

La Gestión del Talento Humano



Figura 1.1 El sistema de la Administración General

La Gestión del Talento Humano

Procesos	Funciones
PLANEACIÓN	Programas de personal y previsión de la fuerza laboral.
ORGANIZACIÓN	Análisis ocupacional, reclutamiento y selección.
COORDINACIÓN	Socialización, relaciones sindicales y entrenamiento.
DIRECCIÓN	Motivación, remuneración, bienestar laboral, gestión participativa y liderazgo.
CONTROL	Evaluación del desempeño, disciplina laboral, manejo de reclamos y auditoría de personal.



En muchas organizaciones pequeñas y medianas, la gestión de personal hace gran énfasis en las actividades instrumentales propias del primer nivel, con jefes de personal encargados de contratación, control, trámite de asuntos legales, nómina y manejo de servicios varios, tales como restaurante y transporte.

El segundo nivel de la Administración de Personal se abre paso en las empresas medianas que tienden a ensayar, en esta responsabilidad, profesionales que han adquirido dentro de su formación académica los conocimientos relacionados con el área como son los ingenieros industriales, administradores de empresas, psicólogos y abogados.

En la tercera fase surge una filosofía empresarial basada en la dignificación del ser humano; esta opción admite que las organizaciones han sido creadas para servir al hombre y no lo contrario. Aparecen entonces las unidades de servicio al personal, destinadas a mejorar la calidad del cliente interno de la empresa, mediante la máxima satisfacción posible de sus necesidades reales.



Políticas del programa de personal

Las políticas son enunciados generales que sirven de guía para las acciones encaminadas a obtener los objetivos de la empresa. Al ser acatadas, las políticas disminuyen las alternativas de decisión, estableciendo el marco dentro del cual el ejecutivo decide discrecionalmente, en busca de los objetivos preestablecidos. El directivo cuyas acciones no están basadas en políticas puede quedar enredado por los detalles y las decisiones erráticas.

Por estas razones, ninguna empresa escapa a la necesidad de establecer políticas. Algunas instituciones no tienen políticas formales y explícitas, pero eso ya es una política en sí misma. La ausencia de políticas explícitas deja la toma de decisiones al capricho de los ejecutivos.

El directivo de personal no está excluido de la responsabilidad de actuar en concordancia con las políticas de la empresa. Es más, por su posición dentro de la organización tiene gran influencia en la determinación y verificación de las mismas, en especial en lo referente a la administración de la fuerza laboral.

Para que las políticas sean efectivas deben estar escritas en términos positivos, de una manera clara y sencilla. Además deben estar relacionadas con las situaciones concretas que vive la organización y por lo tanto actualizadas con respecto a los inevitables cambios que ocurren.

Propongamos algunos ejemplos:



Normas

Con el fin de asegurar la disciplina necesaria para su buen funcionamiento, las empresas establecen una serie de normas que por disposición legal deben integrar el reglamento interno de trabajo. Pero, además de este conjunto de reglas disciplinarias que son obligatorias para todos los integrantes de la organización, los programas de personal contienen normas que permiten anticipar las decisiones que tomarán las directivas de la empresa para algunas situaciones específicas, relacionadas con su responsabilidad de administrar la fuerza laboral.

Las normas facilitan la implementación de las políticas y, en consecuencia, para su elaboración se debe tener en cuenta la doctrina global de la compañía.



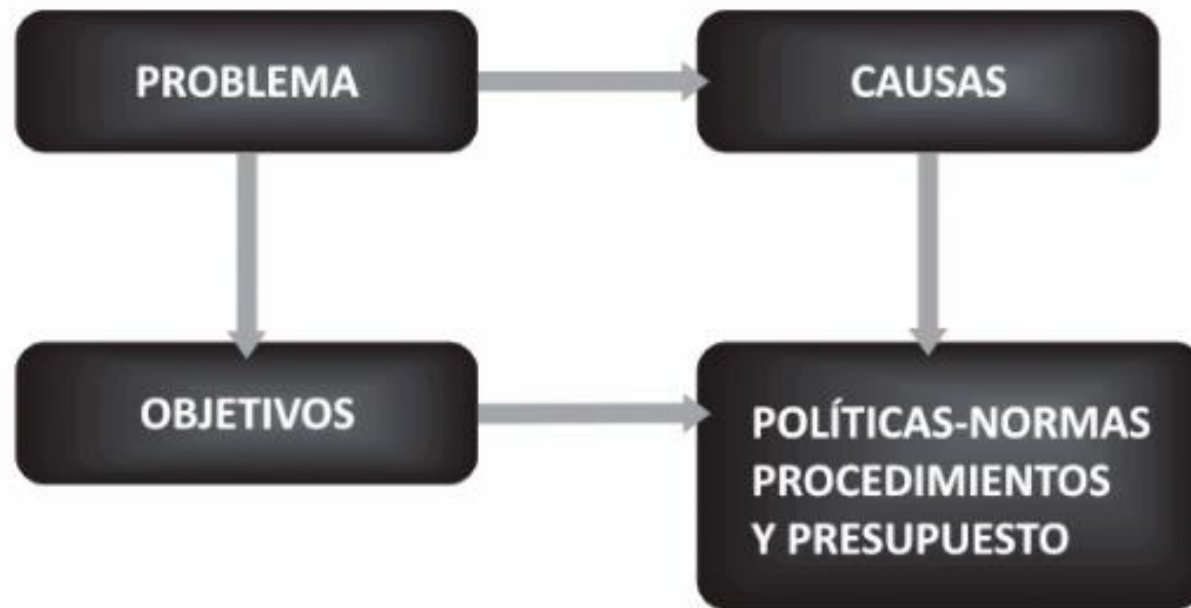


Figura 3.3. Proceso de diseño del programa de personal

Gestión de Talento Humano (concepto)

Es la responsable de la dimensión humana en la organización y sus funciones son:

- ☐ Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- ☐ Capacitar a los empleados.
- ☐ Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.



Responsabilidades

Apoyar la gestión de la compañía



Representar a los empleados



Importancia

- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.



Funciones

- Reclutamiento y selección
- Contratación Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Motivación
- Desvinculación
- Bienestar
- Remuneración



RECLUTAMIENTO

Definiciones

Con el propósito de despejar las confusiones originadas por el uso de una terminología poco uniforme, se presenta a continuación la definición de los términos más comunes del tema que nos ocupa.

Análisis del cargo: es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos y competencias que debe reunir la persona que lo desempeña.

Descripción del cargo: es la consignación ordenada y explícita de las características distintivas de un cargo, identificadas como resultado de su análisis.

Cargo, puesto u oficio: es el conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido, que exige el servicio de tiempo completo de un trabajador.



Función o tarea: es un acto o conjunto de actos destinados a contribuir al logro de un resultado final específico, el cual constituye el objetivo del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral.

Como ejemplo de funciones o tareas podemos considerar: a) digitar en el computador una carta; b) atender los reclamos de los clientes según las políticas de la empresa; c) registrar en el formato indicado los datos de desperdicio de materia prima.

Manual de cargos: es la recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución.



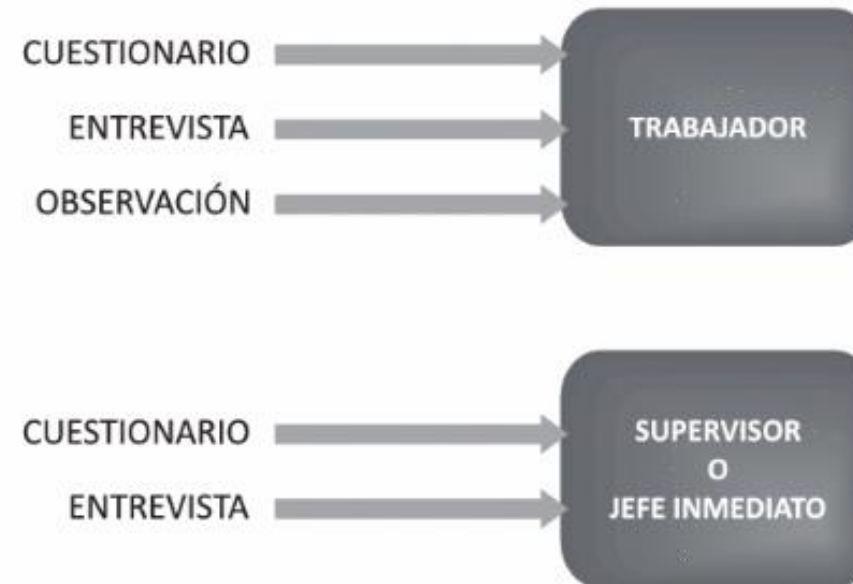
El proceso del análisis ocupacional



Figura No. 5.2 Proceso del análisis ocupacional

Recolección de la información

Los datos necesarios para el análisis laboral se obtienen de diferentes fuentes y mediante varios métodos, como se muestra en la figura No. 5.3.



En caso de existir varias personas que desempeñen un mismo cargo, se escogerá aquella que tenga el mejor rendimiento laboral, por considerarse que es la más conocedora del oficio.

El cuestionario respondido por el titular del cargo debe ser revisado por el jefe inmediato y, si es necesario, modificado conjuntamente con el trabajador.

PASOS

- PLANEAR: los analistas que se requieren, los materiales que se necesitan, el tiempo necesario, el presupuesto
- ORGANIZAR: comprar los materiales, organizar el cronograma de trabajo, capacitar los analistas, sensibilizar los trabajadores, preparar los cuestionarios
- EJECUTAR: desarrollar el cronograma, preparar borrador, revisar con jefe inmediato
- CONTROL: realizar ajustes necesarios, preparar el borrador definitivo, presentar al gerente para aprobación

El Manual

a) Identificación del cargo: los elementos que identifican suficientemente un cargo son el nombre, el área de la empresa a la cual pertenece y la posición del jefe inmediato.

El nombre del cargo debe ser sencillo pero claro como para dar una idea de su naturaleza; en caso de existir varios nombres para un mismo cargo se debe escoger el más utilizado en la empresa.

Como ejemplo de identificación de un cargo tenemos:

Nombre del cargo : Conductor local

Área : Mercadeo y ventas

Jefe inmediato : Supervisor de despachos

b) Objetivo básico del cargo: es el resultado esperado de la realización de las funciones y constituye la razón de existir dentro de la empresa. Representa el aporte que el ocupante del cargo hace a la misión de la institución. El objetivo del cargo de "conductor local" es el de entregar en forma oportuna los productos de la empresa a sus clientes.

c) Funciones: las acciones que se realizan en el ejercicio de un cargo pueden ser fundamentalmente físicas, mentales o de relaciones interpersonales. Cuando la operación es física se manipulan cosas, máquinas o instrumentos, como troquelar una lámina metálica. La tarea es mental cuando se maneja información o datos, como registrar las operaciones contables de la empresa, escribir a máquina, etc. La función es interpersonal cuando lo que se hace es comunicarse con personas, como atender los reclamos de los clientes.

La frase que describe la función debe iniciarse con un verbo en infinitivo y ser suficientemente clara como para mostrar su relación con el objetivo del cargo.

d) Responsabilidades: además de las funciones, los cargos tienen una serie de deberes especiales, entre los cuales se destacan: la supervisión del trabajo de los subalternos, la calidad del trabajo, las relaciones personales, el manejo de información y bienes de la empresa.

e) Condiciones ambientales: el estudio ahora se orienta a especificar las condiciones físicas que rodean al trabajador, tales como ruido, polvo, gases, iluminación, temperatura, humedad, etc. También se deben identificar las principales fuentes de accidentes o peligros a que está expuesto el ocupante del cargo y sus posibles consecuencias.

f) Requisitos mínimos: después de haber estudiado y determinado el objetivo del cargo, sus funciones, responsabilidades y condiciones ambientales, se hace necesario que el análisis se dirija ahora hacia la fijación de los requisitos mínimos que debe reunir la persona para realizar adecuadamente el trabajo.

La demanda de las características personales depende de la naturaleza del trabajo que se realiza en el cargo. Si la labor consiste fundamentalmente en el manejo de máquinas y materiales, los requisitos de mayor demanda son de carácter físico como por ejemplo resistencia a la fatiga o precisión mecánica. Cuando el trabajo se hace más complejo por el tratamiento de datos o información, los requisitos esperados son intelectuales como la capacidad de análisis y el criterio para decidir. Si la tarea está centrada en el manejo de comunicaciones personales, las habilidades buscadas serán de las llamadas relaciones humanas como estabilidad emocional y respeto por los demás.

Requisitos del cargo

- Nivel de Educación: Estudios de bachillerato completo, técnico laboral o profesional en Ventas y Mercadeo, ó estudiante universitario de últimos semestres de Administración de Empresas o Mercadeo
- Otros cursos
- Experiencia Laboral: Mínimo un (1) año en empresas similares. Conocimientos: Ventas, estrategias comerciales, atención de clientes.
- Competencias: ver mapa de competencias
- Actitudes: Responsabilidad, amabilidad, puntualidad, organización, honestidad.
- Otros Aspectos: Disponibilidad para viajar, presentación personal, lugar de residencia, sexo, edad, medio de transporte, manejo de ingles

Definición y propósito del reclutamiento

El reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes.

El propósito de la función de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección. Esta es una de las formas concretas de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la empresa.



Requisición de personal

La primera etapa se concreta con la elaboración de la solicitud de personal por parte del responsable de la división en donde aparece la vacante. Esta solicitud debe contener por lo menos la siguiente información de utilidad para el departamento de personal:

- a. Nombre del cargo.
- b. Rango de salario del cargo.
- c. Número de personas a contratar.
- d. Objetivo básico, funciones y requisitos del cargo.
- e. Fechas en que se necesita el trabajador.
- f. Nombre y firma del solicitante.
- g. Fecha de elaboración de la solicitud.
- h. Aprobación del jefe inmediato del solicitante.

Si la requisición de personal es elaborada adecuadamente se facilita la consecución de los candidatos, pues es admitido que si se tiene claro lo que se necesita, se facilitará su obtención.

Fuentes de reclutamiento

- El propio personal
- El archivo de solicitudes
- Organizaciones educativas
- Asociaciones profesionales
- Sindicatos
- Agencias de empleo
- Empresas de servicios temporales
- Organizaciones comunitarias
- Familiares o amigos de los trabajadores

Medios de reclutamiento

- Comunicación oral (personal o telefónica)
- Comunicación escrita (email, boletín, cartelera)
- Anuncio radial
- Aviso de prensa
- Internet (bolsas de empleo, redes sociales)
- otros

Ventajas del reclutamiento Interno:

- a. Los candidatos son bien conocidos, facilitándose tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.
- b. Los candidatos poseen ya un buen conocimiento de la empresa, disminuyendo de esta manera el período de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en un cargo.
- c. Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores.
- d. Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal.



Desventajas del reclutamiento interno:

- a. Tiende a establecer la antigüedad como el principal factor de ascenso, subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.
- b. Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.
- c. Propicia un ambiente caracterizado por intrigas y excesiva competitividad entre los trabajadores.
- d. Produce el llamado efecto dominó al generar sucesivas vacantes, pues el trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser reemplazado en su cargo actual. Si este reemplazo se realiza con un trabajador de la compañía se produce un nuevo cargo disponible que debe llenarse de la misma manera, a menos que se decida apelar al reclutamiento externo o suprimir la última posición que aparezca vacante.
- e. Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa.
- f. Tiende a incrementar los costos laborales por la posibilidad que se presenta de contratar personas con sueldos inferiores a los que tienen los trabajadores reemplazados y cuyas condiciones salariales han ido mejorando por razones de su antigüedad en la empresa.

La Convocatoria

Antes de publicar un anuncio en un medio de comunicación masiva, se deben considerar asuntos como:

- a. Segmento del mercado laboral al cual se desea hacer llegar el mensaje.
- b. El texto del anuncio.
- c. El medio en que se va a publicar.
- d. El número de veces que se publicará.
- e. Fechas de publicación.

El anuncio a publicar en cualquiera de los medios debe contener el nombre del cargo, funciones, requisitos, beneficios que se ofrecen y la forma como puede ponerse en contacto con la empresa. Además, es necesario elaborarlo con suficiente precaución para evitar ambigüedades y la inclusión de ofertas excesivas que conduzcan a engaño de los buscadores de empleo, con lo cual se atenta contra la imagen de la empresa.

Verificación de requisitos y referencias

- **Educación:** CONSEJO PROFESIONAL NACIONAL DE INGENIERIA Y AFINES- COPNIA www.copnia.gov.co / CONSEJO NACIONAL DE TÉCNICOS ELECTRICISTAS- CONTE www.conte.org.co / CONSEJO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- CPAE www.cpae.gov.co CONSEJO NACIONAL DE INGENIERÍAS ELÉCTRICA, MECÁNICA Y PROFESIONES AFINES www.consejoprofesional.org.co
- **Experiencia:** departamento de recursos humanos de la empresa relacionada
- **Antecedentes:** judiciales, disciplinarios y fiscales - policía, procuraduría, fiscalía



Figura 6.1 El procedimiento de reclutamiento

ARCHIVO DE HOJAS DE VIDA

BASE DE DATOS DE PERSONAL