y se necesita una cooperación entre

ambos. La adecuación lleva a un mejor rendimiento y por ende, su falta, a uno menor. La adecuación es como se adapte la empresa a otros factores y a la compatibilidad con la estrategia de recursos humanos.

A veces los gerentes no se dan el tiempo para desarrollar una estrategia a largo plazo porque están muy ocupados tratando de resolver problemas inmediatos. Es conveniente distanciarse un poco para tener una visión completa y poder trazar un plan de la orientación de la empresa. Como no hay dos empresas iguales, cada una ya sea grande o pequeña tienen que desarrollar su propia estrategia. Hay ideas que parecen muy buenas pero al llevarlas a cabo no funcionan por su mala aplicación, por eso deben ser flexibles para acomodarse a los cambios.

Hay estrategias deliberadas y emergentes. La primera hace un análisis de cómo está la empresa y a donde quiere llegar en el futuro y fija una orientación para la asignación de sus recursos. Es positiva, porque sirve para medir las oportunidades e involucrar a la gerencia a responder eficazmente. Su parte negativa es que puede llevar a un sistema piramidal de arriba hacia abajo y anule la creatividad que puedan tener los empleados así como las ganancias por compromisos colectivos.

La estrategia emergente es más práctica porque se crea para solucionar problemas específicos, surge de la experiencia de la empresa e involucra a todos los empleados. Lo negativo sería que la empresa no pueda surgir por no tener la fuerza suficiente y su visión creativa pueda estar limitada por estar acondicionada a las prácticas anteriores.

La combinación de ambas es la mejor opción. Siempre es necesario hacer una evaluación periódica de los programas de los recursos humanos porque no siempre se sabe si alcanzarán sus objetivos. Estas estrategias deben ser coherentes y reforzarse unas con otras.

2.2 Reclutamiento.

Es el conjunto de procedimientos orientados a interesar y atraer a candidatos capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es un *sistema de información* mediante el cual la empresa "divulga" y ofrece al mercado de trabajo y recursos humanos (*), las oportunidades de empleo que pretende cubrir. El proceso de reclusión será eficiente en la medida en la que atraiga a una cantidad importante de candidatos, ya que mientras mayor sea el número de éstos, más selectiva podrá ser la contratación de manera que se justifiquen los gastos que le ocasionan a las empresas.

El reclutamiento está en manos de un staff encargado (departamento de personal) comprende desde la búsqueda de personal cualificado –entendiéndose capacidad, conducta integral y preparación– y culmina con la recepción de solicitudes de trabajo. (momento en el cual se da paso al siguiente proceso, el de la selección que tocaremos más adelante).

Algunos empleadores utilizan una "pirámide de rendimiento" para realizar las contrataciones. Según ésta, el número ideal de interesados debería ser de 6 aspiraciones por cada puesto.

2.2.1 Proceso de reclutamiento

Este proceso varía según la organización por lo tanto del staff especializado. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de los recursos humanos, o a pedido de la dirección de la empresa. Este plan o proceso es útil porque muestra las vacantes actuales y las que se contemplan para un futuro.

Se inicia con la emisión de la solicitud de empleados (identificación de necesidad de personal) por parte de la dependencia solicitante (y de la línea personal que se requiera) para reclutar candidatos y la elección de los medios o fuentes que se aplicarán para realizar dicho reclutamiento.

Para graficarlo adjuntamos el siguiente cuadro:

:

- El entorno del reclutamiento.

Los reclutadores deben tener en cuenta el entorno en el que deben moverse. Los límites se originan en la misma organización, el reclutador y su medio externo, algunas de las circunstancias más importantes se incluyen en la siguiente lista:

- Disponibilidad tanto externa como interna de los recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Práctica de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

- Disponibilidad Externa e Interna de Recursos Humanos.

Las condiciones externas. Los planes del personal deben estar integrados al plan general de la empresa, –si se tiene pensado crecer o incursionar en otras empresas– dependerá de esta planificación saber si se reduce o se recluta personal. Algunas condiciones externas importantes son: los cambios del mercado laboral, la tasa de desempleo, los cambios en la legislación, el reclutamiento de otras compañías de la misma rama y sobre todo las condiciones macro económicas del país.

Las condiciones Internas. Los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben estar planeados de tal forma que reflejen sus metas al promover y seleccionar a los empleados, son los que señalarán al reclutador el camino a recorrer. Entre ellas tenemos: la política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

2.2.2.2 Requerimientos del puesto.

El nivel que tenga la vacante en la empresa, es uno de los factores determinantes. Los trabajadores altamente especializados, son por ejemplo más difíciles de encontrar. Podría parecer lógica la política de Identificar al mejor candidato como el que más experiencia tiene; después de todo, las compañías desean obtener personal idóneo y experimentado (aunque no siempre se cumpla esa regla) tenemos entonces que, a más experiencia, mayor será la demanda de salario, factor que los reclutadores y la empresa deben considerar.

- Fuentes de reclutamiento.

Se entiende por fuente de Reclutamiento a los MEDIOS de los que se vale una organización para atraer a los candidatos adecuados. La conveniencia en la utilización de estas fuentes o medios dependerá del tipo de puesto para el que se está reclutando personal, como también de la situación económica de la empresa y de la población local.

- Internos.

Es cuando se presenta alguna vacante y la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus

empleados, los que pueden ser:

- Ascendidos (movimiento vertical)
- Transferidos (movimiento horizontal)
- Transferidos con promoción (movimiento diagonal)

Requerimientos:

Para que desde "dentro" de la empresa la promoción sea eficaz se deben tener en cuenta, los siguientes requerimientos:

Los anuncios de empleo. La colocación de avisos para las vacantes de empleo en los tableros o boletines de la empresa, usados siempre y cuando NO se trate de un puesto de niveles gerenciales ya que la gerencia preferiría seleccionar a quien será promovido a estos puestos.

Los registros de personal. El análisis de los registros de personal (incluyendo las formas de solicitud) podrían descubrir a empleados que están desempeñándose en puestos por debajo de sus niveles de capacitación e instrucción que tengan mayor potencial.

Los resultados de las evaluaciones. En las empresas hoy en día, se tienen programas permanentes de evaluaciones en el desempeño de cada trabajador, eso marca el rendimiento de éste en el puesto asignado.

El resultado de los programas. Tanto de entrenamiento como de perfeccionamiento en el que participó el aspirante.

Las condiciones. En las que el aspirante será promovido y el proveedor de la persona que lo sustituirá en su puesto actual.

VENTAJAS.

Es más económico. La empresa se evita el gasto de avisos, costos de recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.

Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia ó ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.

Presenta mayor índice de seguridad. Puesto que ya se conoce al candidato, ya fue evaluado y vigilado durante un período de tiempo.

Es una fuente motivadora para los empleados. Pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización y eso auto estimula al personal para ser más leal, para mejorar y que busque perfeccionarse.

Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

DESVENTAJAS:

Limita la existencia de talento disponible. Ya que sólo se estudiaría la posibilidad entre los empleados actuales de la empresa.

Disminuye la posibilidad de innovación. Ya que no habría nadie con puntos de vista más frescos y con experiencias externas recientes.

La falta de autoridad. Porque los ascendidos a niveles superiores podrían relajar su autoridad debido a la familiaridad con sus subalternos.

La antigüedad obliga al ascenso. Ya que los empleados podrían presuponer que la antigüedad garantiza el ascenso.

- **Externos.**

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones. Para lo que el departamento de personal debe tener en cuenta las:

- **Condiciones económicas generales**
- **Condiciones del mercado laboral (para la mano de obra)**
- **Condiciones del mercado ocupacional (trabajadores especializados).**

En el reclutamiento externo incidirá siempre la oferta y la demanda del mercado laboral, a mayor desempleo, más fácil resultará la clasificación de los aspirantes al puesto.

Canales de reclutamiento externo

- **Candidatos espontáneos. Se presentan para solicitar trabajo o envían por correo su "curriculum vitae" los que se guardan hasta tener una vacante o se desechan al término de su vigencia, que por lo general es de hasta un año...**
- **Recomendaciones de los empleados de la empresa. Muchas veces, los empleados de una empresa recomiendan a los candidatos potenciales. Esto resulta ventajoso para la empresa por los siguientes motivos:**
 - **El personal que recomienda, puede conocer a otros especializados que resulten difíciles de localizar por otros medios.**
 - **Los candidatos llegan a la empresa con cierto conocimiento de ésta.**
 - **Es probable que el recomendado resulte un trabajador más fiel y que se desempeñe lo mejor posible, para corresponder a quien lo recomendó.**
- **Antiguos empleados. Trabajadores que estuvieron dentro de la empresa (tal vez estacionariamente) por lo que ya se tiene cierta experiencia respecto al desempeño de estas personas.**
- **Clientes. Esta fuente es innovadora en el reclutamiento, se trata de las personas satisfechas como clientes y familiarizadas con la empresa que, al estarlo, resulta más entusiastas con el puesto y aportan además ideas valiosas para mejorar la calidad y eficiencia.**
- **Anuncios de prensa. Los periódicos y las revistas especializadas, sirven para búsquedas focalizadas en el ámbito regional, nacional o internacional. Los avisos ideales deben incluir un mínimo de tres elementos.**
 - **Las responsabilidades del empleo ofrecido.**
 - **La manera en la que debe ser solicitado, especificando los canales que se debe usar y la información inicial de la empresa.**
 - **Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir con la función.**
- **Agencias de empleos. Son un puente entre las vacantes y los candidatos, pueden ser**

especialmente útiles cuando se requiere de empleados con una habilidad específica, generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante.

El pago a la agencia generalmente es de un mes de sueldo o el 10% del ingreso anual del empleado.

- **Compañías de identificación de nivel ejecutivo.** Trabajan sólo con personal de nivel "ejecutivo" a cambio del pago, cubierto por la empresa contratante. Operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones, por lo que han sido cuestionadas a nivel ético, acusándolas de "piratería institucional".
- **Instituciones educativas.** Las universidades, las academias técnicas y otras instituciones, son también una buena fuente de candidatos jóvenes que a su vez harán moderadas peticiones de salarios.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.** Es un sistema de bajo costo con la cual sólo hay que tener en cuenta que la empresa esté ubicada en un sitio transitado, en este caso el candidato va hacia él. Es frecuente su uso para cargos de bajo nivel.

VENTAJAS:

- **Renueva el personal y trae nuevas experiencias.** Ocasiona una importación de ideas nuevas y diferentes sobre los problemas internos de la organización. Así se mantienen "actualizadas" con respecto a otras del exterior.
- **Renueva y enriquece los RR.HH. de la organización.** Cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor a la existente.
- **Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal** hecho por otras empresas o por los mismos candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar mayores salarios, para evitar los gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo, obteniendo resultados de óptimo desarrollo a corto plazo.

DESVENTAJAS:

- **Mayor inversión de tiempo.** Toma o tarda más tiempo que el reclutamiento interno.
- **Es más costoso.** Ya que exige la inversión y gastos inmediatos.
- **Menos seguro.** Ya que resultan desconocidos (los nuevos postulantes).
- **Frustración del personal.** Siempre que se monopolicen las vacantes.
- **Afecta los salarios.** Por lo general afecta la política salarial, principalmente si hay un desequilibrio entre la oferta y la demanda.

- **Mixtos.**

Es el que enfoca tanto a las fuentes internas como externas de los Recursos Humanos. En realidad, una empresa nunca hace solo un reclutamiento interno, ni solo externo. Uno siempre complementa al otro. Por ejemplo: si una compañía aplica el reclutamiento interno, el individuo que es transferido a la posición vacante, crea a su vez un puesto que deberá cubrirse, en este momento la empresa podría verse obligada a aplicar el reclutamiento externo.

- **La selección.**

La selección de recursos humanos puede definirse como escoger al individuo adecuado para el cargo adecuado o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

–Adecuación del hombre al cargo

–Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) las cuales determinan que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera distinta y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Las personas difieren en la *CAPACIDAD PARA APRENDER* a realizar una tarea como en *LA EJECUCIÓN DE ELLA*, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

El proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de estas dos variables.

La selección es también un proceso de comparación y de decisión, puesto que de una lado están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, quienes compiten por el empleo

La selección como proceso de comparación.

La selección debe ser considerada como un proceso real de comparación entre dos variables.

Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformadas en una ficha PROFISIOGRÁFICA, a partir de la cual el encargado de realizar la selección puede estructurar las técnicas y el contenido del proceso selectivo.

La comparación es una función de staff.

Para la realización de esta tarea se cuenta con psicólogos, con el propósito que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas.

La comparación como proceso de decisión

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. También es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de servicio por parte del organismo especializado).

Este proceso de decisión implica tres modelos de comportamiento:

.Modelo de colocación: cuando se contempla el aspecto rechazo. Es decir hay un solo candidato para una vacante.

.Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Se parte del principio de

que la vacante debe ser cubierta por personas idóneas.

.Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. El modelo de clasificación parte del concepto del candidato multifacético, la empresa considera que puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. Cuando el mercado de trabajo está constreñido, pueden haber varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes aplicarán una serie de recursos para identificar al candidato más apto. Por otra parte cuando los trabajadores escasean o cuando el candidato es excelente; los gerentes tendrán que adornar la oferta y tomar una decisión sin demora.

El reclutamiento y selección de personal son dos fases de un mismo proceso:

CONSECUCION DE RECURSOS HUMANOS PAR LA ORGANIZACIÓN

El reclutamiento es una actividad de **DIVULGACIÓN**, de **LLAMADA DE ATENCIÓN**, de **INCREMENTO** es **POSITIVA** y de **INVITACIÓN**.

La selección es una actividad de **IMPEDIMENTOS**, de **ELECCIÓN** y **DECISIÓN** es **FILTRO DE ENTRADA**, de **CLASIFICACIÓN** es **RESTRICTIVA**.

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.

En algunos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

2.3.1 Elementos de la selección.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Finalmente, los candidatos son un elemento esencial para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Se puede utilizar diversas herramientas en el proceso de selección, es importante tener en cuenta dos conceptos básicos. Fiabilidad y validez.

2.3.1.1 Fiabilidad y Validez

La fiabilidad hace referencia a la consistencia de la medición, habitualmente a lo largo del tiempo. La fiabilidad trata de medir el error de los instrumentos de medida, existen muchas fuentes de error en la medición. Por ejemplo la entrevista típica de trabajo: una vez que ha concluido la entrevista, el entrevistador tiene una impresión global de la adecuación del candidato al puesto. Esta impresión general es la medida que resulta de la entrevista.

Se supone que las cualificaciones relacionadas con el puesto habrían tenido una gran influencia en esa medida. Pero, también han influido otros factores que no están relacionados con el puesto de trabajo. Por ejemplo: comparación con otros candidatos: si los otros candidatos que el entrevistador ha visto lo han hecho muy mal, un candidato mediocre probablemente lo impresionará positivamente. Lo contrario también sucede si los otros candidatos han sido extraordinariamente buenos, un candidato bien calificado puede parecer simplemente mediocre.

Presión del tiempo: el entrevistador puede sufrir el efecto de la presión de otras demandas de empleo, y, por lo tanto, no ser capaz de valorar con precisión lo sustantivo del candidato.

Manejo de impresión: algunos entrevistados son muy hábiles para crear una primera impresión muy positiva, pero sin embargo, esta impresión no corresponde con el rendimiento real en el puesto de trabajo. La fiabilidad es un índice de la cuantía en que estos errores han influido en la entrevista.

La validez mide hasta qué punto las puntuaciones de una prueba o de una entrevista se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo. La validez es el núcleo de una selección eficaz. Representa lo bien que se ha utilizado una técnica para valorar a los candidatos. Una técnica que carezca de validez es inútil, e incluso puede crear problemas legales. Será entonces clave la vinculación de la técnica de selección al puesto de trabajo.

Los métodos de selección pueden ser fiables pero no tener validez, si un método no es fiable, nunca tendrá validez.

2.3.1.2 Desafíos originados en el mercado de trabajo.

Es importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para seleccionar entre ellos a los que deberán ser contratados. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, tal es el caso de los que exigen conocimientos especializados. En estos casos se habla de puestos de baja razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Una razón de alta selección es de 1:25, una baja, de 1:2, una razón de selección baja significa que existen pocos solicitantes para escoger. El aspecto ético en los especialistas de personal crea una conciencia de que su labor y la certidumbre de cualquier acción poco ética revertirá en su contra. Los favores especiales a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica resultan no solo éticamente condenables, sino altamente riesgosas. Por lo tanto se debe tener en cuenta de que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea sino que se referirá al profesional que lo seleccionó como un "funcionario corrupto".

2.3.1.3 Desafíos de la organización interna.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica que contribuirá no solo al éxito financiero sino al bienestar general de la comunidad. La mayoría de las empresas latinoamericanas han aplicado normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés inmediato de las compañías.

2.3.2 Procesos de selección.

La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos, en la práctica el proceso varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma.

El proceso de selección se ha descrito como una sucesión de obstáculos. Las pruebas escritas referidas a intereses, aptitudes e inteligencia ya no tienen la vigencia de antes. Se ha visto que el diseño de muchas pruebas es discriminatorio así como su resultado y muchas veces no se ha podido establecer su relación con el trabajo.

Pasos para el proceso de selección:

- **Formulación de la solicitud de empleo.** Indica el puesto que pretende el candidato. Provee referencias para las entrevistas.
- **Entrevista previa de selección.** Facilita una evaluación previa del desempeño del solicitante.
- **Pruebas.** Mide las aptitudes del candidato como habilidades destrezas y capacidad de aprendizaje.
- **Investigación de antecedentes.** Confirma la veracidad de los datos o la solicitud del postulante.
- **Entrevista profunda de selección.** Se toma más énfasis en el aspecto de la personalidad.
- **Examen médico.** Se averigua respecto de las condiciones físicas y psíquicas del solicitante. Protege a otros empleados contra enfermedades protege a la empresa contra posibles reclamaciones injustas de los empleados.
- **Oferta de empleo.** Ocupa un trabajo o puesto vacante.

Para seleccionar a los gerentes de niveles medios o altos, tal vez se realicen muchas entrevistas y se hagan pocas o ninguna prueba formal. Por lo general el candidato presenta el curriculum. Con frecuencia en estos niveles se omite el examen médico.

Mayor peso tienen las entrevistas a fondo, las que son planificadas con sumo cuidado. Lo ideal es que se hagan las mismas preguntas a todos los candidatos para el mismo puesto.

La confiabilidad de las entrevistas puede verse afectada cuando los objetivos de ambas partes no son concordantes. El entrevistador puede presentar una realidad con más ventajas de la que el puesto tiene así mismo, el entrevistado en su afán de lograr el puesto puede exagerar sus cualidades. De estas observaciones surge la necesidad de reestructurar cada vez mejor una "entrevista previa, realista".

Entrevistar es probablemente el recurso que más se utiliza en la selección, no obstante existe un grado de subjetividad. Las pruebas de conocimiento o de capacidad evalúan el grado de nociones, conocimientos y habilidades que tiene el candidato. Las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos: Organización, aplicación y evaluación. Considerando aptitudes y capacidades, las que se pueden medir de modo específico según el criterio del entrevistador.

La aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata, debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en

capacidad.

Finalmente, la evaluación de los resultados de la selección puede hacerse mediante indicadores genéricos o el cociente de selección. Todo este proceso obedece a una secuencialidad de aplicación de técnicas que se habrán de ajustar o acondicionar, dependiendo de la exactitud y la precisión que se quiere alcanzar.

2.4 Inducción y orientación.

La socialización es el proceso por el cual los nuevos empleados son integrados a la empresa para que puedan trabajar con comodidad y eficiencia conociendo su lugar y puesto en el trabajo.

Podemos dividir esta información en tres partes:

2.4.1 Pautas del trabajo en la organización.

A veces la socialización se hace de manera informal pero si se quiere que los nuevos empleados sean trabajadores eficientes es necesario seguir un método minucioso y sistemático. Tienen que saber los objetivos de la empresa, su estructura, cual es su política, y las reglas laborales. Este proceso consta de tres fases:

- La fase previa consiste en tener una imagen realista de su trabajo pues se puede malinterpretar los objetivos de la empresa y no llegar a tener una idea clara de lo que se espera de ellos y viceversa.
- La fase de encuentro es cuando el empleado ya ha comenzado a trabajar y se da cuenta de la realidad de su puesto. En este punto se necesita información de las políticas, procedimientos, reglas, etc. esto es importante también para el que viene de trabajar en otras empresas ya que esta acostumbrado a otras reglas y a otra realidad.
- La fase de asentamiento comienza cuando el trabajador ya siente que es parte de la empresa y si en esta fase tiene éxito puede trabajar con comodidad y tranquilidad. Un programa de asesoramiento en el que un trabajador de la empresa sirva como guía del nuevo empleado puede ayudar a que esta fase de asentamiento sea un éxito.

2.4.2 Reseña de la empresa.

Darle al empleado un resumen de historia de la empresa, su fundador, cuando fue organizada, con cuantos empleados y donde estaba ubicada así como el propósito y las metas que se propusieron al iniciar sus operaciones y como se fueron cumpliendo. Una línea de ética y valores de la empresa son ideas que el empleado debe tener bien claras así como cómo su trabajo va a contribuir a las necesidades de la organización.

Generalmente el objetivo de las empresas es obtener beneficios, dar un buen servicio al cliente, que los empleados estén contentos y ser socialmente responsables. Por otro lado el nuevo empleado tiene más interés en su sueldo, las prestaciones y las condiciones de su trabajo. Para que un buen programa de orientación funcione bien se tienen que combinar estas dos posiciones.

2.4.3 Ubicación dentro de la empresa.

Los empleados se sienten nerviosos cuando recién ingresan a una organización, por eso es importante que se les proporcione la información necesaria sobre sus jefes, compañeros de trabajo y el ambiente laboral en general. No hay que disuadirlos de hacer preguntas sino al contrario que se sienta con la

libertad de hacerlas para que se adecue más fácilmente a su nuevo trabajo. Es necesario que sepan cuáles son las funciones del departamento, sus objetivos, organización y actividades operativas.

Explicar porque el puesto es importante, alentarlos a la discusión de problemas comunes para resolverlos y que tengan información sobre los aspectos positivos y negativos de su nuevo puesto de trabajo. Las actuaciones en caso de emergencia, así como los de seguridad, limpieza e higiene, horarios son también de mucha importancia. Es importante guiarlos dentro de la empresa, si esta es muy grande con un pequeño plano para que se puedan ubicar y si no paseándolos y enseñándoles sus áreas de trabajo, salidas de emergencia y si las hubiera cafetería y zonas de recreo para que se puedan adaptar rápidamente.

En algunas empresas se les entrega un file con la documentación necesaria pero no excesiva que complementa la orientación verbal. La orientación puede darse en sesiones de medio día o día completo pero a veces es preferible hacerlo en sesiones cortas para que el empleado pueda retener mejor toda la información. La responsabilidad de la socialización debe ser compartida entre el departamento de recursos humanos y el director o jefe inmediato del nuevo empleado.

2.5 Capacitación y desarrollo.

La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización. Con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas.

Gary Desller, define la capacitación, como un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. (*)

En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez más empresas, para lograr objetivos adicionales: primero, como actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos; y segundo, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación pueda mejorar el compromiso del empleado.

Hoy en día se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto. La mejora del rendimiento y la actualización de habilidades a través de la capacitación es una necesidad derivada del entorno competitivo en el que se mueven las empresas. Las exigencias del puesto de trabajo están cambiando muy rápidamente según evoluciona la tecnología.

Un objetivo fundamental de la capacitación es la mejora o la eliminación de los problemas de rendimiento.

2.5.1 Programas de capacitación de empleados.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente. Para que un programa de capacitación tenga éxito debe estar claramente establecido y tener objetivos reales. Por ejemplo: no es realista por parte de la gerencia de una empresa confiar en que en una sola sesión de capacitación se creen especialistas en computadoras. Una expectativa como ésta garantizará el fracaso, ya que el objetivo es inalcanzable.

Para determinar si la capacitación será una buena inversión, hay que valorar los beneficios potenciales de ésta en términos económicos. La capacitación orientada al área del manejo y ajuste de máquinas, tiene un impacto directo en los resultados, como la productividad, se puede valorar fácilmente. La

estimación del valor económico de la formación en áreas como trabajar en grupo, es mucho más complicada.

Existe una gran cantidad de programas de capacitación. Algunos están informatizados, otros se basan en simulaciones, y otros siguen utilizando el sistema tradicional de conferencias. Las personas que participen en un programa de capacitación sacarán muy poco provecho de esta experiencia si lo consideran sólo como un día fuera de la oficina.

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy entusiasmados, se pueden adaptar fácilmente sin dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto.

2.5.1.1 Proceso de los programas de capacitación.

Una capacitación eficaz puede mejorar el rendimiento, levantar la moral y hacer crecer el potencial de una empresa. Una capacitación inapropiada o inadecuada puede convertirse en una fuente de frustraciones para las personas que estén implicadas en ella.

Es importante que los gerentes conozcan la totalidad del proceso de capacitación, en empresas grandes se suele trabajar estrechamente con el departamento de recursos humanos. La gerencia tiene una gran importancia a la hora de determinar las necesidades de capacitación, pero la capacitación propiamente dicha la suele proporcionar tanto el departamento de capacitación de la empresa como una empresa externa, como por ejemplo una universidad, instituto o una empresa consultora. En las pequeñas empresas, el gerente puede ser el responsable del proceso en su totalidad, a pesar de que sea necesario recurrir a fuentes externas de capacitación.

El proceso de capacitación consta de tres fases:

Determinación de las necesidades de capacitación. El objetivo general de la fase de determinación de las necesidades de capacitación es decidir si se necesita, y en caso de que así sea, disponer de la información necesaria para diseñar el programa. Las necesidades se dan a diferentes niveles: de empresa, de las tareas y de la persona.

El análisis empresarial se ocupa de estudiar factores generales de la empresa como su cultura, sus fines, el clima empresarial, sus objetivos a corto plazo, y su estructura. Su meta es la identificación de las necesidades generales de la empresa, así como del nivel de respaldo que se da a la formación. La información que revela el análisis empresarial desempeña un papel fundamental a la hora de decidir si se proporcionará formación y que tipo de capacitación será la más apropiada. Por ejemplo los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.

El análisis de las tareas consiste en estudiar el trabajo que se va a realizar. Se determina las actividades y tareas de los puestos de trabajo de la empresa, con el fin de precisar qué puestos de trabajo son los que necesitan de capacitación. Un análisis al día y cuidadoso del puesto de trabajo proporcionará toda la información necesaria para poder conocer la exigencia de la capacitación. Entonces, estas actividades y tareas se utilizan para determinar los conocimientos y habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. Los conocimientos, habilidades y aptitudes serán utilizados posteriormente para establecer el tipo de capacitación que debe proporcionarse a ese puesto concreto. Como soldar (en caso de un obrero de línea de ensamblaje) o entrevistar (en el caso de un supervisor).

La descripción del puesto y su especificación son elementos útiles para este análisis. Allí se mencionan

las responsabilidades y experiencia específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el trabajo.

El análisis de personas consiste en estudiar cómo los trabajadores están llevando a cabo las tareas de su puesto de trabajo, con el fin de decidir quiénes necesitan capacitación. A veces es necesario proporcionar capacitación cuando existe una diferencia entre el rendimiento de un empleado y las expectativas de la empresa respecto del puesto de trabajo. El análisis de personas implica el estudio regular de la evaluación del rendimiento que se hace de los empleados, identificando después a aquellos trabajadores o grupos de trabajadores que tienen carencias en determinadas aptitudes.

La fuente de la mayoría de las evaluaciones de rendimiento es el supervisor, pero se obtendrá una visión más clara de las capacidades y carencias del trabajador utilizando otras fuentes, como la autoevaluación por parte del trabajador o una evaluación de un par de compañeros de trabajo. La única fuente de problemas que puede tratarse mediante la capacitación es aquella deficiencia que tenga su origen en cosas que puedan estar bajo el control de trabajador. Por ejemplo, la capacitación en ventas sólo mejorará las ventas si la fuente del problema es la carencia de buenas técnicas de venta. Si el descenso en las ventas se debe a que el producto es de baja calidad, a que el precio es alto o a una economía inestable, la capacitación en ventas no servirá de ayuda alguna.

El inconveniente obvio de despedir o sustituir empleados a los que se consideran deficientes es que con toda probabilidad afectará negativamente al compromiso y a la moral de la fuerza de trabajo; por esto los directores deben tener en cuenta que es preferible la capacitación al traslado o al despido de empleados.

La fase de determinación de las necesidades debe proporcionar un conjunto de objetivos que a su vez deben estar relacionados con uno o más de los conocimientos, habilidades y aptitudes resultantes del análisis de tareas, además de ser motivadores, definidos y capaces de ser alcanzados y comprendidos por todos.

Desarrollo y aplicación del programa de capacitación. El programa de capacitación que resulte del estudio detallado de las necesidades, debe proporcionar una respuesta directa a una necesidad o a un problema de la empresa. Garantizar que la capacitación satisfaga las necesidades del lugar de trabajo es fundamental para asegurarse que, realmente se va a mejorar la situación de la empresa.

La capacitación puede enfocarse desde varios puntos de vista en función del lugar en el que se desarrolle y de los diferentes métodos de enseñanza.

Opciones en cuanto al lugar en el que se proporcione la capacitación. La capacitación se puede brindar tanto en el lugar de trabajo como fuera de éste. Una forma muy habitual es la capacitación en el puesto de trabajo, en la que el empleado en capacitación trabaja en su puesto, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, de un supervisor o de un instructor.

Algunos tipos de formación en el puesto de trabajo son: la rotación de puestos de trabajo, el aprendizaje y los contratos en prácticas.

La rotación de puestos. En la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, ésta permite a los empleados adquirir experiencia en un serie de puestos de trabajo de la empresa. Se utiliza habitualmente para dar experiencia a los futuros directores. *Aprendizaje,* los programas de formación en el puesto de trabajo están asociados a los oficios especializados, y se derivan de la práctica que consigue un joven aprendiz a cargo de un trabajador con experiencia; los oficios en los que se suele encontrar habitualmente el aprendizaje son, por ejemplo: electricista, carpintero, albañil, pintor, cocinero.

Los contratos en práctica, son el camino para llegar a los puestos de oficina. Los contratos en prácticas dan la oportunidad a los estudiantes de obtener experiencia en el mundo real del trabajo, a menudo esto se hace durante la época de vacaciones. A pesar de que la mayoría de los contratos de prácticas se pagan muy mal o no se pagan, los estudiantes pueden obtener experiencia y algunas veces la posibilidad de que se les ofrezca un puesto de trabajo a tiempo completo.

La formación en el puesto de trabajo le ahorra a la empresa el gasto de tener a empleados fuera de él para capacitarlos, así como contratar formación externa, ya que otros empleados de la empresa son generalmente capaces de proporcionar la formación necesaria. En cuanto a sus inconvenientes, la formación en el puesto de trabajo puede resultar bastante costosa para la empresa por la pérdida de negocio, cuando los aprendices provocan frustraciones en los clientes. Los errores y daño que se pueda provocar a los equipos cuando un aprendiz esté en el puesto de trabajo también pueden producir otros costos. Otro inconveniente que se puede presentar es que los trabajadores que se ocupen de la capacitación no sepan transmitir sus conocimientos, a pesar de que tengan una capacidad excelente para el puesto de trabajo.

Una alternativa eficaz de la capacitación en el puesto de trabajo es la formación fuera de él. La ventaja es que proporciona a los trabajadores largos períodos de estudio sin interrupción, también que el aula es un ambiente adecuado para aprender sin distracciones. Y el inconveniente sería que lo que se aprenda no se refleje luego en el puesto de trabajo.

Opciones en cuanto a medios de enseñanza. Se puede recurrir a una gran variedad de técnicas de enseñanza. Muchas de estas opciones se utilizan tanto en la formación dentro del puesto de trabajo como fuera de éste. Las técnicas más habituales de enseñanza son el uso de diapositivas y cintas de vídeo, computadoras, simulación y enseñanza en aula.

Las diapositivas y cintas de vídeo proporcionan información coherente, sólo que no permite que los trabajadores en formación realicen preguntas, o reciban explicaciones complementarias; también se puede utilizar éste material como complemento de un programa dirigido por un instructor.

Las computadoras tienen la ventaja de permitir a los empleados en capacitación aprender a un buen ritmo, ésta técnica no aburre ni cansa. La evolución de la tecnología está convirtiendo a la computadora en una verdadera opción de capacitación multimedia, en el que los textos pueden combinarse con imágenes en movimiento, gráficos y sonido. Como desventaja se presenta que desafortunadamente muchos empleados aprenden sólo lo mínimo indispensable para realizar su trabajo, perdiendo la oportunidad de aprovechar las ventajas que proporcionan algunas aplicaciones en cuanto a ahorro de tiempo y de esfuerzo.

La capacitación por simulación, es una técnica en la que los empleados aprenden en equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de un piloto de aviones, mediante la cual se puede reducir los costos y peligros de instrucción.

Muchas empresas optan por utilizar el sistema de dar exposiciones o conferencias para impartir conocimientos a sus empleados en capacitación. Estas suelen ser tomadas como aburridas, pero por ejemplo, un programa de vídeo puede complementar una conferencia proporcionando ejemplos reales del contenido de la exposición. La solución y el debate de los problemas basados en casos, ayuda a los empleados en capacitación a aprender materiales y contenidos técnicos, y los ejercicios de representación de papeles son un excelente medio de aplicar las habilidades interpersonales en las que se ha hecho hincapié durante la clase.

Evaluación del Programa de Capacitación. En esta fase se evalúa la efectividad del programa de capacitación. Es importante el criterio que se utilice para juzgar el curso de capacitación refleje las

necesidades para las que dicho programa se diseñó.

Por ejemplo, un programa de capacitación diseñado para aumentar la eficacia de los trabajadores podría evaluarse en cuanto a sus efectos sobre la productividad o sobre los costos, pero nunca en función de la satisfacción del empleado.

A menudo se pasa por alto esta fase, esto equivale a realizar una inversión sin siquiera determinar si se está produciendo algún tipo de cambio; a veces es difícil interpretar los resultados, pero al menos, si no se pueden medir en forma directa, las empresas deberían hacer un cálculo de los costos y los beneficios generados por el programa. Sin esa información no se puede demostrar el valor de la capacitación.

Existen cuatro categorías básicas de efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

Se debe evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó?, ¿Piensan que es valioso?

Es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado. Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en capacitación cambió debido al programa. Por ejemplo, si los empleados del departamento de ventas se mostraron más amables (después de la capacitación) con los clientes exigentes. Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Descendió el número de quejas de los clientes acerca de los empleados? ¿Mejóro el índice de rechazo? ¿Descendió el costo de los desperdicios? ¿Se redujo la rotación de personal? ¿Se cumple ahora con las metas de producción? Y así sucesivamente.

En algunos casos donde parece que fracasó el programa de capacitación, podría deberse a que el método no era la solución apropiada.

2.5.2 Programas para el desarrollo de gerentes.

El desarrollo de la carrera profesional es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces. Con respecto a la capacitación, su centro de atención es más amplio, al igual que su marco temporal y su campo de aplicación. El perfeccionamiento debe ser una estrategia empresarial clave, si una empresa pretende sobrevivir en el entorno cada vez más competitivo y global de esta década y las próximas.

El desarrollo gerencial está enfocado a preparar a los empleados para puestos futuros en la organización o resolver problemas referentes, por ejemplo, a una inadecuada comunicación interdepartamental. El desarrollo de gerentes tiene por objeto mejorar la efectividad general de los gerentes en sus puestos presentes y prepararlos para asumir más responsabilidad cuando son ascendidos (()

El desarrollo gerencial facilita la continuidad organizacional al preparar a los empleados y a los gerentes para asumir, sin problemas, posiciones de nivel más elevado. Ayuda también a socializar a las personas que se encuentran en capacitación gerencial al desarrollar en ellos los valores y actitudes adecuadas para trabajar en la empresa.

Hoy en día los programas para el desarrollo de gerentes se han generalizado más debido a que ellos exigen demandas más complejas y a que capacitar a los gerentes por medio de la experiencia representa un proceso que requiere de mucho tiempo y no es confiable. La inversión que se necesita de las compañías para el desarrollo de gerentes es bastante grande.

2. 5.2.1 Técnicas de capacitación gerencial en el puesto.

Estos son uno de los métodos de desarrollo más comunes. Es probable que esta preparación, a diferencia de la preparación fuera del trabajo, se adapte al individuo, tenga relación con el trabajo y se ubique en un lugar cómodo. Existen cuatro métodos formales para el desarrollo en el trabajo.

La preparación, es la técnica más efectiva para desarrollar gerentes. Es la capacitación de un empleado por parte de su supervisor inmediato. Sucede que a veces, muchos gerentes no quieren o no pueden preparar a quienes supervisa. Para que la preparación en el trabajo tenga sentido, el desarrollo debe estar dirigido con bastante vigilancia ya que los empleados no se pueden formar, a no ser que se les permita resolver los problemas a su manera. Con frecuencia, los gerentes se sienten obligados a decir a los empleados, con exactitud, qué deben hacer, negando con ello la eficacia de la preparación. Además, algunos administradores se sienten amenazados cuando se les pide que preparen a un empleado, por temor a estar creando a un rival. De hecho, el gerente tiene mucho que ganar a otro, pues con frecuencia, un gerente no será ascendido mientras no exista un sucesor disponible que pueda ocupar su lugar.

La rotación de empleos, técnica en la que se traslada a las personas de un departamento a otro, para que puedan ampliar sus experiencias y familiarizarse con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa. El cambio periódico de puesto puede también mejorar la cooperación interdepartamental; los gerentes entienden mejor los problemas de los demás, pero también tiene sus desventajas porque tiende a ser más apropiada para desarrollar gerentes generales que especialistas en determinada área; también es necesario tener cuidado de no olvidar de no pasar inadvertido la persona que está en entrenamiento en algún puesto que quede vacante. Posteriormente habrá que determinar cuánto tiempo debe pasar el individuo en un puesto de acuerdo con la rapidez con que aprende; además los gerentes a los que se asignan estas personas deben ser capacitados especialmente para que proporcionen retroalimentación y vigilen el desempeño de manera interesada y competente.

Los puestos de entrenamiento son el tercer método para desarrollar gerentes. Tienen como objetivo proporcionar experiencia a los gerentes prometedores de nivel medio para el análisis de los problemas generales de la compañía. Esta técnica proporciona a los gerentes de nivel medio la capacitación en el trabajo y la experiencia para el manejo de problemas a nivel organizacional.

Por último, las actividades laborales planificadas significan asignar a las personas en el programa de labores importantes, con el objeto de desarrollar su experiencia y capacidad. Tal vez se pida al educando que dirija un equipo de trabajo o que participe en la reunión importante de algún comité. Estas experiencias le ayudan a conocer la forma en que operan las organizaciones y también mejora sus habilidades para las relaciones humanas.

2.5.2.2 Técnicas básicas de desarrollo fuera del puesto

Existen técnicas que se pueden utilizar para desarrollar a los gerentes fuera del trabajo, estas técnicas sacan a las personas de las tensiones y las exigencias constantes del centro de trabajo, permitiéndoles concentrarse plenamente en la experiencia del aprendizaje. Los métodos más comunes de desarrollo fuera del trabajo son la instrucción en aula, impartidas por la empresa y los programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades y organizaciones.

Casi todo programa para el desarrollo de gerentes incluye alguna forma de *instrucción en aulas*, en la cual especialistas de la organización, o ajenos, enseñan a los educandos un tema específico. La instrucción académica, muchas veces se complementa con casos de estudio, actuaciones de roles y juegos de negocios o simulaciones. El método de estudio de casos comprende la presentación de una descripción por escrito de un problema organizacional; la persona analiza el caso en privado,

diagnostica el problema y presenta sus resultados y soluciones en un análisis con otros que se encuentran en entrenamiento. Mediante la discusión del caso en la clase, el individuo aprende que por lo general hay varias maneras de enfocar y resolver problemas organizacionales complejos y que la solución de la persona en capacitación con frecuencia está influida por sus necesidades y valores. El juego gerencial es una técnica de desarrollo en el que las personas en capacitación son divididas en compañías de cinco a seis personas, cada una de las cuales debe competir con la otra en un mercado simulado. Cada compañía establece una meta y se le instruye para que tome varias decisiones.

Muchas organizaciones ofrecen seminarios y conferencias especiales dirigidas a proporcionar capacitación para desarrollar capacidades en sus gerentes.

Algunas organizaciones envían a ciertos empleados seleccionados a *programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades*. Muchas universidades importantes cuentan con estos programas y su duración varía de una semana a tres meses o más. En algunas universidades también tienen programas de estudio de mayor duración y pueden ser de uno a dos años, para gerentes de niveles medios. Por regla general a estos gerentes se les ascenderá posteriormente. Sus compañías los envían a programas universitarios con el fin de que amplíen sus perspectivas y se preparen para ascender a la gerencia general. Los programas universitarios suelen combinar la instrucción en aulas con casos de estudio, actuación de roles y simulaciones.

La compañía por lo general desempeña un papel importante en estos programas universitarios. Primero, muchas veces ofrecen pago de colegiaturas como un incentivo para que los empleados desarrollen habilidades relacionadas con el puesto. Por tanto es posible que se anime a los ingenieros a inscribirse en cursos técnicos dirigidos a mantenerlos al día en los cambios en su área y se aliente a los supervisores a inscribirse en programas para desarrollarlos para puestos gerenciales de nivel más alto.

A pesar de que muchas empresas están probando nuevos métodos de formación de directivos, la formación tradicional en universidades sigue siendo una vía importante para llegar más alto.

Cuando una empresa no ofrece programas de perfeccionamiento de manera regular es esencial que los empleados creen sus propios planes de perfeccionamiento. Los empleados que descuiden esta tarea, se arriesgarán a quedarse estancados y anticuados. Las sugerencias para el perfeccionamiento se centran en el crecimiento personal y en la orientación, mientras que las sugerencias para la promoción se centran en los pasos que puedan dar los empleados para mejorar sus posibilidades de ascenso dentro de la empresa.

2.6 Evaluación del desempeño.

Es el sistema por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Un desempeño deficiente exige la aplicación de medidas correctivas; un desempeño eficiente debe ser alentado.

2.6.1 Evaluación informal.

2.6.1.1 Objetividad

Idealmente, el criterio de quien juzga debería ser independiente de gustos, prejuicio e intereses.

2.6.1.2 Validez

Debe retratar fielmente la efectividad o ineffectividad del candidato.

2.6.1.3 Confiabilidad

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes y acordes con las condiciones de trabajo que se ofrecen. Ejemplo, cómo exigir a un técnico textil conocimiento de punta si se dispone de maquinaria obsoleta?.

2.6.2 Mediciones del desempeño.

Son los sistemas de calificación de cada labor.

2.6.2.1 Mediciones objetivas.

Son las que resultan verificables por otras personas. Ejemplo, resultado de las ventas, piezas confeccionadas, etc.

2.6.2.2 Mediciones subjetivas.

No son verificables, dependen únicamente del criterio del evaluador.

Elemento subjetivo del calificador. Prejuicios personales (relacionadas con raza, sexo, etc.) "el evaluado, efecto de ** o aureola. El evaluador calificará guiado únicamente por el concepto parcializado que tiene del evaluado, antes de la prueba.

2.6.3 Método de evaluación de puesto.

2.6.3.1 Método de alineamiento.

Se basa en una estimación subjetiva o de sentido común respecto de la importancia que suele concederse a cada puesto.

2.6.3.2 Método de escalas o grados predeterminados.

- Establecer categorías o grado de ocupación.
- Elaborar una definición para cada una de ellas.
- Clasificar o agrupar los puestos.

2.6.3.3 Método de comparación de factores.

- Ordenar el "puesto típico" en función de "factores" (características generales).
- Asignación de un valor monetario o en "puntos".
- Combinación ponderada de ambos resultados.

2.6.3.4 Método de valuación por puntos.

Sistema técnico por el que se asigna "puntos" a las características fundamentales que se designan con el nombre de "factores"

2. 6.3.5 Otros métodos.

De Hay: Es una variante del método de puntos.

De jacques: Tiene en cuenta el tiempo en el cual una persona puede trabajar en forma independiente, sin supervisión.

2.6.4 Grados de Ocupación.

2.6.4.1 Empleados no calificados.

Para puestos que no exigen amplia preparación ej. Mozos, conserjes.

2.6.4.2 Puestos de especialidad.

Estos puestos exigen diferentes grados de preparación: manual, intelectual, requieren igualmente de iniciativa, creatividad, responsabilidad.

2.6.4.3 Puestos de dirección.

En ellos radica la dirección general de la empresa así como el establecimiento de la política de la misma. Requieren de capacidad para la toma de decisiones.

2.6.5 Capacitación de los evaluados.

Independientemente de los métodos que se opte en un proceso de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe métodos y políticas en vigencia.

Generalmente, en las sesiones de capacitación se explica el procedimiento, mecánica de las aplicaciones, posibles errores y fuentes de distorsión así como las respuestas a las preguntas que pudieran formularse en dichas sesiones, se alude también a la periodicidad de la práctica que en la mayor parte de las empresas, suele realizarse cada seis meses; otras, optan por efectuarla una vez al año.

2.7 Compensaciones, incentivos, prestaciones y servicios.

Es el paquete total que una empresa ofrece a sus empleados a cambio de sus servicios.

2.7.1. Remuneraciones

Es la compensación que se otorga a los trabajadores por su tiempo y talento.

2.7.1.1 Salarios.

Compensación que se paga con dinero por el tiempo trabajado.

2.7.1.2 Sueldo.

Compensación que se paga con dinero por cumplir con las responsabilidades de un puesto.

2.7.2 Incentivos

Son enfoques de compensación que estimulan logros específicos, aunque podrían concederse a un grupo, mayormente se conceden de manera individual.

2.7.2.1 Diferentes sistemas de incentivos.

Existen sistemas de incentivos que se otorgan de acuerdo a la labor, ya sea manual o profesional. Los más comunes son:

- **Incentivos sobre unidades de producción.**

Compensan al trabajador por el volumen de su rendimiento (a destajo). Ejemplo, campesino que cosecha más sacos de papa.

- **Bonos sobre producción.**

Son los incentivos que se pagan a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción.

- **Comisiones.**

Es el porcentaje sobre el precio de venta que se otorga al vendedor por lo que venda.

- **Curvas de madurez.**

Cuando un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, deberá ser ascendido a fin de que siga progresando.

- **Aumento por méritos.**

Se concede un incremento de sueldo cuando el trabajador tiene un buen desempeño.

- **Compensación por conocimientos especializados.**

Es un estímulo para reconocer el esfuerzo que un empleado realiza para adquirir mayor destreza y conocimiento en el puesto que desempeña.

- **Incentivos no financieros.**

Los incentivos monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales.

- **Incentivos a ejecutivos.**

Se destinan a ejecutivos y/o gerentes por su labor tan importante dentro de la institución

2.7.3 Participación de utilidades.

Establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Existen cuatro categorías: propiedad de la empresa, planes de participación en la producción, participación de las ganancias y planes de reducción de costos.

2.7.3.1 Propiedad de los empleados

Por medio de la compra de acciones los empleados poseen, de hecho, una fracción de la empresa.

2.7.3.2 Planes de participación en la producción.

Estos permiten a trabajadores y empleados acceder a bonos cuando se excede el nivel de producción.

2.7.3.3 Participación de las ganancias.

Por medio de los planes de participación de utilidades, las empresas comparten sus ganancias con los

trabajadores.

2.7.3.4 Planes de reducción de costos.

La mayor parte de estos planes buscan incentivar al trabajador para que aporte ideas que conduzcan a reducir costos.

El método más conocido es el Plan Scanlon si se reducen costos los empleados participan de los ahorros obtenidos. El plan Scanlon se centra en los costos laborales y en la calidad.

2.7.4 Prestaciones.

Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, vinculados directamente con el desempeño, las prestaciones y servicios se conceden por el hecho de pertenecer a la organización, lo que significa una diferencia importante.

3.7.4.1 Pólizas de seguros.

Estas amplían el beneficio concedido a los familiares del empleado.

- **Días feriados y vacaciones.**

El período de vacaciones no sólo debe constituir un descanso reparador sino el enriquecimiento de su condición humana (sipan)

- **Ausencias con o sin goce de sueldo.**

Muchas organizaciones conceden varios días de descanso –sin goce de haber– ya sea por matrimonio, pérdida de algún familiar, etc. Sin embargo suele haber Sui Generis que requerirán de la comprensión y tolerancia de los empleadores.

2.7.5 Servicios a los empleados.

Son los que las compañías brindan para beneficio de aquellos que conforman la organización.

2. 7.5.1 Servicio de cafetería o restaurante

La prestación de carácter alimentaria constituye uno de los servicios más costosos. Al ofrecer alimentos baratos y balanceados se contribuye a elevar el nivel de salud de los trabajadores.

2.7.5.2 Apoyo para la educación formal.

Se ha comprobado que el rendimiento y productividad de un grupo de trabajo tiene una relación directa con el grado de educación.

2.7.5.3 Servicios financieros.

Los préstamos a bajo interés, la financiación de vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales son los servicios financieros más comunes.

2.7.5.4 Servicios sociales.

Dentro de estos se engloban:

Reconocimiento de gastos por reubicación, las de integración o provisión de fenómenos sociales y las de suplemento a los servicios de la comunidad.

2.8 Papel de la compensación indirecta.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a objetivos de carácter social, organizativo, de los empleados y su desarrollo personal.

2.8.1 Objetivos sociales.

Los países latinoamericanos enfrentan grandes desafíos en el aspecto social: desempleo, carencia de personal calificado en algunas áreas; imprevisión, corrupción, así como desnutrición, alto índice de natalidad y precarias condiciones de salud.

Todo ello afecta a las organizaciones las que buscan soluciones tanto a problemas de índole personal como grupal de los trabajadores. Los gobiernos contribuyen igualmente ya sea mediante programas de salud así como incentivos fiscales o exoneraciones tributarias.

2.8.2 Objetivos de la organización.

Al ofrecer las empresas un paquete atractivo de prestaciones contará con la posibilidad de contratar al personal conveniente. Los objetivos de mayor importancia que se cumplen por las compensaciones indirectas son: reducción de las tasas de rotación (un empleado que recibe una serie de beneficios estará poco dispuesto a renunciar a ellos), desaliento a movimientos conflictivos (huelgas), ventajas para el reclutamiento, satisfacción de los objetivos de los empleados.

2.8.3 Objetivos de los empleados.

Los empleados buscan obtener prestaciones y servicios a través de la empresa por varias razones, entre ellas el menor costo y la disponibilidad, permanecer dentro de una categoría fiscal más baja (el nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones) y por último "indexarse" a la inflación ya que los servicios se ajustarán automáticamente para absorber costos de alzas.

2.9 Ascensos, transferencias y medidas disciplinarias.

Una de las decisiones más difíciles e importantes que debe tomar un gerente es seleccionar en forma adecuada al personal encargado de cada área. Por lo general, el área de recursos humanos es la encargada de esbozar el perfil de estudios y en combinación con el apoyo de un psicólogo (algunas empresas toman los servicios de terceros para sus procesos de selección de personal) determinan la idoneidad del postulante y luego remiten al gerente entre tres o cinco alternativas para que este seleccione la persona que crea conveniente para el puesto.

En la medida que una persona desarrolla funciones profesionales va marcando un historial en la gerencia. Un buen gerente se involucra en todos los aspectos laborales y debe saber quién produce y quien no lo hace.

Un ascenso es el reconocimiento a un trabajo bien hecho, por esta razón este debe ser justo, teniendo en cuenta los méritos de la persona y no los favoritismos. Sin embargo, los ascensos pueden causar algún tipo de malestar entre los trabajadores que no lo recibieron, creando un resentimiento que puede afectar el normal desempeño de la empresa y su productividad.

Existen algunos tabúes que las organizaciones aún conservan como consecuencias de épocas pasadas, como por ejemplo el pensar que el ascenso le toca al más antiguo, que los ascensos deben reunir requisitos de edad o de sexo. Toda acción debe de estar dirigida hacia la búsqueda y logro de resultados.

Las transferencias o rotación de personal obedecen a políticas de cada organización y pueden tener diferentes propósitos. Por ejemplo muchos de los mandos medios nunca llegarán a ocupar un lugar en la cima porque no habría espacio para todos ellos, por esta razón se realizan transferencias, haciendo rotar al personal para motivar y mantener su interés en el trabajo.

Vivimos en la época de la calidad total y de la reingeniería, corrientes que algunos autores resumen en la frase "vocación de servicio". El supuesto es que todas las personas se deben de encontrar preparadas ante cualquier eventualidad en la organización y conocer el trabajo de la persona que se tiene al lado, y ello resulta siendo una política conveniente.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta los beneficios de la especialización y ello implica que una persona se autocapacite con la práctica para una determinada actividad. Lo que debe de existir en una organización es la difusión y conocimientos de protocolos de cada puesto, de tal modo que si alguna persona tiene que rotar sepa en forma exacta en que radica su función y cual es la importancia de la misma. De otra parte las transferencias se utilizan para realizar los ascensos y de esta forma mantener al personal interesado en su trabajo.

Por último las transferencias pueden ser utilizadas para trasladar a un empleado, que tiene un bajo rendimiento, a otro puesto de menor importancia, ya sea porque su gerente no se decide a degradarlo o despedirlo. Difícilmente la persona acepta una transferencia de este tipo.

Medidas disciplinarias. Estas son tomadas cuando un empleado no cumple con las políticas de la organización o su desarrollo es deficiente. Las medidas disciplinarias presentan diferentes pasos: advertencia, castigo, suspensión provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido.

El objeto de una medida disciplinaria es fomentar la corrección en el infractor y que a su vez sirva de ejemplo para otros empleados de la organización. Se requiere de mucha objetividad para ejecutar medidas de disciplina y es parte del perfil de un gerente. A veces los descensos y las transferencias no se pueden dar, debido a esto el despido es lo más aconsejable, por más doloroso que este sea, es una decisión que debe ser tomada. Se presentan muchos casos en los que una persona que ha sido despedida, en su nuevo trabajo rinde mucho más que en el anterior.

El aspecto de separación de un individuo de la organización (refiriéndonos solo a causas por comportamiento o ineficiencia) es el extremo de las sanciones y ello quiere decir que un gerente agotó todos los recursos para encauzar al subordinado. La decisión de separación guarda relación directamente proporcional con los resultados que un individuo brinda a la organización. Todo ello debe ser de conocimiento del resto de subordinados para que tomen en cuenta la importancia del rol dentro de la organización.

3. CONDICIONES JURÍDICAS

3.1 El trabajo de la mujer en el Perú.

En nuestro ordeamiento jurídico, las fórmulas proteccionistas o igualitarias avalan y posibilitan la continuidad de la situación de Discriminación de la mujer. La OIT establece las reglas sobre igualdad y no discriminación en materia de empleo, la reglamentación internacional de trabajo ha tenido un

impacto importante en la evolución de las legislaciones e incorporaciones, que tienen un papel que aportar en el proceso de mejoramiento y la calidad de vida, pero la sola declaración de igualdad no basta para erradicar las diferencias.

El reto de la legislación hoy, ya no consiste en la conquista de mayores derechos para ellas, sino en la viabilidad de los derechos fundamentales logrados, ésa es la meta a la cual deben apuntar las leyes sobre el trabajo y empleo de las mujeres en el Perú.

El tratamiento jurídico del estatus de la mujer. Se ha desarrollado la doctrina jurídica respecto de la problemática de la mujer, desde que comienza la igualdad a ser considerada sujeto de derecho aunque desde diversas perspectivas, se ha desarrollado la práctica normativa (sistema, procedimiento).

La igualdad de trato y no discriminación. Están reconocidos en los artículos:

- El trabajo en diversas modalidades es sujeto de protección por el estado sin discriminación alguna y dentro de un régimen de igualdad y de trato.
- El trabajador varón o mujer tiene derecho a igual remuneración por igual trabajo prestado en idénticas condiciones al mismo empleador.
- La no discriminación tiene doble objetivo, perseguir y sancionar los actos que transgreden el derecho a la no discriminación arbitrando medios y procedimientos suficientes y eficaces para conseguir su erradicación.

3.2 Materias protegidas

Maternidad. En el Perú la mujer tiene derecho a gozar de una licencia de hasta doce semanas (6 antes y 6 después) coincidiendo con el mínimo establecido por el convenio número 103 de la OIT. Además tiene derecho a percibir a cargo del Instituto de Seguridad Social el total de su remuneración durante este período, a cuyos fondos contribuyen los trabajadores en 3% y los empleadores en 6%.

Lactancia y salas de cunas. En el Perú, con la promulgación de la ley 2851 quedó establecida la obligatoriedad de implementar en cada empresa, que cuente con más de 25 trabajadores mayores de 18 años, una sala de cuna, a fin de atender a sus hijos en las horas de trabajo y disponer de una hora para la lactancia (*) A pesar de la necesidad social de los mismos, constituyen un elemento muchas veces en contra, de la elección de las mujeres en el momento de su contratación.

Jornada reducida. La Ley 2851 estableció una jornada inferior, mientras la de los hombres se fijó en 48 horas a la semana, la de la mujer quedó establecida en 45 horas.

Indemnización especial por despido. La Ley 4239, manda cancelar con dos (2) sueldos adicionales por despido injustificado, aumentar tres (3) sueldos más por gestación, si el despido se presentará entre los 3 meses anteriores o posteriores al parto.

Seguridad social. Por el régimen de Prestaciones de Salud y el Sistema Nacional de Pensiones. Las mujeres en su condición de trabajadoras o cesantes son aseguradas obligatoriamente, en el dispositivo legal 19990 se les otorga el derecho a jubilarse a los 55 años, éste mismo dispone que la cónyuge por viudez, tiene derecho a una pensión, no así en caso de que sea el hombre el que quedó viudo con la excepción de que sea inválido o mayor de 60 años.

Hostigamiento sexual. El artículo 255 de la Ley 24514, regula las faltas del empleador, establecen como tal los actos contra la moral, el hostigamiento tanto moral como sexual y todo aquello que constituyan actividades deshonestas que afecten la dignidad del trabajador.

Bonificación especial por antigüedad. Mediante la Ley 24504 se ha establecido para las trabajadoras, empleadas y obreras del régimen de la actividad privada, el derecho a percibir una bonificación del 25% al cumplir 25 años de servicios prestados a un mismo empleador.

3.3 Materias que vienen siendo reguladas por igualdad.

Pese a que la discriminación directa ha disminuido, se hace imprescindible continuar el avance de una corriente que comenzó con la adopción de conceptos, como de igualdad de oportunidades y de trato. Entre éstas tenemos:

Formación profesional de la mujer.

En nuestro país no existe norma alguna que establezca exclusión respecto al acceso de la mujer a los diferentes niveles de formación, en la última década la escolarización ha aumentado considerablemente, pero sigue estando excluida de los que constituye la formación pre profesional. Un verdadero sistema de formación profesional es una pieza clave en la política de promoción, pero implica no solo dar información sino que ésta asuma el reto de modificar de alguna manera los estereotipos actuales.

Acceso al empleado.

En materia de acceso al trabajo, las mujeres son marginadas en algunos puestos, no por nocividad ó peligrosidad sino más bien por creer en la incapacidad de desempeñarlos. Hasta hoy en día hay algunos ámbitos en los que no se permite la participación femenina.

Condiciones de trabajo.

Abarca la seguridad del empleo, posibilidades de ascenso, promociones, vacaciones, etc. así como de la igualdad en las remuneraciones.

Protección contra el despido.

En el artículo 5 del convenio 158, se establecen los mecanismos para asegurar que el despido no estará motivado por razones de sexo, sino que deberán basarse en la conducta y capacidades del trabajador o en razones objetivas que exijan la reducción del personal.

3.4 La situación de desventaja de la mujer en el trabajo.

La división sexual ha sido desde siempre un hecho reconocido, pese a que cada día se reconoce en las mujeres más capacidad y resistencia.

Discriminación ocupacional. El 70% de mujeres en nuestro país realiza trabajos remunerados, el tipo de actividad que desempeña esta marcado por el rol que tradicionalmente la mujer ha desempeñado dentro de nuestra sociedad.

Tareas reservadas para la mujer. Se clasifican en : Empleadas, Obreras, grupos independientes, trabajadoras de servicios, etc. Independientemente de factores de crecimiento o de recesión, la mujer se ubica en orden de prioridad en actividades de fabricación conjuntamente con el sector informal, estas actividades son las que carecen de prestigio, se ubican en los puestos más bajos de las categorías ocupacionales y son las peor pagadas.

4. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS

Comunicación significa intercambio de información, entre el gerente y los distintos grupos que conforman la empresa, así como con grupos externos que estén relacionados con ella. El mensaje debe ser claro y no poseer trabas que impliquen dificultad de comprensión (barreras de comunicación), para ello debe utilizarse el lenguaje adecuado, esto quiere decir que no sólo se deben utilizar las palabras, sino todo aquello que consiga un entendimiento y una cooperación voluntaria.

El objeto de todo sistema de comunicación es crear fluidez y facilidad de comprensión entre las diferentes instancias de una empresa así como deben existir condiciones que permitan la retroalimentación entre niveles superiores e inferiores. Según el tamaño de la empresa existen diferentes niveles de mando, cuando el número es mayor, mandar y obedecer no son tareas fáciles, sino que exigen un equilibrio para que no surjan conflictos que afecten el buen funcionamiento de la organización.

En las pequeñas empresas, el proceso de comunicación es más simple ya que el número de relaciones es menor por lo reducido del personal. El gerente tiene un contacto personal con sus empleados, lo que le permite escuchar sugerencias, fomentar la comunicación recíproca, transmitir sus decisiones y hacerles participe de cómo va marchando la organización.

La persona a cargo del proceso de comunicación, aparte de cumplir con un perfil para ocupar un cargo en la organización, debe ser un vendedor de ideas y ello implica tener condiciones de líder. El ser líder significa hacerse entender bien, estimular y motivar a los trabajadores que tiene a su cargo. Muchas veces el mensaje es claro pero el emisor resulta antipático para el receptor, creando subconscientemente una barrera de comunicación. Son muchas las organizaciones que han tenido que prescindir de profesionales calificados que no gozan de empatía. La empatía es un factor importante, dentro de los cursos de relaciones humanas el profesional recibe consejos y enseñanza orientadas a causas y vender empatía.

Comunicar es también adquirir la seguridad de que lo que se dijo ha sido comprendido. Es decir el trabajador ha entendido correctamente que hacer, como tiene que hacerlo y por que.

Los niveles de comunicación en la organización deben estar bien delimitados y orientados. Al igual que en la empresa es importante contar con un organismo y un manual de organización y funciones, es necesario contar con un documento que describa los procesos de comunicación entre las diferentes áreas.

Los procesos de comunicación entre áreas son variables, inclusive dentro de la misma área o implica el desarrollo y empleo de documentos tales como informes, memorándums, carta tipo, solicitudes etc. en la actualidad, los procesos de comunicación en las grandes empresas se están volviendo burocráticos y tienden al uso de grandes cantidades de papel. Algunas empresas comienzan a utilizar la Internet para ejecutar los procesos de comunicación necesarios para el desarrollo de sus actividades con ello simplifican los trámites y el uso de papel.

Existen parámetros para evaluar los procesos de comunicación imperantes en las empresas. Algunos métodos de evaluación y corrección van apareciendo por lo general a medida que las operaciones de la organización avanzan, efectuándose las medidas correctivas, para que no aparezcan nuevamente problemas. Existen a su vez, profesionales y entidades especializadas en evaluar, corregir e implementar procesos de comunicación, a la medida de cada organización.

La importancia de la comunicación se ha acentuado en los últimos años. Todas las empresas trabajan sobre la base de planes. Estos planes son a corto, mediano o largo plazo y forman parte de un planeamiento estratégico. El rol de la comunicación dentro de los planes es determinante para el éxito del mismo. Imagine usted que existan personas que no entiendan el plan como debe ser y lo quieran

interpretar a su manera, la consecuencia sería una distorsión de objetivos o demoras en la realización de las actividades programadas.

5. EXIGENCIAS CONTEMPORÁNEAS DEL SIGLO XXI

Las organizaciones tienen una relación estrecha y permanente con el tiempo, el espacio y grupos de interés externos e internos que ejercen presión sobre ellas incidiendo en su desarrollo.

El comportamiento de consumidores, proveedores, gobiernos, grupos de interés especial, defensores de los consumidores, medios, institutos financieros, sindicatos y accionistas, influye enormemente sobre las organizaciones.

A puertas de un nuevo milenio, la humanidad ha experimentado una serie de cambios trascendentes como el proceso de globalización, el adelanto de los medios de comunicación e información –satélites, computadoras– el libre mercado, en donde rige la ley de la oferta y la demanda y el cambio de roles del Estado: su función, la de ejercer control sobre la actividad productiva y no empresarial.

Por otro lado, grupos de interés especial aprovechan coyunturas políticas para defender su posición respecto de situaciones específicas. Un caso reciente es el veredicto de la Corte Internacional de Costa Rica en cuanto a DD.HH.

En cuanto a los sindicatos, la negociación colectiva ha hecho mucho más viable y provechosa la relación con los empresarios pues lejos de apelara la confrontación, se discuten mejoras salariales y condiciones laborales. Incluso, se les concede voz y voto para aportar alternativas y soluciones a favor de una mayor productividad. Los accionistas no aspiran únicamente al rendimiento de utilidades.

El factor demográfico influye de manera diferente en los países industrializados que en aquellos en vías de desarrollo. En los primeros, el bajo índice de natalidad resulta realmente preocupante porque da lugar a poblaciones envejecidas en detrimento de la disponibilidad de mano de obra. En los países del Tercer Mundo, por el contrario, el sector poblacional más alto lo conforman jóvenes entre 1 y 24 años cuyas posibilidades de empleo son mínimas.

Otro aspecto importante a tener en cuenta por las organizaciones es la incursión de la mujer en el mercado laboral. Se calcula que en EE.UU. –hasta el 2005– el 50% de la masa trabajadora será femenina. Se advierte, además, que la mujer paulatinamente va dejando de lado ocupaciones consideradas tradicionalmente femeninas: secretaria, enfermera, asistente social, etc. para asumir cargos aparentemente reservados al género masculino, tanto a nivel universitario como técnico.

Sin embargo, y por encima de las consideraciones expuestas, el hombre parece haber tomado conciencia sobre dos aspectos fundamentales: que los recursos humanos no son inagotables y que el sistemático deterioro de nuestro planeta puesto en evidencia por la contaminación, uso indiscriminado de plaguicidas, soluciones de cloro, residuos nucleares y los clorofluorocarbonos que destruyen las moléculas de ozono, originando una mayor radiación de rayos ultravioletas que genera más cáncer a la piel, nos conducirá al autoexterminio

Esta enorme preocupación ha dado lugar al surgimiento de movimientos políticos como Die-Grüne –Los verdes– en Alemania y organizaciones civiles ecologistas y conservacionistas.

Esta inquietud no se remonta – como muchos piensan– a los años 60 sino a 1896, con la creación de Sierra Club, movimiento ambientalista en defensa de la conservación del suelo y los recursos naturales.

Compete a los gobiernos, organizaciones y gerentes contribuir a la preservación del medio ambiente

asumiendo medidas que eliminen la utilización de los clorofluorocarbonos, proteger la biodiversidad y –en circunstancias determinadas– anteponer al concepto costo–beneficio el desarrollo sostenible de modo que la satisfacción de necesidades presentes, no comprometa las necesidades de generaciones futuras.

Los gerentes deberán comprender que la información que se requiera para el cambio permanente, no la proporcionarán únicamente los datos científicos y estadísticos sino que deberán estar muy atentos a la opinión pública.

Son éstos los retos que enfrentarán las organizaciones con el advenimiento del Nuevo Milenio y su éxito estará íntimamente ligado con la capacidad de adaptación al cambio permanente, un adecuado manejo de los recursos humanos, respeto por el medio ambiente y equidad en el trato y oportunidades para las mujeres quienes pasarán a formar parte importante del campo laboral.

6. APRECIACIÓN PERSONAL

Resulta evidente el rol trascendente que desempeña el hombre en la transformación y desarrollo de un mundo que se desenvuelve en el cambio permanente y que exige, cada vez mayor conocimiento y capacidad.

Los grandes avances tecnológicos no harán prescindible su participación en todas las organizaciones. Las empresas basan su éxito en el buen desempeño del factor humano.

Esta es la razón que nos ha motivado a elegir el tema que trata sobre La Administración de los Recursos Humanos. Ocuparnos de este asunto, nos ha permitido ampliar los conocimientos que tratan sobre la calidad de relación que debe existir entre empleadores y empleados.

Otro punto de sumo interés lo constituye la incursión de la mujer en el mercado laboral y los cargos alcanzados en el campo legislativo, que le permitirá un mejor desempeño en un medio, en donde paulatinamente se den el respeto y la equidad.

7. BIBLIOGRAFÍA.

ADMINISTRACIÓN, James Stoner, R. Edward Frieman, Daniel R. Gilgert Jr. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. 4ta. Edición, México.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Idalberto Chiavenatto, Mc Graw–Hill, 2da. Edición.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Gary Dessler Prentice Hall.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: William Whethther.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS: Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Mc Graw–Hill, 4ta. Edición, España.

NEGOCIOS: Ricky Griffin, Ronald Eberi, Prentice Hall, 4ta. Edición, México 1997.

REGULACIÓN DEL TRABAJO DE LA MUJER EN AMÉRICA LATINA, Ministerio de asuntos sociales del Instituto de la Mujer. Organización Internacional del Trabajo, 1ra. Edición.

TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL: Eugenio M. Recio Figueiras, Tomo IV, Editorial

Hispano–Europea, S.A. España.

REVIEW OF PUBLIC PERSONEL ADMINISTRATION, Ronald W. Clement, George Stevens,
Edición 1984.

Objetivos.

Introducción.

- Definición de la Administración de los Recursos Humanos.
- El proceso de la administración de los Recursos Humanos.
- Planificación de los Recursos Humanos.
- El proceso de la planificación de los RR.HH.
- Ventajas de la planificación de RR.HH.
- Estrategias de RR.HH. y rendimiento empresarial.
- Reclutamiento.
- Proceso de reclutamiento.
- El entorno de reclutamiento.
- Disponibilidad interna y externa.
- Requerimientos del puesto de trabajo.
- Fuentes de reclutamiento.
- Internos.
- Externos.
- Mixtos.
- Selección.
- Elementos de selección.
- Fiabilidad y validez
- Desafíos originados en el mercado de trabajo externo.
- Desafíos en la organización interna.
- Procesos de selección.
- Inducción y Orientación.
- Pautas del trabajo.
- Reseña de la empresa
- Ubicación dentro de la empresa.
- Capacitación y desarrollo.
- Programas de capacitación.
- Procesos de los programas de capacitación.
- Programa para el desarrollo de gerentes.
- Técnicas de capacitación gerencial en el puesto.
- Técnicas básica de desarrollo fuera el puesto.
- Evaluación del desempeño.
- Evaluación informal.
- Objetividad.
- Validez.
- Confiabilidad.
- Mediciones del desempeño.
- Mediciones objetivas.
- Mediciones subjetivas.
- Método de valoración de puestos.
- Método de alineamiento.
- Métodos de escalas o grados predeterminados.
- Método de comparación de factores.

- Método de valuación por puntos.
- Otros métodos.
- Grados de ocupación.
- Empleado no calificado.
- Empleados especializados.
- Puestos de dirección.
- Capacitación de los evaluados.
- Compensaciones, Incentivos, Prestaciones y Servicios.
- Remuneraciones.
- Salarios.
- Sueldos.
- Incentivos.
- Diferentes sistemas de incentivos.
- Participación de utilidades.
- Propiedad de los empleados.
- Planes de participación en la producción.
- Participación de las ganancias.
- Planes de reducción de costos.
- Prestaciones.
- Pólizas de seguros.
- Días feriados y de vacaciones.
- Ausencias con o sin goce de sueldo.
- Servicios a los empleados.
- Servicio de cafetería o restaurante.
- Apoyo para la educación formal.
- Servicios financieros.
- Servicios sociales.
- Papel de la Compensación Indirecta.
- Objetivos sociales.
- Objetivos de la organización.
- Objetivos de los empleados.
- Ascensos, transferencias y medidas disciplinarias.
- Consideraciones jurídicas.
- El trabajo de la mujer en el Perú
- Materias protegidas
- Materias que vienen siendo reguladas por igualdad
- La situación de desventaja de la mujer en el trabajo
- La comunicación en las relaciones humanas
- Exigencias contemporáneas. Siglo XXI.
- Apreciación personal
- Bibliografía

7. BIBLIOGRAFÍA.

ADMINISTRACIÓN, James Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilgert Jr. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. 4ta. Edición, México.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Idalberto Chiavenatto, Mc Graw-Hill, 2da. Edición.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Gary Dessler Prentice Hall.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: William Whesther.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS: Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Mc Graw-Hill, 4ta. Edición, España.

NEGOCIOS: Ricky Griffin, Ronald Eberi, Prentice Hall, 4ta. Edición, México 1997.

REGULACIÓN DEL TRABAJO DE LA MUJER EN AMÉRICA LATINA, Ministerio de asuntos sociales del Instituto de la Mujer. Organización Internacional del Trabajo, 1ra. Edición.

TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL: Eugenio M. Recio Figueiras, Tomo IV, Editorial Hispano-Europea, S.A. España.

REVIEW OF PUBLIC PERSONEL ADMINISTRATION, Ronald W. Clement, George Stevens, Edición 1984.

ADMINISTRACIÓN – Stoner – Freeman – Gilbert.

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Tomo III – Océano.

*** "TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL", Eugenio M. Recio Figueiras, pág .27**

*** El mercado de los Recursos Humanos esta conformado por los candidatos que pueden ser:**

REALES: Personas que buscan empleo o pretenden cambiar el que tiene, entre lo que podemos destacar::

Empleados: (que están trabajando en una empresa)

Disponibilidad o desempleados

POTENCIALES: Personas que están trabajando en otras empresas y no se encuentran buscando empleo.

*** Administración de Personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall**

(James A. f. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel r. Gilbert Jr. ADMINISTRACIÓN

*** Mientras cumpla el primer año de vida.**

1

Planeación de RR.HH.

Solicitudes específicas

Análisis del puesto

Comentarios del gerente de línea

Conjunto de personas calificadas

Método del reclutamiento interno, externo mixto

Vacantes identificadas

Necesidades del puesto

+

=

Análisis de Puesto

Planes de Recursos Humanos

Candidatos

Proceso de selección

- **Orientación**
- **Capacitación**
- **Desarrollo**
- **Planeación del desarrollo profesional**
- **Compensación**
- **Acción colectiva**
- **Control de personal.**