

**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



**Facultad de Economía y Administración**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**Diseño de un programa de Recursos Humanos  
para una empresa de tarjeta de crédito de la  
ciudad de Salta en respuesta a la alta rotación de  
su personal de atención al público durante el año  
2019.**

**SUBTEMA**

**Revisión de los programas de reclutamiento,  
selección e inducción de personal realizados  
durante los últimos 5 años a fin de identificar las  
fallas y rediseñar la gestión de los Recursos  
Humanos.**

**Autor: Araceli Emilia Maciel**

**Año 2019**

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA**

### **Gran Canciller**

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello  
Arzobispo de Salta

### **Rector**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

### **Vicerrectora Académica**

Mg. Constanza Diedrich

### **Vicerrector Administrativo**

Dr. Dario Eugenio Arias

### **Vicerrector de Formación**

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

### **Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **Secretaría General**

Lic. Silvia Alvarez

### **Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

### **Secretario Académico**

Lic. Roberto Cadar

### **Jefa de la Carrera Licenciatura en Recursos Humanos**

Lic. María Soledad Perevicins

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo se lo dedico a mi mamá, quien estuvo y estará siempre a mi lado apoyándome a cumplir mis sueños y metas, gracias por todo lo que me diste estos años, te debo todo, te amo con mi vida.

A mi abuela quien me cuidó y me enseñó muchísimas cosas, te agradezco tu amor y tu compañía, adiós plantita de arroz.

A mi abuelo, desde donde está me cuida siempre.

A Nahuel, gracias por tu apoyo y por alentarme siempre. Gracias por ser mi compañero, te amo.

Gracias a mis amigas y compañeras de la facultad, Guadalupe, Paula, Alejandra y Luciana por siempre apoyarnos a terminar. Las amo.

**¡Gracias!**

## INDICE

AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA .....	1
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	2
INDICE .....	3
1. Tema .....	8
2. Subtema .....	8
3. Motivación .....	8
4. Planteamiento del problema .....	9
5. Formulación del problema .....	9
6. Delimitación del objeto de estudio .....	9
7. Justificación.....	10
7.1. Justificación teórica .....	10
7.2. Justificación metodológica .....	10
7.3. Justificación práctica .....	10
8. Originalidad del proyecto.....	10
9. Antecedentes .....	10
10. Factibilidad del proyecto.....	12
10.1. Fortalezas .....	12
10.2. Oportunidades.....	12
10.3. Debilidades.....	13
10.4. Amenazas .....	13
11. Principios éticos y legales.....	13
12. Objetivo general.....	13
13. Objetivos específicos.....	13
14. Hipótesis .....	13
15. Operacionalización de las variables .....	14
15.1. Operacionalización conceptual .....	14
15.2. Operacionalización empírica .....	14
16. Determinación del universo o población .....	14
17. Determinación del segmento .....	15
18. Unidad de observación .....	15
19. Tipo de investigación .....	15
20. Plan de recolección de datos .....	15
21. Fuentes .....	16
21.1. Fuentes Primarias .....	16

21.2. Fuentes Secundarias .....	16
22. Tabulación y presentación de datos.....	16
23. Cronograma de actividades.....	16
MARCO TEORICO.....	17
CAPÍTULO 1 .....	18
LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIA .....	18
1. Introducción.....	18
1.1. Empresa .....	21
CAPÍTULO 2 .....	22
EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	22
2.1. Aspectos generales .....	22
2.2. Importancia y fines del reclutamiento .....	22
2.3. Políticas de reclutamiento .....	23
2.4. Proceso de reclutamiento y selección.....	23
2.4.1. Etapa preparatoria .....	23
2.4.2. Proceso de reclutamiento .....	26
2.4.3. Etapa de selección .....	28
2.4.4. Etapa post-decisión de la selección .....	31
2.5. Importancia y fines de la selección .....	32
2.6. Sobre las políticas de selección .....	32
2.6.1. Tipos de entrevista .....	33
2.6.2. Tipo de pruebas .....	34
CAPÍTULO 3 .....	37
LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN .....	37
3.1. Definición general .....	37
3.2. Tipos de Inducción .....	37
3.2.1. Inducción general .....	37
3.2.2. Inducción específica .....	37
3.2.3. Inducción Formal o Informal .....	38
3.3. Objetivos de la inducción .....	38
3.4. Concepto de métodos de Inducción .....	38
3.5. Proceso de los métodos de inducción.....	39
3.5.1. El proceso de inducción de personal .....	39
3.5.2. Objetivos de los métodos de Inducción.....	41
3.5.3. Conformación de los integrantes de la inducción.....	41
3.6. Inducción es integración .....	42
3.7. Lo que debe generar una buena Inducción .....	42

3.8. La Inducción por etapas .....	43
3.9. Sobre el Manual de Inducción.....	43
3.10. Sobre las fallas habituales en un proceso de inducción .....	44
3.11. Sobre los beneficios de un buen programa de inducción .....	44
3.12. Recomendaciones finales.....	45
CAPÍTULO 4 .....	46
LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL .....	46
4.1. Definiciones .....	46
4.2. Naturaleza de la capacitación .....	47
4.3. Determinación de las necesidades de Capacitación.....	47
4.4. Planes y programas de capacitación .....	48
4.5. La capacitación en la actualidad.....	48
4.6. Beneficio de la capacitación.....	49
4.7. Sobre el desarrollo del personal .....	49
4.8. Cómo desarrollar las habilidades del personal.....	50
CAPÍTULO 5 .....	51
LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	51
5.1. Antecedentes.....	51
5.2. La cultura organizacional .....	53
5.3. Cultura y cambio organizacional .....	53
5.4. Implicaciones del cambio de cultura en la organización .....	54
5.5. El manejo de las subculturas.....	55
5.6. La capacitación de los RR.HH. ....	55
CAPÍTULO 6 .....	57
LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	57
6.1. Aspectos generales .....	57
6.2. Responsabilidad por la evaluación de desempeño .....	58
6.3. ¿Por qué evaluar el desempeño?.....	59
6.4. Puntos débiles de la evaluación del desempeño.....	60
6.5. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	60
6.6. ¿Qué es lo que se debe medir?.....	61
6.7. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	61
6.8. Beneficios principales y métodos.....	61
6.9. ¿Quién debe evaluar el desempeño?.....	63
CAPÍTULO 7 .....	66
LA COMPETENCIA PROFESIONAL .....	66
Y LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	66

7.	Antecedentes generales.....	66
7.1.	Diferentes definiciones de competencia laboral.....	66
7.2.	Diferentes dimensiones de las competencias laborales.....	67
7.3.	Diferencias entre evaluación tradicional y por competencias.....	70
7.3.1.	Certificación de competencias.....	70
7.3.2.	Proceso de certificación.....	71
7.4.	Modelo de Competencias .....	71
7.4.1.	Gestión de Competencias .....	71
7.5.	Competencias laborales institucionales para el Sector Público .....	72
7.6.	Competencias institucionales .....	73
7.7.	Sobre la gestión por competencias .....	73
7.8.	Evaluación de las competencias.....	75
	CAPÍTULO 8 .....	76
	LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO LABORALES .....	76
8.1.	Causas fundamentales .....	76
8.2.	Causas más frecuentes de la rotación o fluctuación laboral .....	79
8.3.	Ventajas y desventajas de la rotación de personal .....	80
8.4.	Sobre la rotación del personal .....	82
8.5.	Otra cara de la rotación de personal.....	82
8.5.1.	Dos ejemplos de rotación positiva.....	83
8.5.2.	Índices de rotación y ausentismo .....	84
8.6.	Índice del ausentismo .....	85
	CAPITULO 9 .....	86
	MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....	86
	Historia.....	86
	Estructura de la organización .....	87
	Estrategias de diferenciación .....	89
	Análisis FODA .....	90
	Recursos Humanos en la empresa .....	91
	Rotación de personal .....	92
	Trabajo de campo .....	94
	ANALISIS DE DATOS.....	100
	Entrevistas a gerentes .....	100
	Gráficos de las encuestas .....	101
	Gráfico I.....	101
	Inducción (I) .....	101
	Gráfico II.....	102

Inducción (II) y Desempeño.....	102
Gráfico III.....	103
Capacitación.....	103
Gráfico IV.....	104
Capacitación.....	104
Gráfico V .....	105
Rotación .....	105
Gráfico VI.....	106
Causas declaradas de la rotación potencial.....	106
CONCLUSIONES .....	107
RECOMENDACIONES Y APORTES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	111
WEBGRAFIA.....	113
ANEXO.....	115



## **1. Tema**

Diseño de un programa de Recursos Humanos para una empresa de tarjeta de crédito de la ciudad de Salta en respuesta a la alta rotación de su personal de atención al público durante el año 2019.

## **2. Subtema**

Revisión de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal realizados durante los últimos 5 años a fin de identificar las fallas y rediseñar la gestión de los Recursos Humanos.

## **3. Motivación**

La empresa fue fundada en 1985 con el objeto de establecer un medio de pago para las cuentas corrientes de sus clientes, siendo el Banco Y su accionista principal y expandiéndose rápidamente por todo el país hasta alcanzar un liderazgo indiscutido en el competitivo nicho de mercado de las tarjetas de crédito. Sin embargo, la rapidez del éxito también tuvo su costo, como pude ver al escuchar a dos empleadas hablando sobre lo difícil que era mantener los objetivos estipulados por la empresa y sus complicados horarios al ser full time pero rotativos.

A partir de esa situación se inició este trabajo, pudiendo hablar con la Gerente General y comentándole lo que había ocurrido, base sobre la que posteriormente se dispuso investigar de manera metodológica las diferentes variables que intervienen en la rotación del personal, estableciendo a partir de allí un análisis profundo de la satisfacción laboral, el grado de rotación y el grado de importancia que se le da al empleado en realidad, más allá de la declamada filosofía de mantener “felices y cómodos a sus empleados en el puesto de trabajo y que obtengan de cada día una experiencia positiva”, lo que no se cumple en la práctica.

Cabe señalar que la empresa ha prestado su colaboración dado que le interesa el resultado de este trabajo, pidiendo a cambio mantener discreción y haciendo reserva de sus datos de identidad comercial.

#### **4. Planteamiento del problema**

La empresa a investigar (en adelante Tarjeta X) cuenta en la actualidad con reconocimiento a nivel nacional al tener más de 250 sucursales a lo largo de nuestra República, mientras que en Salta capital –presente desde el mes de noviembre de 1998– tiene dos sucursales con 69 empleados entre ambas.

A pesar del aparente éxito comercial de la compañía, su alto nivel de rotación de los RR.HH. aumenta año tras año, alcanzando a fines de 2018 una baja de muchos empleados. Por lo observado en primera instancia, es muy posible que esto se deba principalmente al alto número de resultados por objetivos que deben alcanzar los empleados de atención al cliente donde se incrementan más en días previos al vencimiento de los pagos de los clientes, por lo que muchos deciden renunciar a pesar de la alta capacitación brindada; en el mismo contexto de exigencias, se ha notado rotación continua del horario y poco cumplimiento de las licencias de exámenes y enfermedades.

Teniendo en cuenta que la empresa depende para su gestión de RR.HH. de la central de Córdoba y que en esta ciudad no tiene un departamento apropiado a tales fines, he propuesto a la dirección local de la empresa una evaluación de satisfacción laboral para calcular su nivel entre los empleados del área de atención al cliente, entrevistas a los gerentes para averiguar si conocen los motivos reales de las rotaciones de su personal y si en tal caso poseen un programa de rotación del personal a los encargados del área.

#### **5. Formulación del problema**

¿Qué cambios debe realizar esta empresa en la gestión de sus RR.HH. para solucionar la alta rotación laboral?

#### **6. Delimitación del objeto de estudio**

Este trabajo estará limitado a los datos que la propia empresa permita comparar en el marco de la rotación laboral observada durante los últimos 5 años en los locales de la ciudad de Salta.

## **7. Justificación**

### **7.1. Justificación teórica**

Se trabajará principalmente con el texto “La administración de RR.HH.” de Idalberto Chiavenato (5° edición/1999/Editorial Mc Graw Hill) material que la universidad ha aportado durante la carrera y otros que fuesen considerados en su momento necesarios y que se detallarán en el apartado correspondiente.

### **7.2. Justificación metodológica**

El principal fundamento metodológico de este trabajo estará dado por los datos que aportará la encuesta, y entrevista de cuya información se partirá luego para el rediseño de la gestión de los RR.HH. de esta empresa.

### **7.3. Justificación práctica**

El resultado práctico de este trabajo es el diseño de un programa de RR.HH. para la alta rotación de los empleados del área de atención al cliente, lo que podrá ser aprovechado por otras empresas que sufran este problema, más allá de las diferencias de cada empresa en este punto.

## **8. Originalidad del proyecto**

La originalidad de la investigación planteada estará dada porque aporta un nuevo conocimiento para esta empresa, ya que hasta el momento nada se ha hecho para solucionar una problemática que trae varios años de arrastre.

## **9. Antecedentes**

Un primer trabajo corresponde a Iglesias, María Luisina y Zanin, María Rocío, quienes realizaron el Proyecto de grado “Reclutamiento y retención de personal en empresa de software” de la Universidad de la Defensa Nacional, Centro Regional Universitario Córdoba – IUA. En este trabajo se exponen los problemas de Recursos Humanos en lo que respecta a las herramientas para el

desarrollo reclutamiento y la retención de personal. Esta investigación arrojo que hay una alta tasa de rotación de personal por la falta de programas de retención que presentaba la empresa, lo cual como solución plantearon ciertos objetivos de generar programas para que los empleados continúen en la empresa y reducir la tasa de rotación, propusieron dos soluciones como ser un plan de incentivo fijo y variable y también programas de capacitación que les permitan a los trabajadores seguir desarrollándose profesionalmente siendo este último también un beneficio para la empresa para competir de mejor manera en el mercado ya que poseerá recursos humanos con conocimientos actualizados.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso ya que proporciona datos e información útil como ser gráficos, encuestas de los cuales podríamos tomar como punto de partida para realizar dicho trabajo.

Un segundo trabajo corresponde a Sandra Paola Ortiz quien realizó la tesis “Desvinculación de Personal de Santa Rosa, La Pampa” de la Universidad Católica de Salta, año 2008, en donde expone que los empleados de comercio hay una baja o pobre valoración de los aspectos del trabajo por parte de los empleadores por lo que provoca la voluntad de retiro de los empleados. Los aspectos valorados en esta tesis son la importancia de los requisitos de selección al ingreso de un nuevo empleado, como ser los conocimientos del rubro, habilidades personales, y relacionadas a la venta, características personales además de la valoración de los aspectos del trabajo como ser la remuneración, tareas a desempeñar, autoestima, relaciones con compañeros y la desvinculación de personal en la cual los datos arrojaron con los empleados la mayoría respondieron que poco permite alcanzar sus expectativas, no están a gusto con su trabajo y preferirían cambiar de trabajo, contemplaron muchas veces en cambiarlo, dando varios motivos por los cuales irse. A su vez se le realizaron encuestas a los empleadores sobre si consideraría mejorar los aspectos de su trabajo para asegurar la permanencia de la planta, la mayoría respondió que sí.

La mayor baja de empleados de esta empresa ocurre por la poca valoración de aspectos del trabajo por parte de los empleadores en el sentido que no se encuentran correctamente desarrollados y por ende no satisfacen completamente las necesidades de los empleados.

Por último, un tercer trabajo realizado por Ana Laura Buttazzoni “La relación entre las prácticas de retención de personal y la variación del índice de rotación externa de la empresa Telecom Personal” de la Universidad Católica de Salta, año 2011 en la cual expone como las practicas orientadas a la retención de personal influyen en la disminución del índice de rotación externa de esta empresa.

Las conclusiones de esta tesis para el área de atención al cliente son positivas ya que sus empleados están bien remunerados en consonancia con la situación y economía de la empresa, obtienen reconocimiento la mayoría de las veces, celebran los logros laborales, son valorados por quienes tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones, les brindan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, cumple las expectativas de crecimiento y desarrollo profesional, además de ofrecerles oportunidades de capacitación en donde los empleados recibieron nuevas habilidades gracias a la formación recibida y pudiendo aplicarla a su trabajo diario, cabe destacar también que el clima organizacional y la calidad de vida son altas.

Los empleados como conclusión seguirían eligiendo trabajar en esta empresa incluso si le ofrecieran un puesto comparable en otra compañía.

## **10. Factibilidad del proyecto**

### **10.1. Fortalezas**

Apoyo de la empresa, al facilitarnos información y datos para la elaboración del trabajo.

### **10.2. Oportunidades**

El problema de la rotación de personal excede por lejos a la empresa de tarjeta de crédito elegida como objeto de estudio, ya que se observa en más de una empresa local afectada tanto por los vaivenes económicos del país como por una deficiente gestión a la hora de retener al RR.HH., según se ha visto y observado durante la preparación de este trabajo.

### **10.3. Debilidades**

Esta investigación no necesariamente es aplicable a otras empresas del rubro, pues como ya se ha dicho antes cada compañía tiene sus características y variables no siempre visibles a la hora de analizar este tipo de problemas.

### **10.4. Amenazas**

Las variables en estudio pueden cambiar a medida que pasa el tiempo

## **11. Principios éticos y legales**

Los datos consignados son datos privados que serán utilizados para la realización de este trabajo, si otro tipo de intención.

## **12. Objetivo general**

Identificar las características de un programa adecuado de RR.HH. para solucionar la alta rotación de personal del área de atención al cliente en la Tarjeta X.

## **13. Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Tarjeta X.
- Analizar el programa general de gestión de los RR.HH. de esta empresa.
- Identificar las causas de rotación del personal de atención al cliente.
- Proponer las mejoras correspondientes.

## **14. Hipótesis**

El diseño de un programa propio de gestión de los RR.HH. logrará disminuir la alta rotación del personal afectado de atención al cliente.

## 15. Operacionalización de las variables

### 15.1. Operacionalización conceptual

**X= Gestión de los RR.HH.:** Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo y las habilidades de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto y de la propia empresa.

**Y= Rotación del personal:** capacidad voluntaria o involuntaria de las empresas para cambiar a sus trabajadores o reemplazarlos definitivamente por otros.

### 15.2. Operacionalización empírica

Variables	Definiciones	Dimensiones	Indicadores
Programa de Gestión de RR.HH.	Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo y las habilidades de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto y de la propia empresa.	Nuevo método de reclutamiento  Nuevo programa de inducción	* Diseño de un plan de intereses y necesidades. * Características del personal que se desea contratar.  * Diseño manual de inducción * Prácticas para la inducción
Rotación del personal	La capacidad voluntaria o no de las empresas para cambiar a sus trabajadores o reemplazarlos definitivamente por otros.	* Personal en Disconformidad  * Personal que ha manifestado la intención de dejar la empresa	* Diseño de un plan de carrera y desarrollo. * Capacitaciones grupales. * Cambios en el sistema de horas laborables.

## 16. Determinación del universo o población

Empleados de la empresa Tarjeta X de la ciudad de Salta que constituyen un total de 69.

## **17. Determinación del segmento**

Plantel de empleados de la empresa Tarjeta X afectados a la atención al público durante los últimos 5 años que corresponden a un total de 20 trabajadores.

## **18. Unidad de observación**

Cada empleado de atención al público de la empresa Tarjeta X.

## **19. Tipo de investigación**

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de a los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítico.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

## **20. Plan de recolección de datos**

La recolección de los datos se realizará a través de los documentos que aporte la empresa y de la encuesta y entrevista que se realizará a los empleados del área bajo investigación.



## 21. Fuentes

### 21.1. Fuentes Primarias

Técnicas de recolección de datos.

Encuestas aplicadas al segmento de estudio. (20 trabajadores de atención al público)

Entrevistas a los gerentes de ventas de las dos sucursales de Salta Capital.

Instrumentos.

Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno.

Entrevista estructurada para los gerentes de ventas.

### 21.2. Fuentes Secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico.

## 22. Tabulación y presentación de datos

Los datos obtenidos se presentarán en gráficos para su mejor comprensión.

## 23. Cronograma de actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
	1	22	23	26	2	3	4	6	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del diseño	■															
Presentación y aprobación del diseño		■	■													
Revisión de bibliografía				■	■											
Elaboración y aplicación de instrumentos						■	■									
Análisis y representación de datos								■	■	■						
Elaboración de resultados											■	■				
Elaboración del informe													■	■		
Presentación del informe															■	
Defensa															■	■

# MARCO TEORICO

Para sostener el análisis conceptual de la problemática analizada se trabajará con los siguientes capítulos teóricos:

Capítulo 1: La organización empresaria

Capítulo 2: El reclutamiento del personal y la selección de personal

Capítulo 3: La administración del talento humano

Capítulo 4: La inducción

Capítulo 5: La capacitación

Capítulo 6: La medición del desempeño laboral

Capítulo 7: La competencia profesional y los métodos de evaluación

Capítulo 8: La rotación y el ausentismo laborales

Capítulo 9: Marco de referencia Institucional

# CAPÍTULO 1

## LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIA

### 1. Introducción

El marco referencial de este trabajo comenzará por un breve análisis del escenario en el que se manifiestan los fenómenos que se estudian, es decir la empresa; de esta manera, vale decir que entre las diversas definiciones que existen sobre este concepto, se han tomado para este trabajo las siguientes:

*"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"* (Agustín Reyes Ponce, 2006)

*"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir"* (Eugenio Sixto Velasco, 2001)

*"Es una estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos"* (Beckles, Carmichael y Sarchet, 1998)

*"Organización es la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el fin de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"*. (Issac Guzmán V., 2002)

*"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa"*. (Koontz&O'Donnell, 2001)

*"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes"*. (Joseph L. Massie, 1999)

Si analizamos los elementos del concepto:<sup>1</sup>

- Estructura

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, estableciendo la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

- Sistematización

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

- Jerarquía

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

- Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Y en cuanto a la importancia de la organización<sup>2</sup>:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

---

<sup>1</sup>Dávila Carlos de Guevara "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia, 1994.

<sup>2</sup>Dávila Carlos de Guevara "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia, 1994.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

Según los autores consultados, los principios de la organización son<sup>3</sup>:

\* Del objetivo. Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

\* Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

\* Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

\* Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado conferido en la responsabilidad debe corresponder la autoridad necesaria para cumplir dicha responsabilidad.

\* Unidad de mando. Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

\* Difusión. La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

\* Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

\* Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, RR.HH., etc.).

---

<sup>3</sup>Dávila Carlos de Guevara "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia, 1994.

\* Continuidad. Una vez establecida la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.<sup>4</sup>

## 1.1. Empresa

Es la organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades<sup>5</sup>. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos en parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regulan mediante el Derecho mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas. Existen otras formas jurídicas, como la empresa unipersonal o la cooperativa, pero lo más usual es la organización en forma de sociedad.

En función del grado de responsabilidad de los socios y del número de accionistas, las empresas pueden ser sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada<sup>6</sup>. También compañías privadas de los siguientes tipos: empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra; holdings, cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera; y, por último, empresa subsidiaria, que está controlada por la empresa matriz (poseedora de más del 50% de las acciones de la subsidiaria).<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup>[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm)

<sup>5</sup>Wendell, F. y Bell, C, "Desarrollo Organizacional" Quinta Edición, Prentice Hall, México, 1996.

<sup>6</sup> Villamizar, Germán (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé Bogotá: 5° edición. Ed. Mc Graw Hill.

<sup>7</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa>

## **CAPÍTULO 2 EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.1. Aspectos generales**

La planificación de recurso humano cobra cada vez más importancia, lo que incide en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. En este marco, la falta de dicha planificación podría llevar a la organización a no satisfacer sus requisitos de personal ni sus metas debidamente; la planificación de los RR.HH. permitirá tener planes para el personal que necesitará en el futuro, tomando en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo.

A veces, los requerimientos son puestos de manifiesto con antelación como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones se debe hacer frente a las peticiones de carácter urgente; en cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones. El proceso de reclutamiento, que ha pasado de una concepción estática a una dinámica y proactiva, es la iniciativa para buscar y hallar los recursos humanos más calificados.

### **2.2. Importancia y fines del reclutamiento**

Del reclutamiento depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización; en la medida que ésta sea capaz de atraer candidatos calificados –potencialmente- aumentará la probabilidad de seleccionar a las personas que alcancen los rendimientos esperados. Su importancia radica en que le define al Departamento de RR.HH. los pasos que se deben seguir para hacer excelentes contrataciones. De lo anterior se desprende que los fines del reclutamiento pueden concretarse en:

- \* Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por el análisis de los puestos.
- \* Suministrar el número suficiente de personas calificada para los puestos a cubrir, con el mínimo costo de la organización.
- \* Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir

el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.

- \* Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización.

- \* Cumplir la normativa jurídica existente.

- \* Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

- \* Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, evitará los conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos calificados<sup>8</sup>.

### **2.3. Políticas de reclutamiento**

Para orientar a los ejecutores de los programas, es necesario que se dicten al menos algunas políticas para reclutar:

- \* Tener solicitantes calificados en un número suficiente para cierto grado de selectividad cuando contrate un nuevo empleado.

- \* Estimular una mutua simpatía con los empleados de la empresa para que ellos se vuelvan monitores gratuitos para atraer solicitantes a la empresa.

- \* No establecer con las otras empresas del medio, piratería para atraer candidatos.

### **2.4. Proceso de reclutamiento y selección**

#### **2.4.1. Etapa preparatoria**

1) Determinación de la necesidad de realizar el proceso de selección

El establecimiento de un sistema de selección de personal fundamentalmente de la necesidad de cubrir determinados cargos u ocupaciones. La organización empresarial es un organismo dinámico, que

---

<sup>8</sup>Simón Dolan, Randall S. Schuler "La Gestión de Recursos Humanos" 1ª Edición. Cap. 4. Pág. 78.



constantemente cambia y se adapta al medio. La necesidad del constante perfeccionamiento y las del entorno hacen que las empresas tengan que realizar cambios que afectan a recursos materiales, humanos y financieros.

El Surgimiento de nuevas inversiones, la necesidad de redimensionar la organización (implica disminución o aumento de las necesidades de fuerza de trabajo), la introducción de nuevas tecnologías son factores que introducen cambios en cuanto a composición, calidad, cantidad y estructura de la fuerza de trabajo.

Las necesidades de la empresa se pueden clasificar en: necesidades .de índole operativa táctica y estratégica. Estos tipos de necesidad determinan el tipo de fuerza de trabajo sobre la base de la cual se realizará la selección. Junto con la determinación de la necesidad del tipo de fuerza de trabajo se precisa que tipo de proceso se realizara

## 2) Realización del análisis y descripción de los cargos

La base objetiva del proceso de selección de personal es la determinación de las características y exigencias de los cargos y ocupaciones.

El análisis y descripción de cargos se debe realizar con el mayor rigor científico. Por ello se recomienda emplear de forma combinada los métodos de observación, análisis de documentos, encuestas, entrevistas y cuestionarios, a los ocupantes de los mismos, a los dirigentes de estos y a expertos.

Luego de haber concordancia sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales y exigencias de un cargo se elabora sobre esa base la descripción del mismo.

El modelo de descripción de cargos y ocupaciones refleja los sig.  
Aspectos:

- Nombre del cargo y ocupación
- Objetivos
- Principales funciones, tareas, acciones y operaciones a desarrollar
- Condiciones de trabajo
- Principales riesgos
- Responsabilidades
- Valores organizacionales

- Requerimientos humanos obtenidos de forma directa

### 3) Elaboración de las especificaciones del cargo:

En ella se reflejan los principales requerimientos humanos para el desempeño exitoso de las funciones de un cargo.

Modelo de especificación de cargos y ocupaciones:

- Datos generales: Nombre del puesto, Información sobre el trabajo.
- Objetivos
- Principales funciones y tareas.
- Esfera cognitiva: Inteligencia general, Nivel de escolaridad requerido, conocimientos necesarios, Experiencia, Aptitudes, Habilidades específicas.
- Esfera afectiva: Equilibrio emocional, características personales.
- Esfera física: Habilidades y condiciones físicas necesarias, Edad, Estado de salud
- Esfera social: Conducta social, Valores personales, Prestigio, Imagen, Status social, personal, familiar; Valores organizacionales

### 4) Elaboración de los perfiles competencias:

Son las competencias que debe poseer un ocupante del mismo para lograr un buen nivel de desempeño. La evaluación de candidatos es un proceso constructivo en el que se parto de las competencias que se han definido, que determinan el éxito en el desempeño de un cargo, para lo que es necesario tener en cuenta las características de la actividad a desarrollar, los resultados esperados objetivos funciones y cualidades personales.

### 5) Validación de los criterios de selección y las técnicas e instrumentos a emplear:

Según el análisis y la descripción de puesto y las competencias que se requieran se van a seleccionar: las técnicas adecuadas para llevar a cabo el proceso de selección.

Posee gran connotación la veracidad de la información por medio del análisis de la confiabilidad y validez de los instrumentos y procedimientos. La

intención gira alrededor de la efectividad de los métodos en el objetivo de conocer la realidad.

#### **2.4.2. Proceso de reclutamiento**

Es una fase vital para desarrollar el proceso de selección y a la vez es inseparable de este proceso. Constituye el primer eslabón en la relación entre el candidato y la organización y el primer filtro en el proceso de selección.

Se inicia con la búsqueda de candidatos y finaliza cuando la organización recibe los curriculum vitae.

#### **Fuentes de reclutamiento**

El reclutamiento suele darse entre el conjunto de personas disponibles y con la capacidad para ocupar los puestos que se ofrecen; en este contexto, las fuentes de reclutamiento son los diferentes lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano adecuado de acuerdo a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, éstas pueden ser internas o externas.

#### **Fuentes internas**

El mercado de RR.HH. presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades; se denomina interno cuando implica candidatos únicamente en la propia empresa y se basa en datos e informaciones relacionadas con otros sistemas:

- \* Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.

- \* Resultados de la evaluación del desempeño del candidato interno.

- \* Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento que participó el candidato interno.

\* Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato y del cargo que está considerándose, para evaluar la diferencia y los requisitos necesarios.

\* Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

\*Condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo<sup>9</sup>.

### **Fuentes externas**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización, es decir, se trata de candidatos reales o potenciales, disponibles o de otras organizaciones, mediante las siguientes técnicas de reclutamiento:

\* Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.

\* Candidatos presentados por empleados de la empresa.

\* Carteles o anuncios en la portería de la empresa.

\* Contactos con Universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela.

\* Conferencias y charlas en Universidades y escuelas.

\* Contactos con otras organizaciones que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

\* Viajes de reclutamiento en otras localidades<sup>10</sup>.

Medios empleados en la realización de las convocatorias:

Una vez definido el tipo de fuerza de trabajo necesaria, la fuente de reclutamiento, la cantidad de plazas a cubrir y los requisitos de las mismas se impone buscar las vías para atraer la atención de los candidatos con las condiciones para ocupar los cargos u ocupaciones, lo que se realiza por medio de la divulgación de los mismos.

Pueden emplearse las tales como: periódicos, revistas, radio, televisión, murales, volantes, reuniones, internet, entidades educativas.

---

<sup>9</sup>Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5ª Edición. Cap. 3 Pág. 223.

<sup>10</sup>Simon Dolan, Randall S. Schuler "La Gestión de Recursos Humanos" 1ª Edición. Cap. 4, Pág. 80.

El medio empleado para la divulgación estatal en correspondencia con la fuente de reclutamiento determinada.

La divulgación de la convocatoria debe ser lo más Informativa y orientadora posible, se debe:

- tener en cuenta que se va a ofrecer a los candidatos.
- cuál es el sector de trabajo al que queremos llegar.
- determinar el medio en que se va a colocar el anuncio.
- determinar el día de la publicación y cuantas veces se va a publicar.
- definir el lugar tamaño y tipografía de la publicación.
- decidir cuál será el contenido de este anuncio (mensaje que queremos dar).

Una vez decidido el mensaje, para darlo a conocer al público se debe tener en cuenta:

- definición de la empresa
- descripción del puesto
- requisitos excluyentes y no excluyentes (sexo, idioma, edad, formación, etc.)
- fraseo u oración que indique que la empresa ofrece (algo atractivo)
- indicaciones finales: a donde se debe enviar el CV, fecha límite, especificación de expectativa salarial.

Debe brindar información realista y no crear falsas expectativas sobre la organización.

### **2.4.3. Etapa de selección**

La etapa de selección integra un grupo de fases, métodos, técnicas e instrumentos en función de la adopción de la decisión de selección.

1) Solicitud de empleo: Se concibe la recepción de la solicitud de empleo como el primer producto del reclutamiento y el primer paso de la etapa de selección. El primer gran filtro que solo debe permitir pasar a aquellos candidatos que reúne en un primer análisis formal los requisitos mínimos exigidos. La solicitud debe contener aspectos fundamentales

- Datos generales
- Nombres y apellidos
- Dirección particular
- Fecha de nacimiento
- D.N. I
- Licencia de conducción
- nivel de escolaridad
- Calificación técnica
- Cargo al que aspira
- ¿Trabaja actualmente? Si/no
- ¿Ha desempeñado con antelación una actividad similar?
- ¿Qué cualidades considera usted debe poseer un ocupante del cargo al que aspira para desempeñar exitosamente?

- Idiomas
- Computación
- Composición del núcleo familiar
- Trayectoria educacional
- Superación técnica y profesional
- Trayectoria laboral

Junto con la solicitud de empleado es de utilidad solicitar el curriculum del candidato. El formato de esto tampoco debe ser mecánico y debe estar en correspondencia con el tipo de cargo que se solicita. Entre los principales aspectos que debe contener el curriculum se plantean:

Nombres y apellidos - Centro laboral dirección/teléfono/fax/correo electrónico, dirección particular, fecha de nacimiento, D.N.I., licencia de conducción, nivel de escolaridad especialidad o calificación técnica, intereses profesionales y personales experiencia profesional formación recibida, premios y reconocimientos, investigaciones desarrolladas, publicaciones.

2) Entrevista inicial: Posteriormente a esta decisión se pasará a la entrevista inicial, que debe estar dirigida a obtener información sobre las principales

características competencias y compatibilidad del candidato con los valores de la organización y se podrá determinar si continúa o no en el proceso.

3) Exámenes: La próxima fase es la realización de exámenes de selección dentro de los que se encuentran el examen médico, los exámenes de conocimientos, las muestras de trabajo y los exámenes psicológicos, en el orden en que la situación aconseje y adecuado a las características de cada cargo. Estos exámenes tienen también un carácter decisivo.

4) Verificación de antecedentes: Es un procedimiento que contribuye a construir el conocimiento sobre las principales características, hábitos, conducta social y competencias que brinden elementos sobre la posibilidad de integración del candidato a la organización (obtener información de cómo se desempeñó en el pasado ese candidato). Esta información puede recogerse de forma directa o indirecta en conversaciones o a través del análisis de documentos. Debe contactarse con las principales entidades laborales donde el candidato desarrolló su actividad e indagar diferentes aspectos como ser resultados en el desempeño de la actividad, reconocimientos, premios, sanciones y causas; principales potencialidades, limitaciones, cualidades positivas y negativas, necesidades, motivaciones e intereses; conducta social.

Las técnicas que se empleen en este proceso deben estar en correspondencia con la importancia del cargo para la organización. Además, debe ser una construcción en la que se esclarezcan las contradicciones y depuren segundas intenciones de favorecer o perjudicar al candidato.

5) Decisión de selección: Se procede a realizar una valoración integral de los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso, en correspondencia con los perfiles que se necesitan para determinar si se envía a la organización, o si se orienta y/o clasifica a este candidato, o si se decide que no se encuentra apto para su desempeño.

En caso de dudas o contradicciones en la información sobre los candidatos, no debe adoptarse una decisión sin antes confirmar o esclarecer dicha contradicción.

#### **2.4.4. Etapa post-decisión de la selección**

Fases:

- Comunicación de la decisión se debe comunicar la aceptación o rechazo de la selección, utilizando formas adecuadas, vías oficiales. En caso de la no aceptación es útil dejar las puertas abiertas para llamarlos en el futuro si es necesario. Estos elementos influyen en la imagen, credibilidad y prestigio de la entidad encargada de la selección.
- Preparación pre-empleo: una vez adoptada la decisión de selección, los candidatos no deben ingresar de forma abrupta en la organización, sino que debe existir una preparación inicial que los oriente en el desempeño de sus funciones. Dicha información y preparación contendrá fundamentalmente caracterización de la organización y unidades que la forman, reglamentación laboral vigente, objetivos, seguridad y salud ocupacional, y otros aspectos que se consideren de interés.
- Acogida en la organización: debe confeccionarse el plan de recepción en coordinación con la administración que empleará al candidato, brindarle información sobre las características de la organización, de su área y puesto de trabajo, realizar la presentación al equipo laboral, y darle a conocer las reglamentaciones, derechos y deberes. Para ello debe existir un programa de bienvenida del que se responsabilizara una persona en cada departamento, quien se encargara de reunirlos un día predeterminado dentro de la primera semana de trabajo para ejecutar este programa.
- Periodo de prueba: en él, el candidato cumplirá con las reglamentaciones de la organización, y al finalizar este periodo se realizará una evaluación del candidato y de ser satisfactoria quedará en el cargo.
- Seguimiento: el proceso de selección no culmina con el ingreso del seleccionado a la organización, sino que debe tener la posibilidad de retroalimentar. La información sobre el desempeño del empleado es útil tanto para él como para la organización. Se debe orientar el seguimiento de su formación y desarrollo.

Los principales aspectos que deben valorarse en el seguimiento son nivel de desempeño en la actividad laboral específica, capacidad de aprendizaje y



desarrollo de habilidades alcanzado, relaciones interpersonales e integración al colectivo, perspectivas de desarrollo, cumplimiento de objetivos.

## **2.5. Importancia y fines de la selección**

Realizando una revisión teórica de lo que significa la selección de personal, encontramos a De Ansorena, (1996), quien manifiesta que seleccionar personal es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denominan “candidatos”, que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El proceso de selección, implica tomar decisiones en cuanto a la contratación de la persona mejor calificada, lo cual impactará necesariamente la productividad de la organización, su clima laboral, el trabajo en equipo y, por ende, su esquema organizacional. Se requiere un cuidado especial en el proceso, porque una falla a éste nivel, tiene serias implicaciones en la vida futura de los candidatos; toda vez que si el candidato no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene las habilidades, o si por el contrario, se ubica en un puesto en el cual tiene más capacidades de las necesarias, puede sentirse frustrado, puede afectarse su salud física y mental, sus relaciones familiares, personales y, finalmente, puede incidir negativamente en la organización.

## **2.6. Sobre las políticas de selección**

Las políticas son guías amplias que requieren de interpretación para usarse; definen el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones, pero no configuran una regla; una regla es rígida y no da lugar a interpretaciones, mientras que las políticas son criterios que deberán seguirse para conseguir los objetivos de un programa de selección<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>Dessler, Gary. “Administración de Recursos Humanos” Sexta Edición. Cap. 6 Pág. 201

### **2.6.1. Tipos de entrevista**

La entrevista puede categorizarse según las técnicas y el formato que se emplee, ofreciendo una oportunidad para conocer personalmente al aspirante y hacerle preguntas que nos permitan formular un juicio sobre su entusiasmo, inteligencia y para evaluar aspectos subjetivos de la persona.

#### **Entrevista no estructurada**

Se formulan preguntas conforme vienen a la mente; en este caso, no hay un formato especial que seguir y la conversación avanza en varias direcciones. El entrevistador podría tener una especificación del puesto como guía y es posible que formule o no las mismas preguntas a cada aspirante<sup>12</sup>. Además, la persona a cargo de la entrevista hace preguntas diferentes a varios entrevistados, o efectuar preguntas de seguimiento para aprender más sobre el candidato<sup>13</sup>. Este tipo de entrevista permite también a los entrevistados que se extiendan en su respuesta a las preguntas que deseen, lo que dependerá de la habilidad del entrevistador<sup>14</sup>. Finalmente, el entrevistador formula preguntas no previstas en la conversación, infiriendo sobre diferentes temas a medida que se presentan<sup>15</sup>.

#### **Entrevista estructurada**

Es la que sigue una secuencia establecida de preguntas, mediante una técnica de selección que implica hacer a cada solicitante las mismas preguntas y comparar sus respuestas con un conjunto estandarizado de ellas<sup>16</sup>. Indican su uniformidad y pueden ser bastante útiles a la hora de predecir el éxito en el puesto de trabajo, pues se basan en preguntas predeterminadas, establecidas antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

---

<sup>12</sup>Dessler, Gary. "Administración de Recursos Humanos" Sexta Edición. Cap. 6 Pág. 201

<sup>13</sup>Thomas S. Bateman Scott A. Snell "Administración " 4ª Edición. Cap. 10 . Pág. 363.

<sup>14</sup>Simon Dolan, Randall S. Schuler "La Gestión de Recursos Humanos" 1ª Edición. Cap. 4, Pág. 80.

<sup>15</sup>Werther. William B. "Administración de Recursos Humanos" 4ª Edición. Cap. 4 Pág. 154.

<sup>16</sup>Werther. William B. "Administración de Recursos Humanos" 4ª Edición. Cap. 4 Pág. 154.

## **Mixta**

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

## **De solución de problemas**

Las entrevistas de este tipo se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante; suelen tratarse de situaciones que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría, evaluando tanto las respuestas como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés limitado, revelando la habilidad del solicitante para el tipo de problemas presentado. El grado de validez si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto<sup>17</sup>.

### **2.6.2. Tipo de pruebas**

Las pruebas incluyen los exámenes de conocimiento y habilidad, además de las cuestiones psicométricas, de personalidad y de rendimiento. Para clasificar una prueba, es conveniente adecuarlas a los requisitos que el cargo exige.

## **De conocimiento o capacidad**

Sirven para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades que se adquirieron mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, buscando medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo. Pueden ser de tipos muy diferentes, según distintos criterios:

---

<sup>17</sup>Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición. Cap. 6 Parte 3 Pág. 262, 266

## **Según la manera de cómo se apliquen**

Orales: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.

Escritas: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.

De Realización: Son aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en un tiempo determinado<sup>18</sup>.

## **Según el área de conocimientos**

Generales: Tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.

Específicas: Cuando indagan conocimientos técnicos relacionados con el cargo en referencia.

## **Según cómo se elaboran**

Tradicionales, de tipo discursivo o expositivo, estas miden la profundidad de conocimientos, pero examinan sólo una pequeña extensión del campo de conocimientos. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.

Pruebas objetivas: Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles.

Mixta, cuando utilizan la forma tradicional como la objetiva.

## **Las pruebas psicométricas**

Son un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, mediante el desempeño intelectual o manual, una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento; se refieren a conocimientos, capacidades, aptitudes o características del comportamiento, incluyendo la cantidad de capacidades y actitudes del candidato; su función es analizar dichas muestras y compararlas con patrones estadísticos.

---

<sup>18</sup>Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición. Cap. 6 Parte 3 Pág. 262, 266

## **Pruebas de Aptitud**

Potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento<sup>19</sup>.

## **Pruebas de Actitud**

Están diseñadas para descubrir qué tipo de características tiene alguien, para ubicarlo en el trabajo que corresponda<sup>20</sup>.

## **De Personalidad**

Es una característica marcada que distingue a una persona de las demás, pruebas que sirven para analizar los rasgos de la personalidad, ya sean determinados por el carácter o el temperamento, y para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación; en general, es la que mide los rasgos de personalidad tales como sociabilidad, ajuste y energía<sup>21</sup>.

## **De Rendimientos**

Una prueba de rendimiento es básicamente una medición de lo que ha aprendido la persona. La mayoría de las pruebas que se aplican en las escuelas son por lo tanto pruebas de rendimientos, éstas miden el conocimiento de oficio. En áreas como selección de personal, economía, mercadeo.

---

<sup>19</sup>Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición. Cap. 6 Parte. 3 Pág. 266.

<sup>20</sup>Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición. Cap. 6 Parte. 3 Pág. 262, 266.

<sup>21</sup>Gary. Dessler "Administración de Recursos Humanos" Sexta Edición. Cap. 6 Pág. 201

## **CAPÍTULO 3 LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN**

### **3.1. Definición general**

La inducción es el proceso que proporciona a los empleados información básica sobre los antecedentes y procedimientos de la empresa, a fin de que realicen sus actividades de manera satisfactoria<sup>22</sup>.

### **3.2. Tipos de Inducción**

#### **3.2.1. Inducción general**

En esta etapa se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo; según el mismo, se profundizará en algunos aspectos específicos, considerando a la organización como un sistema. Sin embargo, más allá de las características específicas de un cargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa<sup>23</sup>.

#### **3.2.2. Inducción específica**

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta etapa suele ser liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

---

<sup>22</sup>CHIAVENATO, Idalberto (1988): Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

<sup>23</sup>Ob.Cit.

### **3.2.3. Inducción Formal o Informal**

La inducción -o la bienvenida- comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, mientras que normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido. La inducción, denominada también acogida, incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus Funciones, se integre a su puesto de trabajo y al Entorno Humano en que transcurrirá su vida laboral.

### **3.3. Objetivos de la inducción**

Ayudar a los nuevos empleados de la institución a conocerse, al tiempo que se los auxilia para tener un comienzo productivo, estableciendo actitudes favorables hacia la institución, sus políticas y su personal; también se busca ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral. El proceso de inducción es siempre necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.<sup>24</sup>

### **3.4. Concepto de métodos de Inducción**

Los métodos de inducción para personal de nuevo ingreso tienen varias finalidades importantes; las personas que acaban de ser contratadas en la empresa sólo conocen de ella lo que han apreciado en su proceso de selección y contratación. En otras palabras, salvo la excepción de personas que ya conocen de la empresa por tratos previos o por conocidos que trabajan en ella, normalmente los que acaban de ser contratados no conocen la filosofía de la empresa, ni sus valores, ni su visión, ni su estructura orgánica, ni las políticas que conciernen a todo el personal, ni tampoco cómo piensan sus directivos

---

<sup>24</sup><http://inducccionrrhh.blogspot.com/>

principales y qué se espera del personal de la empresa, entre otras cosas. Los métodos de inducción son un proceso básico para las personas que inician sus actividades en una organización. Los siguientes son errores típicos en los métodos de inducción al personal que se incorpora a una empresa:

- a) No tener un programa de inducción.
- b) Contar con un programa de inducción deficiente y superficial, sólo para que exista inducción.
- c) No continuar el jefe inmediato la inducción en la parte específica del puesto que le reporta.<sup>25</sup>

### **3.5. Proceso de los métodos de inducción**

A cada empleado de nuevo ingreso se le proporcionará un Manual de Bienvenida. En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad universitaria. El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre identidad empresarial, sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño.

#### **3.5.1. El proceso de inducción de personal**

1. Actividades de Inducción
  - I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.
  - II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que debe contener los siguientes apartados:

---

<sup>25</sup><http://www.rrhh-web.com/Induccion.html>



- Historia de la empresa
- Sus objetivos, políticas y estrategias generales
- Horarios, días de pago, etc.
- Servicios que presta
- Estructura organizacional
- Políticas de personal
- Prestaciones
- Ubicación de servicios: consultorio médico, Dirección de RR.HH.
- Reglamentación
- Pequeño plano de las instalaciones
- Información que pueda representar interés al nuevo empleado.

### III. Posteriormente se realizará la retroalimentación:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
  - Visita a las dependencias, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
    - Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
    - Presentación con parte de la organización especialmente con aquellas dependencias con las cuales se tendrá contacto o relaciones.
  - Información presentada por el director del área, jefe de departamento, sección, y/o supervisor de área.
  - Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia; de ser posible se recomienda nombrar a alguien que le auxilie en los detalles que sean necesarios para conocer más a fondo su trabajo inicial.
    - Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
    - Llenado del listado de verificación.
    - Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo), será efectuada por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la Dirección de Recursos Humanos,

con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones<sup>26</sup>.

### **3.5.2. Objetivos de los métodos de Inducción**

Con el método se busca:

1. Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
2. Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
3. Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.<sup>27</sup>

### **3.5.3. Conformación de los integrantes de la inducción**

Generalmente las personas que realizan los procesos de Inducción en las empresas son aquellas que son capaces e idóneas para realizar este proceso o bien tienen la autoridad de designar personas para realizar tal proceso. Estas, pueden ser:

- ✓ Gerentes de recursos humanos
- ✓ Jefes del área de personal
- ✓ Personas con las capacidades necesarias que sean designadas para realizar la tarea
- ✓ Personas pertenecientes al área que le corresponde al nuevo integrante
- ✓ Gerentes Generales
- ✓ Etc.

---

<sup>26</sup>Ob.cit.

<sup>27</sup><http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm>

### **3.6. Inducción es integración**

El esfuerzo inicial de la inducción es integrar al personal nuevo a la empresa, tarea que se inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que pretende cubrir; así mismo, se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo para digerir la información y aplica con éxito lo que ha aprendido. Es en este marco en que los programas exitosos de inducción suelen tener un alto grado de participación de la gerencia; en realidad, para que pueda tener éxito cualquier programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial. La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

### **3.7. Lo que debe generar una buena Inducción**

\* La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

\* Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

\* El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le dé al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

### **3.8. La Inducción por etapas**

**1º)** Se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de RR.HH. suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

**2º)** El responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

**3º)** Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

### **3.9. Sobre el Manual de Inducción**

Lo que debe tener un buen instructivo de inducción:

- Describir claramente las políticas de su empresa.
- Ser claro, conciso y sobre todo, coherente.
- Explicar el derecho que tiene la empresa a despedir un empleado.

- No necesita ser elegante.
- Debe ser revisado por un abogado.
- Horario de trabajo.
- Vacaciones.
- Políticas.
- Licencias y vacaciones.
- Pago de horas extras y beneficios.

### **3.10. Sobre las fallas habituales en un proceso de inducción**

- Indolencia o ignorancia de los encargados del proceso sobre los beneficios del programa.
- Falta de colaboración por parte de los demás colaboradores en apoyo a los novatos a su adaptación.
- En ocasiones se implementa un programa de integración deficiente que crea una imagen falsa de la organización, ocasionando resentimiento y frustración del trabajador.

### **3.11. Sobre los beneficios de un buen programa de inducción**

Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será la socialización, de modo que cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento. El proceso, cuando es exitoso, consigue:

- Construir un sentimiento de permanencia y pertenencia en la organización.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.

Al finalizar el proceso, vale la pena entrevistar a los nuevos, a modo de recolectar información que nos lleve a hacer los ajustes necesarios para futuros procesos de integración.

### **3.12. Recomendaciones finales**

No tener un programa de inducción o tenerlo incompleto deja una mala impresión en las personas que se incorporan. Significa también perder una oportunidad para "ubicar" al personal sobre aspectos relevantes de la empresa, como su historia, sus antecedentes, la visión de la compañía, con la que todo empleado debe estar comprometido, sus creencias y valores, cómo llegaron a sus puestos los principales ejecutivos de la empresa y aspectos relevantes que ayuden a sensibilizar a los nuevos contratados.

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de orientación eficaz y ha capacitado a los supervisores para desempeñar la parte correspondiente, es posible que la orientación aún no sea efectiva. Con frecuencia, los supervisores están más ocupados en los problemas inmediatos de la labor y tiende a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás.

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien desarrollada consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. Este fenómeno es común. En cierta medida, puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses de labores se pueden contar muchas que advierten que no encajan en la organización. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede encontrarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales, a sus compañeros de trabajo, la supervisión que recibe o varios aspectos más. Solo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros del departamento de personal, una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y –en algunos otros casos- el suministro de equipos especiales. Estos costos no suelen incluirse en el balance de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merece.

## **CAPÍTULO 4 LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL**

### **4.1. Definiciones**

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. La capacitación mejora las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>Davis K. Newstrom J.W. "Comportamiento humano en el trabajo" Edit. McGraw Hill – 10ª edición.

## **4.2. Naturaleza de la capacitación**

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

## **4.3. Determinación de las necesidades de Capacitación**

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización. Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto, la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización. Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: El análisis, descripción y evaluación de puestos, Evaluación del nivel de desempeño de los empleados, Rotación de puestos,



Promociones y ascensos de personal, Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas, Quejas, Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros<sup>29</sup>.

En cuanto a algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: Entrevista individual, Entrevista en grupo, Aplicación de cuestionarios, Aplicación de evaluaciones o pruebas, Opiniones de consultores externos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la compañía puede resolver por sí misma, las que un individuo puede resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo<sup>30</sup>.

#### **4.4. Planes y programas de capacitación**

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, de las habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.<sup>31</sup>.

#### **4.5. La capacitación en la actualidad**

La capacitación actual tiene dos funciones importantes; desarrollar un comportamiento individual, así como una integración de equipo o comportamiento de grupo. El tema de la capacitación, cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionales, bachilleres, y personal capacitado y

---

<sup>29</sup>Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" McGraw Hill – 5ta edición

<sup>30</sup>Ob.Cit.

<sup>31</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/ProgramaDeCapacitacionYDesarrollo>

especializado en algunas áreas es, desconsolador. Poco a poco va tomándose conciencia de la necesidad de establecer programas de capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados.

#### **4.6. Beneficio de la capacitación**

La capacitación tiene algunos beneficios tales como: Conducir a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas, Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, Eleva la moral de la fuerza de trabajo, Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, Crea mejor imagen, Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, Se promueve la comunicación a toda la organización.

#### **4.7. Sobre el desarrollo del personal**

Desarrollo del personal es pues la actividad que tiende a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa y el crecimiento y satisfacción de cada uno<sup>32</sup>. Las actividades del desarrollo preparan a un empleado para ejercer sus responsabilidades en el futuro independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre la capacitación y el desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando el potencial a su capacidad como empleado directivo.

El desarrollo del personal va adquiriendo creciente importancia a través del tiempo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es probable que si existen vacantes en la empresa donde se trabaja se tome en cuenta a ese trabajador por su capacidad y desarrollo que posee porque le será muy productiva a la empresa. El desarrollo de personal tiene finalidades principales como: el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa; esto quiere decir básicamente ubicar el personal de acuerdo a sus aptitudes. La aptitud de hacer algo suele traer consigo el deseo de hacerlo con lo que se

---

<sup>32</sup>Dolan L., Simon, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuller (2007). La Gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: 3ª edición. Ed. Mc Graw Hill

tiende a poner en cada puesto a la persona que tiene aptitudes y desea de desempeñar ese puesto<sup>33</sup>.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal.

#### **4.8. Cómo desarrollar las habilidades del personal**

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).

---

<sup>33</sup>Ob.Cit.

- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

No hay empresa importante que no cuente con una infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que día adía se hace imprescindible en los individuos y en las comunidades laborales. Es clave mencionar que el concepto: “la capacitación aumenta la productividad”, lo tengan presente los directivos de las empresas ya que éstos son los encargados de continuar con el proceso de capacitación de sus empleados y muchas veces de ellos depende que éstos tengan resultados satisfactorios ante el entrenamiento que les fue dado.

Sin embargo, el trabajo no termina aquí, después de que se imparten los cursos de capacitación, es esencial evaluarlos para así poder detectar fallas, errores o beneficios que se obtuvieron

## **CAPÍTULO 5**

### **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **5.1. Antecedentes**

La inclusión de este capítulo se considera procedente en razón de que una empresa no sólo incorpora colaboradores, sino también lo que estos saben hacer, sus capacidades, estudios y talentos, los que pueden y deben ser aprovechados para el cumplimiento de las metas de la organización. En el caso

de una organización, la productividad es el problema esencial al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos como por los gerentes de línea, han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen importancia considerable, pues proporciona la chispa creativa.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. El trabajo del Profesional en Recursos Humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados, pues: *"La dirección de los recursos humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"*<sup>34</sup>.

Los empleados suelen tener expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades, que los jefes deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Asimismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral, por lo que las compañías invierten dinero en la selección, reclutamiento y capacitación de su plantilla laboral, base para brindar un buen servicio al cliente o elaborar el producto o la gama de productos que oferta la empresa al mercado. Del mismo modo, muchas empresas buscan en vano la fórmula para que los empleados acudan al trabajo entusiasmados con su labor; sin embargo, la gran mayoría de las personas acuden a su trabajo para salir de paso o por obligación y entre las razones que determinan su permanencia se encuentran: el tener que brindar seguridad económica a su familia, cubrir sus necesidades de superación, seguridad y demás necesidades que proporcionan un sentido de superioridad frente a los demás.

---

<sup>34</sup>Alias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Víctor, (1999), "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño", Editorial Trillas S.A., México.

## **5.2. La cultura organizacional**

La historia del concepto tiene veinte años, cuando Pettigrew (1979) comenzó con la primera definición conceptual. A partir de ese momento, la historia de la conceptualización de la cultura ha estado salpicada de continuas aportaciones que no han acabado de homogeneizar el concepto de cultura organizacional; esto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, aunque una definición propia elaborada a partir de las definiciones de Schein (1988) y Alabart y otros (2001) podría ser la siguiente:

*“La cultura organizacional es un:*

- *Conjunto de presunciones básicas, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser dadas por válidas y superadas de la conciencia.*
- *Compartidas por los miembros de una organización.*
- *Producto de la resolución de problemas de adaptación externa e integración interna y de la interacción de los miembros con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, de la organización.*
  - *Ésta se forma a lo largo de la vida de la organización.*
  - *Son válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.*
- *Son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir”.*

## **5.3. Cultura y cambio organizacional**

Las tendencias que pautan el mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de

manejar el cambio con una visión proactiva<sup>35</sup>. De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios. Dentro del marco descrito, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según orientaciones establecidas por la visión de la organización<sup>36</sup>.

#### **5.4. Implicaciones del cambio de cultura en la organización**

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa<sup>37</sup>.

Considerando esto como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

---

<sup>35</sup>Chiavenato Idalberto, (2006), "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, México.

<sup>36</sup> Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.

<sup>37</sup>Filippi, Graciela (1998) "El Aporte de La Psicología Del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional". Editorial Universitaria de Buenos Aires, Argentina.

## 5.5. El manejo de las subculturas

Cuando se habla de una cultura organizacional específica, se hace referencia a su cultura dominante, es decir a aquella cultura cuyos valores básicos y creencias son compartidos por la mayoría de su personal. Pero en una organización pueden coexistir una cultura dominante y varias subculturas; son unidades organizacionales de menor tamaño que desarrollan una cultura propia dentro de otra, las cuales llegan a tener enorme influencia en las organizaciones. Refiriéndose a este tema, Thevenet plantea:

*“Según los trabajos de Sainsaulieu, la empresa es un entramado de subgrupos que poseen sus propios modos de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y del análisis de éstas” (Thevenet; 1992)<sup>38</sup>*

Dada esta circunstancia, en el ámbito de un desarrollo organizacional, ¿cómo hacer frente a estas subculturas de modo que puedan aportar más que obstaculizar al desarrollo de una institución? Si bien creo que es necesaria cierta cultura compartida, la existencia de subculturas puede aportar a un desarrollo organizacional nutrido de diferentes “miradas”, que deben ser integradas y complementarias. Siguiendo esta línea, las subculturas facilitan la permeabilidad y la movilidad de los diferentes comportamientos involucrados, según las diferentes contingencias, facilitando respuestas adaptativas a los ambientes laborales<sup>39</sup>.

## 5.6. La capacitación de los RR.HH.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos

---

<sup>38</sup>THEVENET, M. (1992). Auditoría de la Cultura Empresarial. España: Díaz de Santos, pág. 48).

<sup>39</sup>MARIETTA BABA L. es Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y profesora de Antropología en la Universidad Estatal de Michigan. Es autora de más de 65 publicaciones científicas y técnicas en los campos de la cultura organizacional, el cambio tecnológico, y los procesos evolutivos.



al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Simón Dolan plantea que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes<sup>40</sup>.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. La exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary<sup>41</sup>, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el

---

<sup>40</sup>Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos y director de Investigación del Instituto de Estudios Laborales (IEL) de ESADE. Ha publicado numerosos libros y artículos, entre los que cabe destacar 'La dirección por valores' y 'Los 10 mandamientos para la dirección de personas', entre los más vendidos en los últimos años, así como 'Dirección de Recursos Humanos', utilizado también en China.

<sup>41</sup>Profesor de negocios en la universidad de la Universidad Internacional de la Florida de la Administración de Negocios en Miami, Florida. Escritor e investigador, es el autor de varios libros como: *Fundamentos de Gestión de Recursos Humanos* (1999), *Las personas y organizaciones líderes en el siglo 21* (1998), *Gestión de Recursos Humanos*, 7ª Edición (1997), entre otros.

producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Chiavenato, por su parte, advierte la diferencia que media entre la capacitación y el entrenamiento, al que define como un proceso educativo a corto plazo, aplicado sistemática y organizadamente, mediante el cual se aprenden conocimientos<sup>42</sup>, actitudes y habilidades, en función de objetivos ya definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. En la actualidad la capacitación de los RR.HH. es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

## **CAPÍTULO 6**

### **LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

#### **6.1. Aspectos generales**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las

---

<sup>42</sup>Consultor, Profesor y Conferencista de las principales Universidades de Administración de Brasil, España y América Latina; es referente en Administración y Recursos Humanos. Autor de 17 libros en español, siendo el escritor brasileiro con el mayor número de publicaciones en la lengua española.

organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc., una manera de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

- 1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- 2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- 3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- 4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- 5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Definiciones 1.1: “el seguimiento motiva porque de esta forma el colaborador entiende la importancia de su tarea” Luis Navarro Baquero.

## **6.2. Responsabilidad por la evaluación de desempeño**

Se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política de la empresa en materia de RR.HH.:

El gerente: Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de la administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en

tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad.

**El empleado:** Algunas empresas utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común, porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales. El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

**Comité de evaluación:** Es el sistema más utilizado, con centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, además de una relativa descentralización en lo referente a la aplicación y ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios. Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empleados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación. La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión.

### **6.3. ¿Por qué evaluar el desempeño?**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- 1. proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- 2. permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- 3. posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa.

#### **6.4. Puntos débiles de la evaluación del desempeño**

- 1. cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
- 2. cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- 3. cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- 4. cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

#### **6.5. Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado; si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado. La evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

- 1- justificar la acción salarial recomendada por el supervisor

2- buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorarlos resultados de los recursos humanos.

### **6.6. ¿Qué es lo que se debe medir?**

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta a la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. 1. resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. 2. desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. 3. factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

### **6.7. Objetivos de la evaluación de desempeño**

- 1- permitir condiciones de medición del potencial humano
- 2- convertir el tratamiento de los RR.HH. como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
- 3- dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

### **6.8. Beneficios principales y métodos**

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad:

- evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

La evaluación del desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, sirve a objetivos trazados con base a una política de recursos humanos., pero para que sean eficaces, deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad:

\* Método de las escalas gráficas: Es el más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

\* Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos con frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado con dos formas de composición.

\* Método de investigación de campo: Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

\* Método de incidentes críticos: No se preocupa de las características del campo de la normalidad, sino de aquellas muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

\* Método de comparación por pares: Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

\* Métodos de frases descriptivas: Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

\* Método de autoevaluación: Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

\* Método de evaluación de resultados: Está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

\* Métodos mixtos: Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

## **6.9. ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado, al juzgar su desempeño, busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros:



\* Autoevaluación de desempeño: El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

\* El gerente: Corresponde al gerente la responsabilidad del desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. El órgano de RR.HH. asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

\* El empleado y el gerente: Una alternativa es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

\* Equipo de trabajo: En esta modalidad, el equipo evalúa el desempeño de los miembros y programas con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

\* Evaluación de 360°: La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

\* Evaluación hacia arriba: Constituye una faceta de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementas la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

\* Comisión de evaluación de desempeño: En este caso, la realiza un grupo de personas interesadas en el desempeño de los empleados, en la que participan miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RR.HH. y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

\* El órgano de RR.HH.: Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está algo abandonada por su carácter demasiado centralizador, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RR.HH. asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

## CAPÍTULO 7

### LA COMPETENCIA PROFESIONAL Y LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

#### 7. Antecedentes generales

Para enmarcar a la rotación del personal en un marco lógico, se hace necesario conocer primero el tipo de rendimiento laboral que tiene el personal sobre el que se hará el análisis, midiendo su desempeño para determinar si a la institución la afecta o no dicha rotación.

##### 7.1. Diferentes definiciones de competencia laboral

Ø *“Capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; necesarias, pero no suficientes” (México)*<sup>43</sup>.

Ø *“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”. (España)*<sup>44</sup>.

Ø *“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, -y en gran medida-, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (POLFORM/OIT)*<sup>45</sup>.

Ø *“La OIT ha definido el concepto “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo*

---

<sup>43</sup>CONOCER “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas”. Presentación en Power Point, marzo 1997.

<sup>44</sup>INEM. “Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional”. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

<sup>45</sup>Ducci; María Angélica. “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.” En: “Formación basada en competencia laboral”. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. En [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)

eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”<sup>46</sup>.

Ø “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que tienen que desempeñar en determinadas situaciones”. (Australia)<sup>47</sup>.

Ø “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”<sup>48</sup>.

Ø “En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos”. (National Council for Vocational Qualifications -NCVQ-)<sup>49</sup>.

Ø Según Claude Levy Leboyer, quien cita a Montmollin, 1984, las competencias “son conjuntos estabilizados de saberes y savoir faire, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”<sup>50</sup>.

## **7.2. Diferentes dimensiones de las competencias laborales**

El concepto de competencias laborales tiene diferentes aplicaciones que podemos considerar -a los efectos de una presentación sistemática de la información-, como dimensiones a analizar:

---

<sup>46</sup>OIT. Formación Profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra 1993. En [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)

<sup>47</sup>Gonczi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentos de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996

<sup>48</sup>Bunk, G.P. “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en RFA”. Revista CEDEFOP No. 1. 1994. En [www.cinterfor.r.uy](http://www.cinterfor.r.uy)

<sup>49</sup>En [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

<sup>50</sup>Claude Levy Leboyer, “Gestión de las competencias”, ediciones 2000 SA, Barcelona 1997, pág. 40

Ø Identificación de competencias: Es el método que se sigue para definir cuáles son las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente una actividad de trabajo. Existen diferentes metodologías, el análisis funcional por ejemplo que analiza cuáles son las competencias correspondientes a una determinada función productiva, y otras de corte “conductista” que parten de determinar cuáles son las competencias propias de los de buen desempeño y las toman como modelo a ser desarrolladas por el resto:

\* Normalización de competencias. Se realiza cuando una vez identificada la competencia, una institución, por ejemplo, la estandariza y fija como norma, describiéndola con un procedimiento común.

\* Formación de competencias. Identificadas las competencias y descripta la norma, es posible desarrollar un currículum o plan de actividades de enseñanza para facilitar el aprendizaje de las mismas.

\* Certificación de competencias. Consiste en el reconocimiento formal de las competencias que se ha evaluado que un individuo posee<sup>51</sup>.

\* Normas y Evaluación de Competencia Laboral. El estándar es la base del concepto de competencia y constituye el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. Incluye criterios de desempeño tales como: márgenes de ganancia, velocidad de producción, errores, definiciones de mínimas y objetivos, etc.

\* Evaluación de competencias. La evaluación de competencias laborales consiste en el contraste entre las evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. Es complementaria a la norma y hace referencia a las evidencias. Consiste en la verificación del cumplimiento de las especificaciones establecidas, en un proceso que tiene una secuencia de acciones:

1. Definir requerimientos de evaluación
2. Recolectar evidencias
3. Comparar las evidencias con los requerimientos
4. Emitir juicios sustentados en esta comparación

---

<sup>51</sup>Claude Levy Leboyer, ob.cit.

En la evaluación por competencias no interesa recoger evidencias de cuánto ha aprendido el trabajador sino el rendimiento, o sea el saber hacer, por eso la evaluación basada en la competencia debe hacerse en el lugar de trabajo. Los métodos de evaluación usados son<sup>52</sup>:

- \* Observación del rendimiento
- \* Pruebas de habilidades
- \* Ejercicios de simulación
- \* Realización de un proyecto
- \* Preguntas orales
- \* Examen escrito
- \* Preguntas de elección múltiple

Los tipos de evidencias usados son:

- \* Del rendimiento
- \* De reconocimiento
- \* Directa
- \* Indirecta
- \* De apoyo
- \* Complementario
- \* Histórica

Existen tres principios básicos para llegar a una evaluación apropiada:

- \* Seleccionar el método adecuado de acuerdo al tipo de desempeño.
- \* Adoptar un mix de métodos que permitan inferir la competencia.
- \* Utilizar un método holístico de evaluación.

Los organismos certificadores acreditan a los organismos evaluadores y son responsables de verificar la calidad de los procedimientos de evaluación. En

---

<sup>52</sup>Claude Levy Leboyer, ob.cit.

el caso de que los candidatos no estén de acuerdo con el resultado de su evaluación o los centros evaluadores no conformes con su proceso de acreditación pueden apelar.

### **7.3. Diferencias entre evaluación tradicional y por competencias**

La evaluación por competencias mide las evidencias de desempeño de un trabajador en relación con una norma de desempeño laboral, en cambio en los sistemas de evaluación tradicionales la evaluación está asociada a un programa y la aprobación está asociada a una escala de puntos.

#### **7.3.1. Certificación de competencias**

Consiste en el reconocimiento formal por parte de una institución autorizada de las competencias de los trabajadores, sin tener en cuenta si las mismas fueron adquiridas en una educación formal o informal. La certificación es la conclusión de un proceso de formación que incluye capacitación y práctica y puede ser realizada por la institución de formación profesional donde se han cursado los programas formativos. Por ejemplo, desde Cinterfor OIT y a partir del año 1975, se han impulsado proyectos para la certificación de las calificaciones adquiridas. Las mismas tienen reconocimiento en otros países, para permitir la movilidad de los trabajadores; actualmente, la certificación de competencias está asociada a la empleabilidad de los trabajadores, ya que la certificación apunta a las competencias básicas que hacen a una persona empleable y que permiten la transferencia del trabajador. Por otra parte, uno de los principios de la formación continua es que la certificación tenga un plazo acotado para garantizar la actualización permanente del trabajador:

\* El certificado de competencia laboral hace referencia a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias.

\* El certificado da cuenta de un desempeño laboral comprobado, y no potencial.

\* El certificado se expide teniendo en cuenta la norma de competencia laboral, la cual se construye tomando como base las competencias necesarias para desempeñarse en una situación concreta.

### **7.3.2. Proceso de certificación**

El proceso se inicia con la solicitud por parte del candidato ante el organismo certificador. En ese momento se realiza un prediagnóstico de sus competencias. Con los resultados obtenidos, puede ser remitido a un centro evaluador para realizar el proceso de evaluación o reforzar sus competencias mediante un proceso de formación. El resultado es: competente o aún no competente.

## **7.4. Modelo de Competencias**

*“Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente, estos manuales contienen competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables”<sup>53</sup>.*

### **7.4.1. Gestión de Competencias**

Es un modelo, una herramienta de gestión que permite:

\* Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de acompañar las metas de la organización. Cuando las competencias están adecuadamente descritas y se dan a conocer se “favorece la autoevaluación, la planificación del propio

---

<sup>53</sup>“Administración del desempeño” por Luis María Cravino, en “Conceptos y Herramientas de Management”, cuaderno 24, Setiembre de 1997



desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empowerment”<sup>54</sup>.

\* Que el área de Recursos Humanos oriente todas sus prácticas en el sentido de las competencias que la organización requiere se desarrollen en las personas.

\* Que cada supervisor, jefe o gerente conduzca a su gente de manera de desarrollar y mantener las competencias requeridas.

### **7.5. Competencias laborales institucionales para el Sector Público**

\* Orientación al logro/ orientación a resultados: es la preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).

\* Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano): esto implica un deseo de ayudar o servir satisfaciendo necesidades. Significa que se focalizan los esfuerzos en el descubrimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes.

\* Flexibilidad: es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y cambiar, aceptando los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto.

\* Compromiso con la Organización: es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

\* Transparencia: conductas de integridad y ética profesional.

Si son capaces de ver con claridad las amenazas, estando atentos a sus señales, pueden transformarlas en oportunidades de crecimiento<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup>Cravino, Ob.cit.

<sup>55</sup>Cravino, Ob.cit.

## **7.6. Competencias institucionales**

Para el caso de estudio, vale consignar las siguientes:

### **Orientación al logro/orientación a resultados**

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de los estándares de excelencia; estos pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).

### **Flexibilidad**

Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que se requiera.

### **Compromiso con la Organización**

Es la actitud que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas que tienen las instituciones, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

### **Transparencia**

Incluye conductas de integridad y ética profesional.

## **7.7. Sobre la gestión por competencias**

*“La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) es un sistema complejo de elementos de la*

*gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales hacia el logro de la misión empresarial*<sup>56</sup>.

## **Cómo identificar y evaluar competencias individuales**

*“Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad”*<sup>57</sup>. Por eso, a la hora de identificar los requisitos necesarios para llevar adelante las tareas propias de un puesto es necesario considerar todos estos elementos.

## **Métodos no estructurados para el análisis del puesto**

\* La observación: este método presenta límites a la hora de intentar analizar tanto las tareas de un puesto como las competencias necesarias para llevarlo a cabo. Sin embargo, la observación puede ser complementaria de otros métodos, como entrevistas y análisis de documentación en uso<sup>58</sup>.

\* La autodescripción de las actividades por la persona que ocupa el puesto a analizar, reemplazando o completando las observaciones. Tiene la ventaja de que puede aportar información sobre cuestiones que no pueden ser observadas, cómo hace una persona para tomar una decisión, por ejemplo, pero tampoco nos permite identificar competencias.

\* La entrevista: puede ser más o menos estructurada y requiere de la habilidad del entrevistador para obtener información pertinente. Según Levy-Leboyer, si bien la entrevista sólo nos permite obtener información sobre las actividades del puesto, *“puede ser llevada más lejos gracias a la utilización de uno de los dos métodos siguientes y conducir así a una lista de cualidades requeridas –competencias, aptitudes y rasgos de personalidad”*.

---

<sup>56</sup>Cravino, Luis María, “Administración del desempeño”, en Mercado, cuaderno nro. 24, 1997

<sup>57</sup>Alles, Martha Alicia: “Dirección Estratégica de R.R.H.H. Gestión por Competencias”, Management Master, Granica, 2000

<sup>58</sup>Bunk, G.P.: “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la R.F.A.”, Revista Europea- Formación Profesional 1/94

\* Método de los incidentes críticos: el entrevistado describe en detalle situaciones reales en las que se ponen en juego comportamientos similares a los requeridos para el puesto que se está analizando. *“Una buena manera de presentar al entrevistado lo que se le pide consiste por ejemplo en decirle: ¿Puede usted acordarse de alguna ocasión en que hizo alguna cosa particularmente bien, en que usted consiguió cumplir una misión concreta a pesar de las dificultades, o, por el contrario, en que hizo alguna cosa ineficaz que le impidió alcanzar el objetivo que perseguía?”*<sup>59</sup>.

\* La cuadrícula de Nelly: la metodología “fuerza” a los expertos a definir las características de “buenos” y “malos” empleados, las cualidades requeridas para alcanzar el propósito de un puesto y por lo tanto a describir las cualidades requeridas para el buen desempeño del mismo. Los expertos puntúan la importancia de cada cualidad para el desarrollo de cada puesto.

\* Cuestionarios estructurados: existen cuestionarios estructurados (la mayor parte provenientes de los Estados Unidos y el Reino Unido). Si bien existe una gran variedad de técnicas, todas parten de la descripción de actividades y propósito de los puestos para luego, identificarlas competencias, aptitudes y rasgos personales que se precisan para llevar adelante las tareas descriptas.

## **7.8. Evaluación de las competencias**

¿Cómo determinar si una persona posee las competencias, aptitudes y rasgos necesarios para desempeñarse en un puesto de trabajo? Levy-Levoyer, citando a Wernimont y Campbell 1968, Smith y Robertson 1992, clasifican los métodos existentes en tres categorías: signos, muestras y referencias:

\* Signos: permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Son test validados y plantean cuestiones y preguntas que en general no están ligadas a la tarea específica a desarrollar. Existen test que miden la inteligencia general, otros que evalúan aptitudes (verbales, numéricas, razonamiento espacial y destrezas motrices) y características de personalidad.<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup>Levy-Leboyer, oc, pág. 71

<sup>60</sup>Levy-Leboyer, oc

\* Muestras: son actividades, ejercicios o situaciones lo más parecidas que sea posible a la tarea a ser desarrollada. Ponen al evaluado en situaciones similares a las del trabajo cotidiano del puesto para el que se trata de determinar si está preparado.

## **CAPÍTULO 8 LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO LABORALES**

### **8.1. Causas fundamentales**

Esta “*Consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional*”, según la definición del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). En términos más amplios, hace referencia tanto al intercambio de trabajadores entre distintos puestos de trabajo tras cortos periodos de tiempo (horas, minutos), como a intercambios entre puestos tras periodos más largos (días, semanas, meses). Así, en los estudios enfocados en la aplicación de la rotación para la prevención de los TME, la rotación comprende periodos cortos, mientras que, en otros estudios centrados, por ejemplo, en la relación de la rotación con la formación y la productividad se consideran periodos largos de trabajo entre los intercambios<sup>61</sup>.

Otra definición aceptada es la que dice que la rotación consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional, lo cual tiene la ventaja de aumentar el conocimiento del proceso y del producto, disminuye la monotonía, mejora el reparto de cargas en caso de puestos penosos, favorece la polivalencia y resuelve los posibles roces en el reparto de tareas, aunque pueda -en contrapartida- disminuir temporalmente el rendimiento.

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se

---

<sup>61</sup> Ericsson, 2009.

agudiza cuando resulta difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Pasado cierto tiempo, la persona vuelve a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marchar porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins, la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando. Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup>Chiavenato Idalberto .Administración de Recursos Humanos .Editorial Atlas 1990.

Muy ligado a la motivación está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha. Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

En investigaciones realizadas sobre rotación o fluctuación laboral, ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas, pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

a) Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.

b) Bajas socialmente necesarias.

c) Bajas por motivos personales.

d) Bajas por motivos laborales depende de la organización

e) Bajas por decisión de la propia Empresa

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los RR.HH. son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador, ocultando el verdadero motivo de las salidas y tergiversando así la situación real; en otros casos, es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida, con el fin de marcharse lo más rápidamente posible y no perder el nuevo empleo que ha encontrado<sup>63</sup>.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial; la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el

---

<sup>63</sup>García Scwerett Pablo. Motivación hacia el trabajo y necesidades. La Habana Editorial científico técnico 1981.

deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene; ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores, aunque la fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada<sup>64</sup>.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real, es más importante el estudio de la fluctuación potencial -la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva-; por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo.

## **8.2. Causas más frecuentes de la rotación o fluctuación laboral**

Una de las causas más comunes, que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios; cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación, dentro o fuera de su centro laboral. Aunque en nuestro país existe un sistema que establece que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo hacia los sectores emergentes en la economía.

Una de las causas relacionadas con la salida de los trabajadores son las condiciones laborales: cuando el ambiente laboral no es el más adecuado, se siente insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa, que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse. Finalmente, otro motivo que aducen los trabajadores es que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos, sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

---

<sup>64</sup>Cuesta Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana ISPJAE 1990.



En algunos casos, también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión. En cuanto a los motivos personales, los más frecuentes son los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que los motivos que implican la salida de los trabajadores son laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial<sup>65</sup>.

### **8.3. Ventajas y desventajas de la rotación de personal**

La Rotación de Personal comprende una gran variedad de ventajas, pero también algunas desventajas, porque siempre requiere la necesidad de sumir ajustes<sup>66</sup>.

#### **a) Ventajas:**

- \* Permite que cada Persona que labora en la empresa descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.

- \* Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.

- \* Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.

- \* Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo puedan no solo desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.

---

<sup>65</sup>Mota Elordy Ignacio Juan. Estrategias de Empresas y Recursos Humanos una visión dinámica de la Empresa.

<sup>66</sup>Ibidem

\* Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.

\* Permite que cada líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.

\* Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "que cada cargo no se apodere de las personas".

\* Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos.

#### b) Desventajas o dificultades

\* Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.

\* Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.

\* Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidas.

\* Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.

\* Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.

\* Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.

\* Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.

\* Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.

\* Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.

\* Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.

\* Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no en equipo.

\* Hay personas que cuando trabajan en grupo son muy buenos, pero cuando les toca liderarlos, terminan rompiendo relaciones y nadie los quiere como líderes.

#### **8.4. Sobre la rotación del personal**

Una de las definiciones más aceptadas es la que dice que la rotación consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional, lo cual tiene la ventaja de aumentar el conocimiento del proceso y del producto, disminuye la monotonía, mejora el reparto de cargas en caso de puestos penosos, favorece la polivalencia y resuelve los posibles roces en el reparto de tareas, aunque pueda -en contrapartida- disminuir temporalmente el rendimiento.

Sin embargo, la salida de los trabajadores representa una rotación de implicaciones diferentes, basada mucho más en las condiciones laborales que les fueron ofrecidas; cuando el ambiente no es el más adecuado, la insatisfacción puede conducir a la rotación laboral. Lo mismo sucede cuando la falta de un sistema de estimulación moral y material desmotiva al personal y lo impulsa a marcharse. En otros casos, las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad, acaban por ser un buen motivo para dejar la empresa.

#### **8.5. Otra cara de la rotación de personal**

En general, suele verse que las empresas con bajos índices de rotación se jactan de eso, mientras que las que no pueden controlar el recambio permanente temen por los costos que esto genera<sup>67</sup>. "Cada vez que un empleado

---

<sup>67</sup>[www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)

deja la compañía, se calcula un costo del 50% de su salario anual como consecuencia de su ida y la necesidad de buscar reemplazo", explica Edgardo Besimsky, gerente del área de Efectividad Organizacional de la empresa Watson Wyatt, cuyo informe "Human Capital Index (HCI) 2005: *Maximizando el retorno sobre su inversión en capital humano: informe del índice de capital humano*" plantea que la rotación también mejora la eficiencia, generando ganancias en la productividad de largo plazo por el mejor desempeño de los empleados. "*El primer beneficio se refiere al efecto de la rotación sobre el desempeño de los empleados existentes*", sostiene el HCI, de la que participaron 1200 empresas - principalmente norteamericanas y europeas- que cotizan en Bolsa.

El informe de Watson Wyatt explica que, estadísticamente, tanto los empleados de bajo como los de alto desempeño tienden a dejar la empresa en mayor proporción que los de desempeño promedio. Los primeros son candidatos a ser desvinculados o a buscar una posición con mayor coincidencia con sus habilidades e intereses; los segundos tienen más oportunidades laborales. "*Una forma de mejorar la calidad es tratar de que haya baja rotación en posiciones críticas y en el caso de personas de alto desempeño y propiciar más rotación en el grupo de empleados de bajo desempeño. La clave es poner el foco en la segmentación del índice de rotación*", de modo que cuando un empleado de bajo nivel de productividad sale de la compañía y es reemplazado por uno de alto desempeño, en el corto plazo se genera pérdida de productividad, pero en el largo plazo hay un incremento que resulta conveniente.

### **8.5.1. Dos ejemplos de rotación positiva**

La editorial Ángel Estrada &Cía. emplea a 381 personas y las posiciones clave son las relacionadas con desarrollo de productos e innovación. En esta empresa, el índice anual de rotación es del 0,5% y abarca sólo al personal efectivo (en determinadas épocas del año ingresa personal transitorio para trabajar en la planta que la empresa tiene en La Rioja y para el sector de promoción editorial). Para el gerente de RR.HH. de la empresa, hay una rotación positiva cuando tanto la empresa como el empleado ven que no coinciden y alguno de las dos toma la decisión de finalizar la relación.

En la empresa de soluciones informáticas TGV, su gerente de RR.HH. también cree que existe la rotación positiva puertas adentro, pues permite el crecimiento de los recursos adquiriendo responsabilidad y competencias. TGV emplea a 215 personas y su rotación anual -medida por perfil y unidad de negocio- es del 7 %, apoyado por un proceso continuo de evaluación de desempeño y crecimiento profesional y humano, de modo que quienes superan sus objetivos son reconocidos con un cambio de categoría.

### 8.5.2. Índices de rotación y ausentismo

El cálculo del índice de rotación del personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos durante cierto período, como se puede ver en la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100 \div \text{PE}$$

A= admisiones del personal durante el periodo considerado (entradas)

D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado.

PE= promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos.

El índice de rotación del personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de los empleados. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación del personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\text{PE}}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso, lo cual altera el volumen de los RR.HH. disponibles. Para analizar las pérdidas de personal y motivos de desvinculación, se utiliza el siguiente método:

$$\frac{D \times 100}{(N1 + N2 + \dots Nn) / a}$$

- D = Salidas de Personal

- N1 + N2 + ...Nn = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

- a = Número de meses del período

Este índice de rotación sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir una elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación.

## 8.6. Índice del ausentismo

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada, debiendo considerar determinado periodo, semana, mes o año<sup>68</sup>. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para establecer comparaciones entre los días de la semana, recomendándose dos enfoques complementarios a la ecuación habitual:

a.- Índice de ausentismo parcial

Tiene en cuenta sólo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convenidas en horas, pero relacionadas con:

Faltas justificadas por certificados médicos

Faltas por motivos médicos no justificados

Retardos por motivos justificados o no justificados

---

<sup>68</sup>Daft Richard y R. M. Steers, "El comportamiento del individuo y de los grupos humanos", de Editorial Limusa, 1992.

b.- Índice de ausentismo general (mixto)

Relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado:

Vacaciones

Licencias de toda clase, como ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

## **CAPITULO 9 MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL**

### **Historia**

La empresa de tarjetas de crédito utilizada para realizar este trabajo de investigación nació en el año 1985, en Argentina. Actualmente en el país existen 240 sucursales, de las cuales 10 se encuentran en la provincia de Salta, inaugurándose la primera en el año 1998.

En 1995 la inclusión accionaria de un importante banco posibilitó la generación de nuevos planes y servicios financieros para los titulares, acelerando y consolidando su proceso de crecimiento hasta alcanzar el liderazgo indiscutido que hoy ocupa entre las tarjetas de crédito de Argentina. Esta alianza permitió rápidamente la apertura de más sucursales en el resto de la provincia.

En 1998, la alianza con Visa permitió cruzar las fronteras del país y los titulares de Tarjeta X pudieron utilizar su plástico en todo el mundo.

En el 2007, la fusión con American Express sumó, a decir de la publicidad, “prestigio global”, completando la imagen de esta tarjeta. En el mismo año la empresa desembarcó en el Caribe, donde hoy tiene 3 sucursales y más de 300 colaboradores.

Tarjeta X fue evolucionando y ampliando cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes tarjetas: primero las propias (clásica, gold, platinum) y luego concretó alianzas estratégicas con tarjetas internacionales (Visa, MasterCard, American Express), que le permiten ampliar cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes co-brandings, lo que posibilitó más y mejores beneficios para los clientes:

- Posibilidad de aprovechar todas las promociones y planes de Tarjeta X, Visa, MasterCard y American Express en Argentina y el mundo.
- Bajo costo de resumen de cuenta, reposición y renovación de tarjetas.
- Resumen de cuenta unificado con los detalles de las compras de todas las tarjetas.
- Atención personal a persona a través de colaboradores capacitados para brindar respuestas eficientes con calidez.
- Proximidad y cobertura a través de 240 sucursales en todo el país.
- Calidad en todos los productos y servicios.

Productos que comercializa la empresa:

- Débitos Automáticos
- Adicionales (extensiones de tarjetas del titular)
- Préstamos en efectivo
- Extracciones en cajeros automáticos.
- Prestamos en el acto

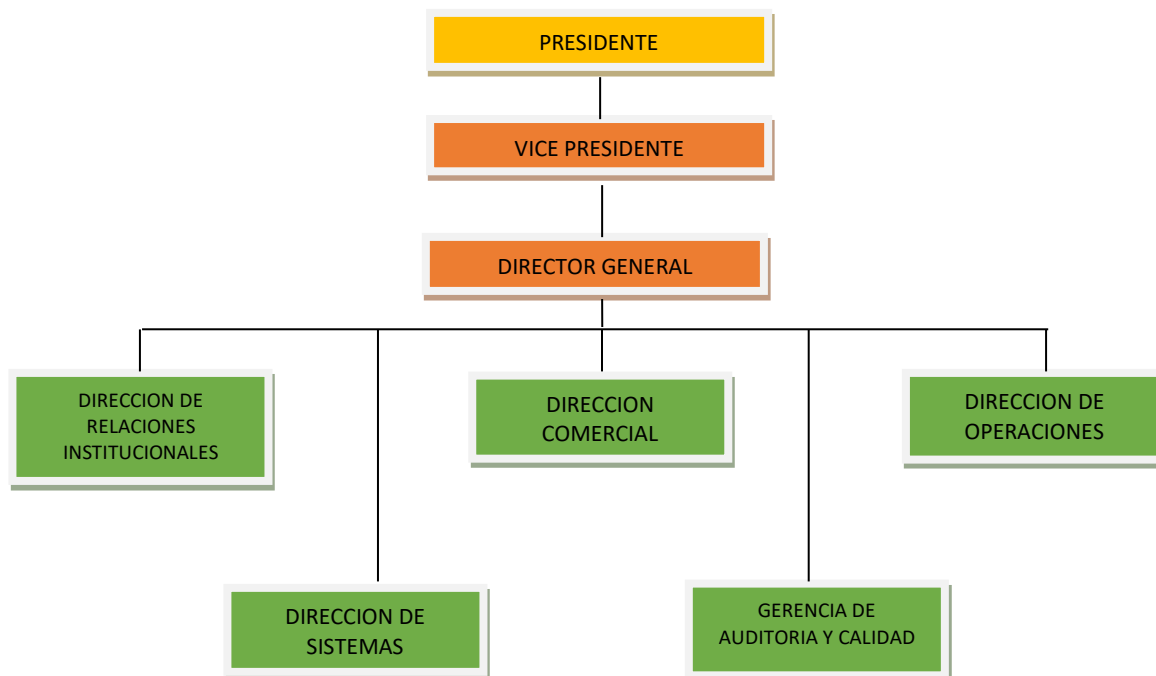
Seguros:

- Seguros de vida.
- Seguros para del hogar contra robo en incendio.
- Seguros integrales de comercios.

## **Estructura de la organización**

Actualmente, la empresa cuenta con 3352 empleados a lo largo de la Argentina, operando las diferentes áreas de la organización y posibilitando la ejecución de un extenso organigrama, encabezado por el presidente y fundador de la compañía, por quien pasan las decisiones más importantes y las ideas más innovadoras, escoltado por el vicepresidente y el Director General.





De la dirección general se desprenden las distintas direcciones que estructuran esta empresa:

- **Dirección de RRII:** Posee competencia sobre relaciones institucionales propiamente dichas y otras tales como asuntos legales y gestión de mora por medio de la gerencia de Cobranzas que tiene a su a cargo la empresa Cobranzas Regionales, controlada por Tarjeta X.

- **Dirección Comercial:** Está a cargo de los procesos de comercialización, venta y gestión en sucursales de la empresa, posee seis gerencias regionales responsables de la administración de sucursales.

1. Gerencia de Grandes Clientes, destinada a negociar y relacionarse con comercios adheridos de gran tamaño que precisen tratamiento diferenciado.

2. Gerencia de Nuevos Desarrollos, destinada a incrementar la rentabilidad por cliente.

3. Gerencia de Marketing, responsable del desarrollo e implementación de acciones comerciales y de la gestión de imagen de marca.

- **Dirección de operaciones:** Su principal función es realizar todas las actividades de soporte para la gestión comercial en sucursales. Sus gerencias y áreas son:

- ✓ Recursos Humanos: a cargo de la gestión relacionada con el personal.

- ✓ Administración: a cargo la gestión contable, financiera, impositiva y previsional.

- ✓ Procesamiento: responsable del manejo de las cuentas de clientes.

- ✓ Análisis Crediticio: responsable de la calificación crediticia de clientes.

- ✓ Organización y Métodos: responsable de la documentación y estandarización de tareas.

- ✓ Compras e intendencia: responsable de compras de mercaderías y mantenimiento y desarrollo edilicio.

- ✓ Logística: responsable del manejo de materiales.

- **Dirección de Sistemas:** Desde esta Dirección se gestiona la totalidad de los recursos informáticos relacionados con la organización. Por tratarse de una empresa que principalmente gestiona valores e información, la gestión de recursos informáticos es sin duda un factor clave de éxito. Dentro de su estructura encontramos las gerencias y áreas de, Desarrollo de nuevos sistemas, Seguridad Informática, Tecnología y Testing Informático.

- **Gerencia de Auditoria y Calidad:** Si bien tiene carácter de Gerencia, si tenemos en cuenta la naturaleza financiera con los riesgos operativos del negocio es comprensible que esta área dependa de la Dirección General. La función de esta gerencia consiste en ocuparse de la prevención del riesgo operativo y la medición de la calidad tanto de atención como de desempeño operativo interno por medio de la gestión de programas propios y las normas ISO 9000.

## **Estrategias de diferenciación**

**Diferenciación por medio de productos:** La empresa busca tener una oferta flexible que se adapte a las necesidades de sus distintos clientes. A su

vez intenta permanentemente que la imagen y funcionalidad de los servicios que presta sean observadas como diferentes y más beneficiosos que los de la competencia.

**Programas y Acciones para lograr la diferenciación por medio de Comunicación:** La empresa asigna importancia alta a su imagen corporativa y la percepción de ésta que existe en sus titulares y público en general. Para ello busca tener:

- Un lay out especialmente diseñado y siempre actualizado en sus locales.
- Uniformes “divertidos”, diferentes a lo clásico.
- Publicidad con estilo propio y siempre de avanzada.
- Red interna de comunicación amplia.
- Comunicación escrita, normalizada, en permanente evolución.
- Acciones de contacto con clientes y comercios que “sorprendan”.

### **Análisis FODA**

Es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

#### **Fortalezas:**

- Contar con el respaldo de un banco que tiene una muy buena imagen dentro del sistema bancario nacional.
- Tener una gran plataforma de puntos de servicio en los cuales los clientes podrían realizar los pagos.
- Tener una cartera de clientes potenciales muy amplia, utilizando como base a todos sus clientes de los otros servicios bancarios.
- Los clientes confíen mucho en los servicios que la tarjeta brinda.

### **Oportunidades**

- Mediante alianzas estratégicas con diferentes comercios buscar ofertas para los clientes para incentivar el aumento en el uso de tarjetas.
- Promover un día determinado de la semana con grandes rebajas.

### **Debilidades**

- Mantener adecuados niveles de liquidez y solvencia que permitan brindar mejores productos a los clientes.
- Minimizar las posibles pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por los titulares.
- Evitar la posible fuga de información de datos relacionados a clientes
- Minimizar pérdidas relacionadas a falencias en los procesos internos y a aquellas que surjan de eventos vinculados al contexto externo.
- Daño en la percepción del valor de Tarjeta X por parte de la opinión pública, clientes, inversores o partes interesadas

### **Amenazas**

- Crisis recurrentes en la economía nacional y global.
- Los virajes del gobierno en materia de política económica y financiera.
- Las medidas tomadas en relación a la expansión de la economía y del consumo, y otras que restringen el consumo y favorecen la producción, ahuyentan inversiones y producen un enfriamiento de la economía en general.

### **Recursos Humanos en la empresa**

Con respecto al departamento de Recursos Humanos, se encuentra centralizado en la casa matriz y donde la cual controla todas las sucursales del país. Algunas de sus políticas son:

- **No discriminación e igualdad:** Desde finales del 2009 se puso en marcha el plan corporativo «Diversidad de género», una iniciativa que tiene como objetivo asegurar que, en todas y cada una de las distintas unidades y geografías, los mejores profesionales ocupan las posiciones más destacadas.

- **Integración laboral:** manifiesta su compromiso con la integración laboral de las personas con capacidades diferentes a través del Plan Integra, que nace del convencimiento de que el empleo es un pilar fundamental en el fomento de la igualdad de oportunidades de todas las personas.
- **Selección y desarrollo:** Los procesos de selección de esta organización están basados en la igualdad de oportunidades, teniéndose como objetivo principal atraer e incorporar al mejor talento en cada campo.
- **Clima laboral:** El objetivo es conocer su opinión, sus preocupaciones y los ámbitos de mejora en los que consideran que deben trabajar en el futuro.

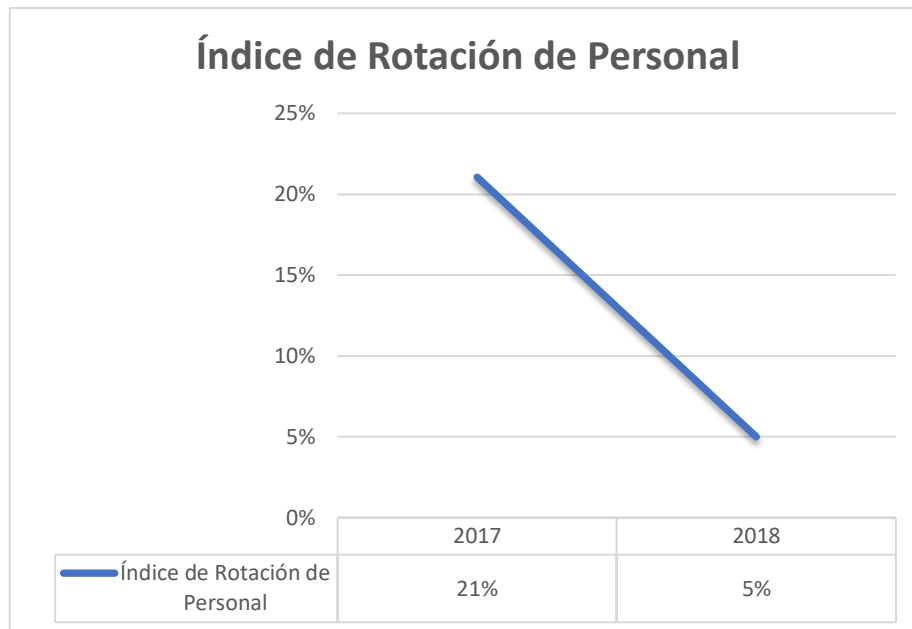
### Rotación de personal

En relación a las altas y bajas en la empresa, a principios de 2018 se reclutó a 6 empleados para el área de atención al cliente los cuales 5 cesaron de la empresa (5%), quedando en total para este sector 20 empleados y 69 empleados en total entre las dos sucursales de Salta Capital.

En 2017 se contrató a 5 empleados para esta área y sólo uno se desvinculó de la misma (21%), quedando entre las dos sucursales 19 empleados del área de atención al cliente y 80 empleados en total entre las dos sucursales de Salta Capital. A simple viste observando el Índice de Rotación Laboral podría decirse que en el año 2017 hubo mucha más rotación (21%) que en el año 2018 (5%). Por ello se hace un estudio más profundo donde podemos observar por el Índice de Rotación (solamente tomando en cuenta las desvinculaciones) que hubo muchas más desvinculaciones en 2018 (25%) que en el 2017 (5%).

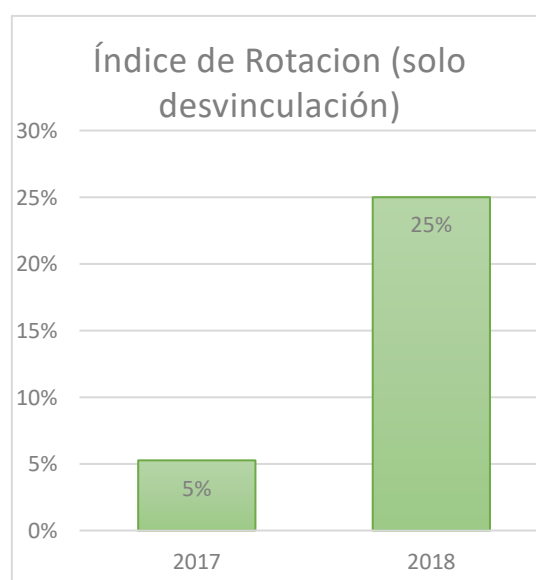
### INDICE DE ROTACIÓN TARJETA X

	2017	2018
Alta	5	6
Baja	1	5
Cantidad de empleados activos	19	20
<b>Índice de Rotación de Personal</b>	<b>21%</b>	<b>5%</b>



### INDICE DE ROTACION SOLO TOMANDO EN CUENTA LAS DESVINCULACIONES

	2017	2018
Baja	1	5
Cantidad de empleados activos	19	20
<b>Índice de Bajas</b>	<b>5%</b>	<b>25%</b>



# Trabajo de campo

A fin de llevar adelante el presente trabajo se realizaron entrevistas y encuestas a los gerentes y empleados de atención al cliente de la organización estudiada, de acuerdo al cuestionario que se adjunta y mediante el que se procuró recolectar información sobre los siguientes temas:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Criterios de Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Inducción
- ✓ Evaluación de Desempeño
- ✓ Capacitación
- ✓ Rotación Laboral

## MODELO DE ENTREVISTA

**Público al que se administró:** GERENTES

**Cantidad de personas a las que se les administró:** 2 (dos)

**Periodo de Administración:** agosto 2019

**Instrumento aplicado:** Se adjunta a continuación

### ENTREVISTA A GERENTES

#### PREGUNTAS

1. ¿Tiene la empresa TARJETA X un plan capaz de determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento?
2. ¿Suministra dicho plan el número suficiente de personas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo de la organización?
3. ¿Es capaz de reducir el número de candidatos con insuficiente o

excesiva calificación, evitando que una vez seleccionados abandonen la firma al poco tiempo de incorporarse?

4. ¿Aumenta el reclutamiento que utiliza la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo?
5. ¿Es capaz de evaluar la eficacia de las técnicas que utiliza?
6. ¿Tiene la empresa solicitante calificados en número suficiente para cierto grado de selectividad?
7. ¿Estimular la simpatía con los empleados de la empresa para que atraigan solicitantes a la empresa?
8. ¿Analizan los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección durante su ingreso a la empresa?
9. ¿Analizan los resultados de la evaluación del desempeño del candidato interno?
10. ¿Analizan las diferencias entre el cargo actual y el que espera ocupar el empleado?
11. ¿Existen planes de carreras para conocer la trayectoria del ocupante del cargo considerado?
12. ¿Existen condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo?
13. ¿Existen archivos de candidatos espontáneos o de procesos de reclutamiento anteriores?
14. ¿Mantienen contactos con Universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-



escuela, etc. en busca de potenciales candidatos?

15. Durante la Selección de personal ¿qué tipo de entrevistas y/o pruebas se realizan?

1. Entrevista no estructurada
2. Entrevista estructurada
3. Mixta
4. Pruebas de solución de problemas
5. Pruebas de conocimiento o capacidad
6. Pruebas psicométricas
7. Pruebas de Aptitud
8. Pruebas de Actitud
9. Pruebas de Personalidad
10. Pruebas de Rendimientos

## MODELO DE ENCUESTAS (EMPLEADOS ATENCION AL CLIENTE)

**Público al que se administró:** Empleados de atención al público

**Cantidad de personas a las que se les administró:** 20 (veinte)

**Periodo de Administración:** agosto 2019

**Instrumento aplicado:** Se adjunta a continuación

### FORMATO DE LA ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información sobre los temas que son relevantes para poder identificar las causas por las que se producen las bajas de personal en el área de atención al público de la empresa Tarjeta X.

Agradecemos su colaboración.

**PREGUNTAS:** (Marque con una X la respuesta correcta)

1. ¿Se le explicó todo sobre la empresa al ingresar?  
SI  NO  NO LO SUFICIENTE

NS/NC

2. ¿Se le explicaron los alcances de su cargo?

SI

NO

NO LO SUFICIENTE

NS/NC

3. ¿Las explicaciones fueron formales o informales?

FORMALES

INFORMALES

NS/NC

4. ¿Se hizo alguna evaluación acerca de los puntos enseñados?

SI

NO

NS/NC

5. ¿Había encargados de realizar este proceso?

SI

NO

NS/NC

6. ¿Le resultó sencillo integrarse a la empresa?

SI

NO

NO LO SUFICIENTE

NS/NC

7. ¿Fue correctamente informado respecto a tareas y expectativas en el desempeño?

SI

NO

NO LO SUFICIENTE

NS/NC

8. ¿Tuvo usted impresión favorable inicial de la empresa?

SI

NO

NO LO SUFICIENTE

NS/NC

9. ¿Le presentaron algún Manual de Inducción?

SI

NO

NS/NC

10. ¿Ha notado indolencia o ignorancia de los encargados del proceso?

SI

NO

NS/NC

11. ¿Hubo colaboración por parte de los demás colaboradores en apoyo a incorporación?

SI

NO

NS/NC

12. ¿Ha sido evaluado su desempeño alguna vez?

SI

NO

NS/NC

13. ¿De qué manera?

---

---

14. ¿Ha recibido capacitación de alguna clase en la empresa?

SI

NO

NS/NC

15. ¿Cuál o cuáles capacitaciones ha recibido en la empresa?

- Calidad de servicio y atención al cliente
- Comunicación con el cliente
- Proceso de atención al cliente
- Atención telefónica
- Gestión de quejas, reclamos y situaciones críticas.

16. ¿Cómo la calificaría?

MUY BUENA  BUENA  DEFICIENTE   
MUY DEFICIENTE

17. ¿Ha sentido la necesidad de otras capacitaciones?

SI  NO  NS/NC

18. ¿Ha pensado alguna vez en dejar la empresa?

SI  NO  NS/NC

19. ¿Cuán a menudo?

MUY A MENUDO  A MENUDO  NO MUY A MENUDO   
NUNCA

20. Elija su razón principal para dejar esta empresa:

- Salario
- Ambiente laboral
- Trato de los compañeros
- Trato de los directivos
- Desmotivación creciente
- Ausencia de expectativas
- Alta exigencia
- Horarios poco amables
- Otras

# ANALISIS DE DATOS

## **Entrevistas a gerentes (Gerencia de ventas)**

En el mes de agosto nos dirigimos a la organización para realizar las entrevistas correspondientes a los gerentes de venta de las dos sucursales de la ciudad de Salta, Capital. Dichas entrevistas se realizaron de manera conjunta en busca de un sistema más rápido además de poder optimizar el tiempo.

Se les realizaron varias preguntas con el objetivo de poder conocer cuál es el estado de la empresa con respecto a su programa de reclutamiento y selección.

A partir de dicho cuestionario, se pudo obtener conclusiones que corresponden a diversos aspectos que aquejan a la empresa.

La empresa Tarjeta X carece de un plan capaz de determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento de personal, lo que se considera relevante a la hora de contratar a un nuevo personal para ocupar un puesto en la organización. No existen contactos con instituciones en busca de potenciales candidatos; aunque hay archivos de candidatos espontáneos o de procesos de reclutamiento anteriores, en general no se analizan en profundidad.

Uno de los errores que comete la empresa en cuestión es de no analizar lo suficiente la calificación de cada aspirante, pues se considera que lo que vale es la actitud. No se realizan evaluaciones en esta etapa y sólo en casos extremos se evalúa el desempeño del candidato interno y se analizan sus resultados. En general se estimula la simpatía con los empleados para que atraigan solicitantes, pero nunca hay un número suficiente de personas para los puestos a cubrir.

La empresa carece de solicitantes calificados para cierto grado de selectividad. Lo que se toma en cuenta son las condiciones de ascenso del candidato interno, pero cuando se promueve a uno, no hay tiempo para analizar sus resultados obtenidos en las pruebas de ingreso. Asimismo, no se analizan las diferencias entre el cargo actual y el que espera ocupar el empleado, pues se considera que todos conocen las tareas de los demás.

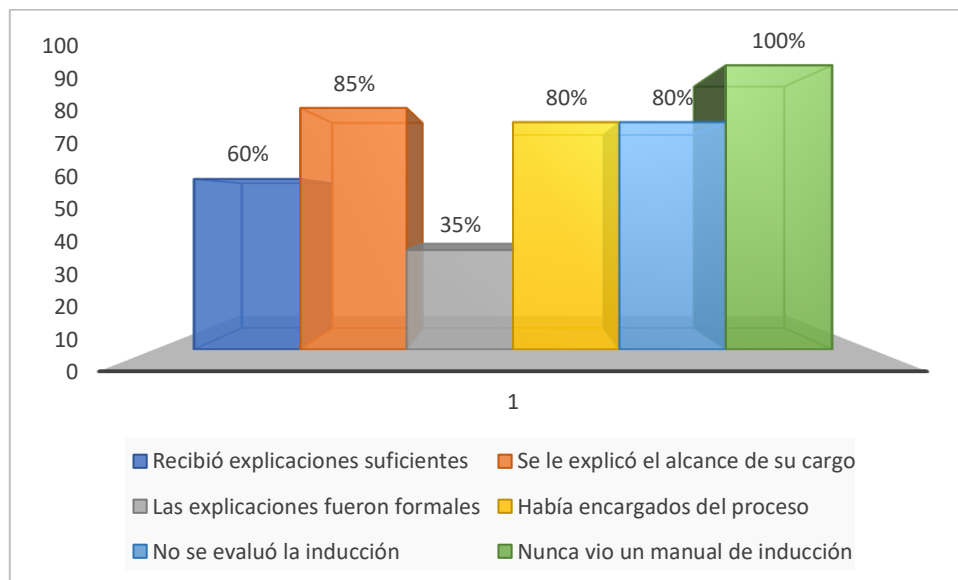
Otra de las falencias relevantes que encontramos la falta de uso de

planes de carreras.

Por último, en la etapa de selección del personal, se realiza una entrevista del tipo mixto, además de pruebas de actitud y personalidad.

## Gráficos de las encuestas

**Gráfico I  
Inducción (I)**

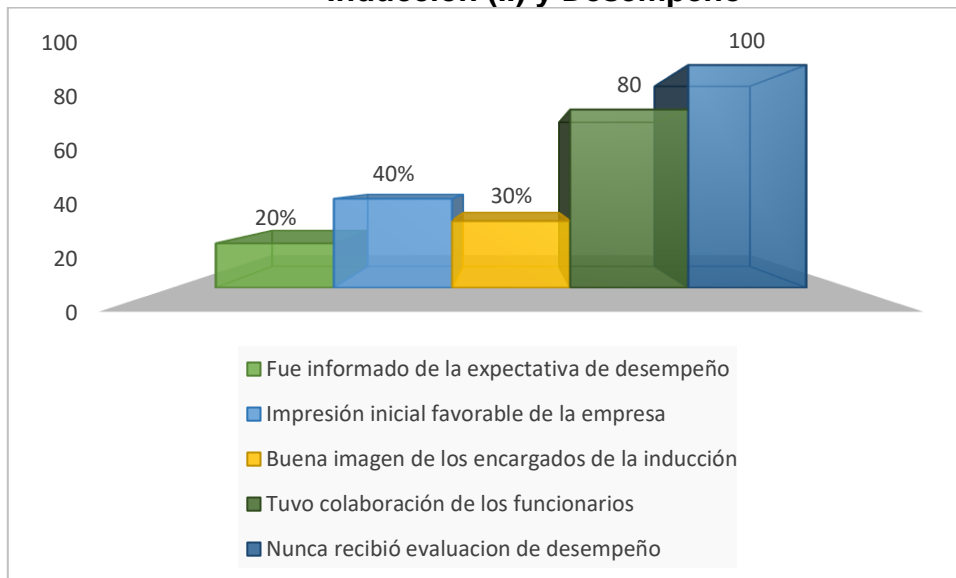


Como puede verse en este primer gráfico, la inducción ha sido deficiente.

El 100% de los encuestados nunca vio un manual de inducción, el 85% indicó que se le explicó el alcance de su cargo, el 80% dijo que nunca fue evaluada su inducción y había encargados del proceso, el 60% recibió explicaciones suficientes y solamente el 35% dijeron que las explicaciones fueron formales.

No es suficiente para un proceso de inducción que no solamente incluye la explicación del cargo sino la sociabilización general del empleado en la Organización. De acuerdo a lo estudiado en el marco teórico los datos obtenidos demuestran que esta empresa posee un programa de inducción muy deficiente y superficial. Esta situación produce fallas, no facilita el aprendizaje, aumenta el estrés y la ansiedad de los nuevos empleados además de aumentar los costos ya que los empleados suelen desvincularse porque lo que esperaban encontrar y la realidad es diferente produciendo una disonancia cognoscitiva.

**Gráfico II**  
**Inducción (II) y Desempeño**

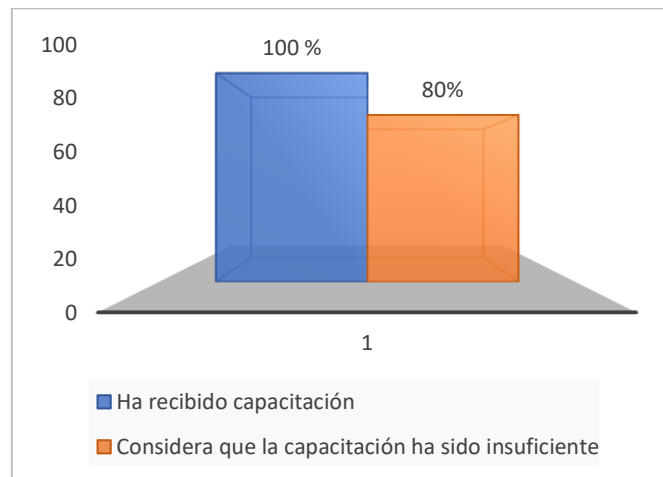


La información adicional respecto al proceso de inducción confirma los datos anteriores en el sentido de que no ha sido eficiente, solamente el 20% fue informado sobre las expectativas de desempeño, el 70% no tiene una buena imagen de los encargados de la inducción y un 60% de empleados que no tuvieron una impresión inicial favorable de la empresa.

Como puede observarse en este gráfico el 100% de los encuestados dijeron que nunca habían recibido una evaluación de desempeño.

Un proceso de inducción tiene como principal objetivo ayudar a los nuevos empleados de la institución a conocerse, al tiempo que se los auxilia para tener un comienzo productivo, estableciendo actitudes favorables hacia la institución, sus políticas y su personal; también se busca ayudar a los nuevos empleados a generar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral. El proceso de inducción es siempre necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

**Gráfico III  
Capacitación**

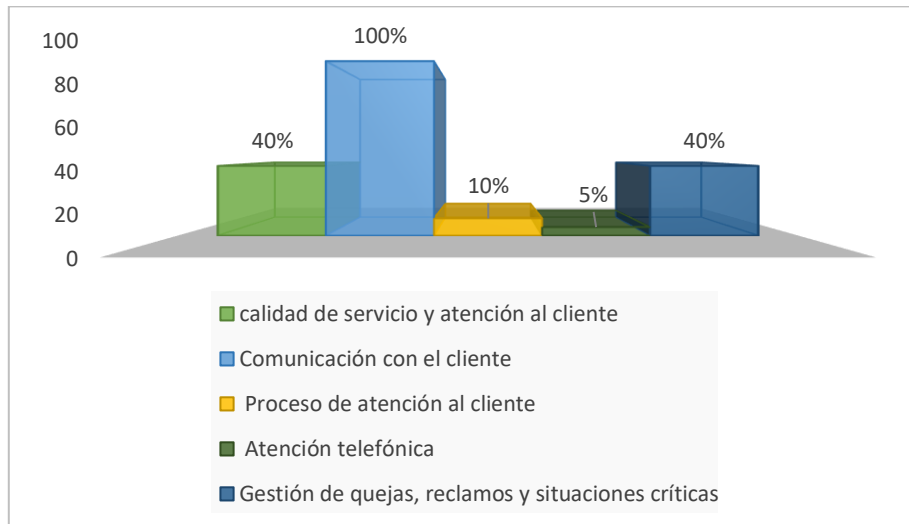


A la inducción deficiente se le suma una capacitación pobre. El 80% de los encuestados considera que la capacitación brindada en la empresa ha sido insuficiente, lo que implica un dato importante considerando que el 100% de los empleados encuestados han recibido capacitación.

La capacitación mejora las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, a su vez conduce a una alta productividad y un incremento en la productividad. La empresa estudiada demuestra a través de los resultados que no posee suficiente capacitación, solamente ha recibido una capacitación básica para poder desempeñar las tareas del puesto. Se debe utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.



**Gráfico IV  
Capacitación**



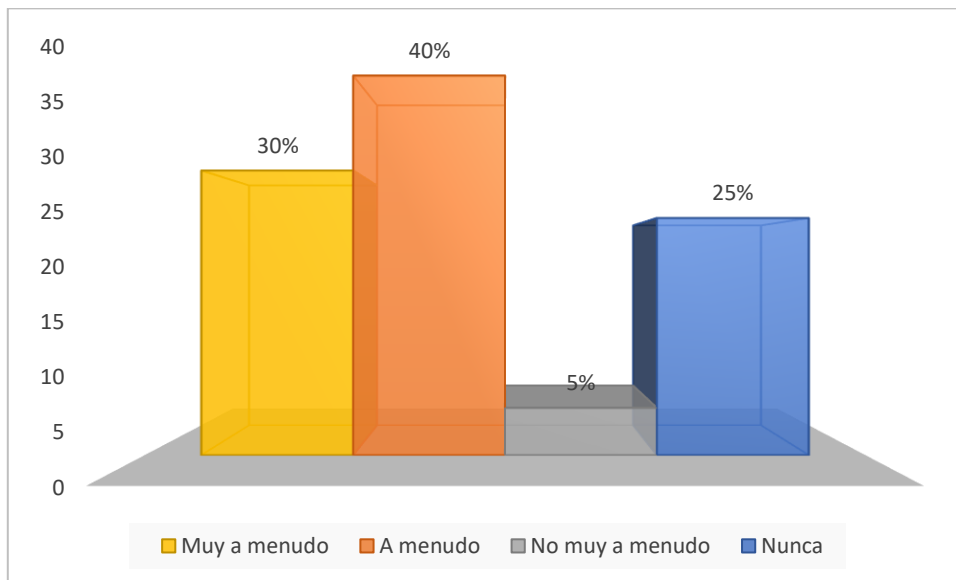
La Empresa X determina que el personal de atención al cliente, mínimamente debe capacitarse en:

- Calidad de servicio y atención al cliente
- Comunicación con el cliente
- Proceso de atención al cliente
- Atención telefónica
- Gestión de quejas, reclamos y situaciones críticas.

De acuerdo a la información brindada por las encuestas, todos los empleados obtuvieron capacitación de atención al cliente y de comunicación con el cliente. Menos de la mitad de ellos (40%) tuvo una capacitación de calidad de servicio y atención al cliente, el 40% Gestión de quejas, reclamos y situaciones críticas, sólo una pequeña parte (10%) fueron capacitados en el proceso de atención al cliente y nada más que el 5% en atención telefónica.

De acuerdo a lo trabajado estos datos demuestran que la empresa X no desarrolla al máximo las habilidades del personal, lo cual provoca que no haya actitudes positivas, no eleva la moral de la fuerza de trabajo y no crea una mejor imagen de la empresa. La capacitación es una necesidad que día a día se hace imprescindible en los individuos y comunidades laborales.

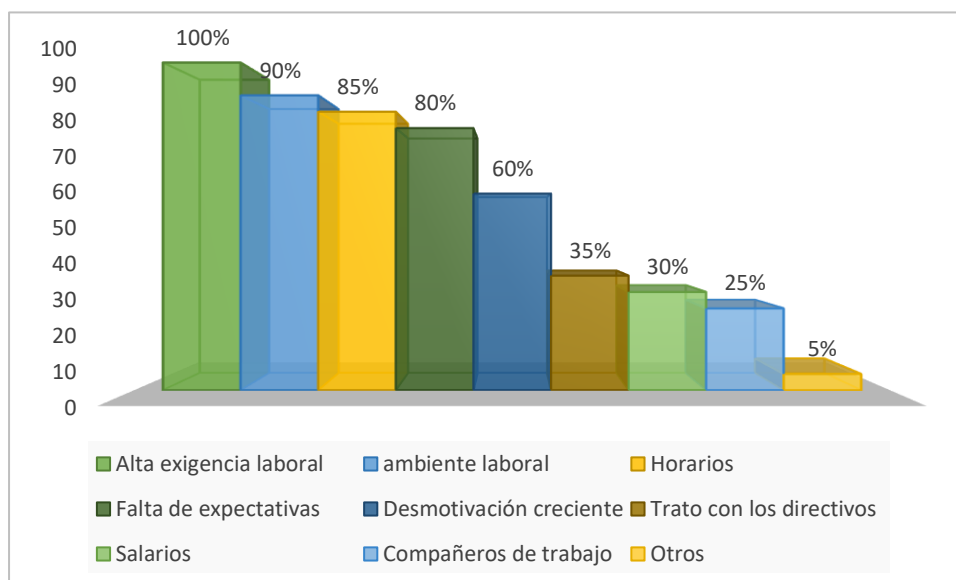
**Gráfico V**  
**Rotación**



Según los datos llevados al gráfico, hay una altísima posibilidad de que la rotación continúe como hasta ahora o se incremente. Hay un alto porcentaje de los empleados encuestados que han considerado la posibilidad de dejar de trabajar en la empresa. Este porcentaje implica el 70% de los empleados quienes “a menudo” o “muy a menudo” han barajado esta alternativa.

La salida de los trabajadores representa una rotación de implicaciones diferentes, basada mucho más en las condiciones laborales que les fueron ofrecidas; cuando el ambiente no es el más adecuado, la insatisfacción puede conducir a la rotación laboral. Lo mismo sucede cuando la falta de un sistema de estimulación moral y material desmotiva al personal y lo impulsa a marcharse. En otros casos, las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad, acaban por ser un buen motivo para dejar la empresa.

**Gráfico VI**  
**Causas declaradas de la rotación potencial**



Obsérvese la alta incidencia de los ítems que debieron haber sido expuestos, informados y explicados durante el proceso de inducción, lo que tal vez hubiera evitado el desencanto y la desmotivación de los empleados. Todos los encuestados declararon una alta exigencia laboral, 90% por el ambiente laboral, 85% por los horarios, 80% por falta de expectativas, 60% por desmotivación creciente, 35% por el trato con los directivos, 30% por los salarios, 25% por los compañeros de trabajo y 5% otras causas.

Se considero importante, a los efectos de realizar un análisis más profundo de los datos obtenidos, cruzar algunas de las variables analizadas. En primer lugar, se consideró el proceso de inducción con las causas de rotación.

De este análisis surgió que el problema de rotación que tiene la Empresa X en el área de atención al cliente viene arrastrando problemas desde la inducción del empleado a la misma, debido a que no se han tomado los recaudos necesarios como ser tener un manual de inducción, informar a los ingresantes tanto sobre las exigencias del puesto como las expectativas de su desempeño, evaluar su inducción, indicaciones mínimas que debería tener una organización. Al no poseerlas esto provoca en los empleados a lo largo del tiempo una diferencia entre las expectativas y la realidad tanto de la empresa como las tareas de su puesto provocando si esto no se corrige una baja en la productividad, moral y desempeño y en consecuencia una rotación lo cual

provocará altos gastos para encontrar un reemplazo lo que será en vano si este problema no se corrige desde raíz.

En segundo lugar, se tuvo en cuenta el análisis entre la capacitación y la rotación del área de atención al público donde podemos observar que la falta de capacitación tiene un papel protagonista en la rotación de personal. Las necesidades de capacitación al no ser satisfechas (o serlo vagamente) produce desmotivación en los empleados tanto en su actitud para trabajar como en su productividad, lo cual producirá a lo largo del tiempo que las personas busquen un lugar de trabajo donde puedan cumplir las metas tanto de la organización como personales.

## **CONCLUSIONES**

Para concluir este trabajo de tesis, este capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto.

La falta de planificación en materia de políticas de RR.HH. puede ser una de las causas por las que la empresa Tarjeta X no satisface sus requisitos de personal ni sus metas debidamente. En tal contexto, el tipo de reclutamiento utilizado no es capaz de atraer candidatos calificados, por lo que no se puede esperar que alcancen los rendimientos esperados, tal como advierten Simón Dolan y R. Schuler (“La Gestión de Recursos Humanos”, 2004). En igual sentido se expresa Idalberto Chiavenato, pues sin planes no es posible conocer la trayectoria adecuada del nuevo empleado (“Administración de Recursos Humanos” 5ª Edición, 2003).

Respecto a la inducción, todo indica que fue ineficiente, pues no se ha brindado la información necesaria ni se ha dado una buena imagen de la empresa al recién llegado, incumpliendo los objetivos de este proceso. No hubo un programa de inducción formal y adecuado a un comienzo productivo, más allá de que el recibimiento fue amistoso en todos los casos observados; sin embargo, las respuestas dan a entender que hubo indolencia o ignorancia de los encargados del proceso sobre los beneficios de trabajar en Tarjeta X y en especial sobre las reales condiciones de la contratación.

En el caso de la capacitación, esta surge de variables complejas y nunca ausentes, según se lee en Davis Newstrom ("Comportamiento humano en el trabajo", 2013), quien plantea que es una de las claves más importantes para que la organización siga siendo competitiva, mejorando las cualidades de los trabajadores e incrementando su motivación; por el contrario, la investigación muestra que la capacitación ha sido cuanto menos insuficiente.

El alto índice de rotación de la empresa Tarjeta X implica que no se ha tomado con eficacia la administración del talento humano, la que plantea una serie de *"decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"*, como puede leerse en el libro de Alias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Víctor "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño" (Editorial Trillas S.A., 1990).

Respecto a la cultura organizacional de Tarjeta X, su cultura dominante se orienta a una exigencia que sobrepasa a la mayoría de sus empleados, sin considerar que una empresa es *"un entramado de subgrupos que poseen sus propios modos de representación, su propia relación en el trabajo y su manera de considerar la vida dentro de la organización"* (Thevenet; 1992, "Auditoría de la cultura empresarial), facilitando respuestas adaptativas al ambiente laboral.

La falta de evaluaciones laborales de la empresa Tarjeta X impide que sus empleados sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de modo de acompañar las metas de la organización; al no estar descritas ninguna de las competencias deseables, "no se favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empowerment". (Cravino, 2011).

Según Robbins (2002), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, o sea que es más una actitud que un comportamiento, algo que en esta empresa no se observa; por ello, una de las formas de manifestarse la poca satisfacción es el abandono que comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que está buscando. Muy ligado a la satisfacción está la motivación, como expresa Chiavenato, pero, aunque no son directamente proporcionales ambas variables, en Tarjeta X parece que lo fueran.

En síntesis, se ha cumplido el objetivo general de diseñar un programa de RR.HH. para solucionar la alta rotación de personal del área de atención al cliente en la Tarjeta X, programa que indudablemente deberá basarse en una nueva manera de reclutar, seleccionar y contratar personal, sumándole a esto una correcta inducción.

En cuanto a los objetivos específicos, se ha determinado el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Tarjeta X, una vez analizado el programa general de gestión de los RR.HH. de esta empresa, identificando las causas de rotación del personal de atención al cliente y proponiendo lo que a juicio del investigador deberían ser las mejoras correspondientes.

De esta manera puede darse por probada la hipótesis, toda vez que no queda duda de que el diseño de un programa propio de gestión de los RR.HH. solucionará la alta rotación del personal afectado a la atención al cliente.

## **RECOMENDACIONES Y APORTES**

Como se puede observar en las conclusiones de dicha tesis, la empresa Tarjeta X necesita solucionar uno por uno los problemas de reclutamiento, inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño, así como su propia cultura organizacional en pos de reducir la rotación laboral de sus empleados del área de atención al público. En tal contexto, se recomienda:

- ❖ Es imprescindible que la empresa diseñe una planificación que se ajuste a sus necesidades de contratación, pues su deficiente proceso de selección, tal y como se explica en el Capítulo 2 de este trabajo, le produce costos administrativos derivados no solo de un eventual despido o renuncia, sino también de la pérdida de productividad del proceso de integración y del mal clima laboral tanto para el resto de los empleados como al recién llegado, lo que tiene como última consecuencia el aumento de la rotación.
- ❖ Con respecto a la inducción también se recomienda establecer un programa formal en el que no solamente sean bien recibidos los nuevos empleados, sino que sean acompañados durante el paso

de adaptación a su nuevo puesto, explicándoles bien sus tareas, responsabilidades y derechos, respondiendo sus inquietudes dejando clara la autonomía en su cargo.

- ❖ A lo anterior debe sumarse las respectivas evaluaciones para ver si es que el empleado cumple con los requisitos y si se adapta a la organización en su totalidad.
- ❖ En cuanto a la capacitación, debe establecerse un método en el que se incluyan todos los aspectos necesarios para una excelente atención al público, por lo que se hace necesario establecer un plan de capacitación definiendo primero sus objetivos, quiénes serán sus destinatarios, los responsables de impartirla, el tiempo de duración, los recursos necesarios y un seguimiento en el que se monitoreen los resultados.
- ❖ En el caso de la cultura organizacional, se recomienda gestionar un cambio ya que la actual no es la adecuada para la empresa Tarjeta X debido a su alta exigencia. Para ello la empresa debe crear un sentido de urgencia, convenciendo a los responsables a través de cifras y datos y comunicación con los empleados.
- ❖ Crear un equipo para gestionar el cambio es necesario, puede esparcirse el mensaje de una forma más rápida y comunicar los nuevos valores con los que se regirá la organización, además de asegurarse de que todos los miembros sepan el porqué del cambio, identificando las personas que se oponen y conociendo sus puntos de vistas y qué necesitan.
- ❖ Deben establecerse objetivos a corto plazo respecto a la cultura con el propósito de poder ver si este cambio produce efectos positivos y cuáles son los puntos a diseñar para que haya una mejora continua.
- ❖ Es importante que los responsables comuniquen constantemente los logros realizados y las metas a cumplir para poder lograr el éxito en la empresa.
- ❖ Como pudo observarse en los resultados de las encuestas, esta empresa nunca realizó una evaluación de desempeño a sus

empleados, o quizás lo hizo de manera informal y sin comunicar resultados, ignorando las competencias de cada uno, así como sus necesidades de capacitación, mejoras, conocimientos, etc.

- ❖ Se sugiere implementar evaluaciones de desempeño laboral que contengan las competencias específicas y necesarias para el puesto de atención al cliente, competencias comportamentales y competencias conductuales y se califique al empleado según dicha evaluación para una retroalimentación de sus debilidades y reconocimiento de sus logros en la realización de las tareas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Betanzos Díaz, N. y Paz Rodríguez R., Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, 2010.
- Navarro, R. y García Santillán A, Clima y compromiso organizacional, 2004.
- Ynfante, Ramón, Motivación e incentivación, 2008.
- Dávila Carlos de Guevara "Teorías Organizacionales y Administración". Edit. McGraw-Hill. Colombia, 1994.
- Villamizar, Germán (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé Bogotá: 5° edición. Ed. Mc Graw Hill-
- Simón Dolan, Randall S. Schuler "La Gestión de Recursos Humanos" 1ª Edición.
- Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5ª Edición.
- Simon Dolan, Randall S. Schuler "La Gestión de Recursos Humanos" 1ª Edición.
- Dessler, Gary. "Administración de Recursos Humanos" Sexta Edición.
- Thomas S. Bateman Scott A. Snell "Administración " 4ª Edición.
- Werther. William B. "Administración de Recursos Humanos" 4ª Edición.



- Davis K. Newstrom J.W. "Comportamiento humano en el trabajo" Edit. McGraw Hill – 10ª edición.
- Dolan L., Simon, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuller (2007). La Gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: 3º edición. Ed. Mc Graw Hill.
- Alias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Víctor, (1999), "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño", Editorial Trillas S.A., México.
- Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.
- Filippi, Graciela (1998) "El Aporte de La Psicología Del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional". Editorial Universitaria de Buenos Aires, Argentina.
- THEVENET, M. (1992). Auditoría de la Cultura Empresarial. España: Díaz de Santos, pág. 48).
- INEM. "Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional". Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995
- Ducci; María Angélica. "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional." En: "Formación basada en competencia laboral". Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.
- OIT. Formación Profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra 1993
- Gonczi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentos de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa.1996
- Bunk, G.P. "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en RFA". Revista CEDEFOP No. 1. 1994.
- Claude Levy Leboyer, "Gestión de las competencias", ediciones 2000 SA, Barcelona 1997,pág 40
- Claude Levy Leboyer, ob.cit.

- Administración del desempeño” por Luis María Cravino, en “Conceptos y Herramientas de Management”, cuaderno 24, Setiembre de 1997
- Alles, Martha Alicia: “Dirección Estratégica de R.R.H.H. Gestión por Competencias”.
- Bunk, G.P.: “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la R.F.A.”, Revista Europea-Formación Profesional 1/94 Levy-Leboyer.
- García Scwerett Pablo. Motivación hacia el trabajo y necesidades. La Habana Editorial científico técnico 1981.
- Cuesta Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana ISPJAE 1990
- Mota Elordy Ignacio Juan. Estrategias de Empresas y Recursos Humanos una visión dinámica de la Empresas.
- Daft Richard y R. M. Steers, “El comportamiento del individuo y de los grupos humanos”, de Editorial Limusa, 1992.

## **WEBGRAFIA**

1. [http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm)
2. <http://www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa>
3. <http://induccionrrhh.blogspot.com/>
4. <http://www.rrhh-web.com/Induccion.html>
5. <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm>
6. <http://www.mitecnologico.com/Main/ProgramaDeCapacitacionYDesarrollo>
7. CONOCER “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas”. Presentación en Power Point, marzo 1997.
8. INEM. “Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional”. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

9. Ducci; María Angélica. "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional." En: "Formación basada en competencia laboral". Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.
10. OIT. Formación Profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra 1993 <http://www.oitcinterfor.org>.
11. [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)

## ANEXO

### ENTREVISTA A GERENTES DE VENTA EMPRESA X

MIÉRCOLES 20/08/2019 11:00 HS A 11:30

- Entrevistadora: Araceli Emilia Maciel
- Entrevistados: Gerentes de ventas
- Lugar: Sala de reuniones de la empresa Tarjeta X
- Referencias: **Inv.:** Emilia

**G1:** Gerente 1

**G2:** Gerente 2

#### Contextualización:

Llegué a la empresa Tarjeta X, ubicada en el centro de la ciudad de Salta, siendo las 10:00 de la mañana del día miércoles 20 de agosto, me anuncié con una señorita de atención al cliente y le solicité que me comunicara con los gerentes de ventas y me pidieron que espere en uno de los sillones. Pasó una hora, y llegó uno de los gerentes, me pidió disculpas explicándome que tenían una reunión y se había alargado más de lo que esperaban a lo que respondí positivamente. Inmediatamente me invitó a pasar a la sala de reuniones donde unos minutos más tardes llegó el otro gerente e iniciamos la entrevista siendo las 11:00 de la mañana, en el lugar había aire acondicionado.

- **Inv.:** Bueno empecemos ¿Tiene la empresa TARJETA X un plan capaz de determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento?

- **G1:** Bueno, un plan así escrito como me lo estas preguntando, o formal, no lo tenemos lo que hacemos es, si vemos obviamente que hacen falta porque los chicos que están en atención al público no son lo suficiente o sea ya los desborda, porque en las horas pico y los días en que están previo a vencerse los planes, prestamos, etc., ellos saben manejarse para atender a todas las personas, pero si vamos viendo que se va haciendo mucho más difícil recién a partir de eso vemos si es necesario reclutar o no.

- **G2:** Si concuerdo con mi colega, nosotros no lo vemos necesario de escribir o desarrollar un plan para ver si tenemos o no necesidades de reclutar, eso también te das cuenta a ojo después de tantos años trabajando.

- **Inv.:** ¿Suministra dicho plan el número suficiente de personas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo de la organización?

- **G1:** Los chicos deben saber todas las tareas de todos los puestos tanto de las tareas de atención al público como lo que tienen que hacer si se los rota a los puestos de caja como ser cobrar los vencimientos, cobrar los préstamos, etc.

- **G2:** (en esta pregunta sólo asiente).

- **Inv.:** ¿Es capaz de reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación, evitando que una vez seleccionados abandonen la firma al poco tiempo de incorporarse?

- **G2:** En general, cuando se realizan las entrevistas para los candidatos a un puesto no se analiza lo suficiente su calificación, solamente se hacen las entrevistas justas y necesarias que nosotros creemos que son importantes.

- **G1:** Lo que nosotros creemos que es más importante es que tenga una actitud positiva, que sea proactivo, lo demás se aprende.

- **Inv.:** ¿Es capaz de evaluar la eficacia de las técnicas que utiliza?

- **G2:** Bueno como te dije que nosotros no evaluamos esa parte, por lo tanto, esta pregunta no la puedo responder.

- **Inv.:** ¿Tiene la empresa solicitante calificados en número suficiente para cierto grado de selectividad?

- **G1:** No.

- **Inv.:** ¿Estimulan la simpatía con los empleados de la empresa para que atraigan solicitantes a la empresa?

- **G1:** Si como te dije lo importante para esta área es la buena actitud de los empleados.

-**G2:** Lo importante es que la gente que trabaja aquí tenga una buena predisposición, buena actitud, y paciencia para poder ayudar a las personas, la gente que viene aquí puede observar todo lo que te estoy diciendo y quizás algún futuro candidato también.

- **Inv.:** ¿Analizan los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección durante su ingreso a la empresa?

- **G1:** Cuando se promueve a un candidato interno, no hay tiempo para analizar sus resultados obtenidos en las pruebas de ingreso a la empresa.

- **G2:** Cuando se lo está por promover solo se observa sus logros cumplidos en la empresa en el último tiempo.

- **Inv.:** ¿Analizan los resultados de la evaluación del desempeño del candidato interno?

- **G1:** Bueno nosotros sólo en casos extremos se evalúa el desempeño del candidato interno y se analizan sus resultados.

- **G2:** Por ejemplo, cuando vemos que un empleado es excelente y de un momento a otro empieza a bajar el desempeño de la empresa y empieza a afectar a todos a su alrededor.

- **Inv.:** ¿Analizan las diferencias entre el cargo actual y el que espera ocupar el empleado?

- **G1:** Como te expliqué hace un momento nosotros consideramos que todos deben saber las tareas de todos, obviamente si se lo asciende se le explica cuáles son sus nuevas responsabilidades.

- **Inv.:** ¿Existen planes de carreras para conocer la trayectoria del ocupante del cargo considerado?

- **G1:** Si existen, pero generalmente no se utilizan.

- **Inv.:** ¿Existen condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo?

- **G2:** Sí, eso para nosotros es muy importante. Cuando vemos a un empleado que sobresale por su eficacia, es creativo, tiene constancia, preparación, compromiso y trabajo en equipo, aquí podemos ver a un líder y que podría ser útil en otra área de la organización.

- **Inv.:** ¿Existen archivos de candidatos espontáneos o de procesos de reclutamiento anteriores?

- **G2:** Existen esos archivos de candidatos, pero en general no se analizan en profundidad.

- **Inv.:** ¿Mantienen contactos con Universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc. en busca de potenciales candidatos?

-**G1:** No, nosotros no buscamos personal en ningún centro educativo, no recibimos pasantes.

- **Inv.:** Pueden decirme ¿cuál de estas pruebas en la etapa de selección de un candidato utiliza esta empresa?

- **G1.:** Entrevista de tipo mixto, de personalidad y de actitud.

- **G2:** Conuerdo con mi compañero.

- **Inv.:** Bueno muchísimas gracias por tomarse un tiempo y poder responder mis preguntas. Sé que están ocupados y lo aprecio.

- **G1:** Bueno espero que haya sido de ayuda esto. De nada

- **G2:** Que te vaya bien y suerte.