



PROCESO DE ASIMILACIÓN COMO OFICIAL O SUBOFICIAL FAP

TEMARIO

ESPECIALIDAD (ADMINISTRATIVO)

1. Concepto de Administración de personal
2. Objetivos y funciones de la Administración de personal
3. El comportamiento del individuo o empleado
4. Satisfacción y productividad
5. Selección de personal
6. Reclutamiento
7. Capacitación
8. Coaching
9. Conclusiones
10. Bibliografía

1. Concepto de Administración de Personal

a. Introducción

El recurso humano o personal laboral representa el pilar o bastión de toda organización para su funcionamiento y evolución, a tal grado que una organización es el retrato de sus miembros (1); siendo estos últimos guiados por una persona profesional, una unidad o un departamento de Recursos Humanos (RRHH).

Cierta bibliografía establece diferencias entre los conceptos de Administración de personal y Administración de Recursos Humanos; otras fuentes arguyen que ello no existe, pues el propósito de ambas es maximizar la productividad de una organización mediante la optimización de la eficacia de sus empleados (2). Sin embargo, ambos términos han sufrido cambios como consecuencia de las experiencias profesionales y las necesidades empresariales.

A comienzos del siglo XX surge la unidad de **Relaciones industriales** dentro de las empresas, debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales en los albores de la revolución industrial. Aun así, el empleado se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, como lo era la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante (3).

En la década de 1950 se le llamo **Administración de personal**, pues ya no se trataba tan solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar el personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Ya para 1970 surgió el concepto

Administración de Recursos Humanos, aun cuando los empleados seguían considerándose como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades deben ser planificadas y controladas a partir de las necesidades de la organización (3).

Por esta última consideración, los términos de Administración de personal y Administración de Recursos Humanos se emplearan indistintamente en el presente ensayo; pero se está de acuerdo con el criterio de que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos; al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología (3).



Figura 1: Ramas de la Administración general

Concepto

La ciencia de la Administración general cuenta con una rama denominada Administración de Recursos Humanos (4), que corresponde al recurso humano de una organización. Estos recursos (RRHH), se interpretan como el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización, pero generalmente se entienden como la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los participantes de la organización, las que pueden ser desempeñadas por una persona profesional, una unidad o un departamento de recursos humanos, conjuntamente con los directivos de la organización (5).

La Administración de personal proporciona las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrolla habilidades y aptitudes del individuo, para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve (1). Este tipo de Administración está referida a "los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gen-te del trabajo administrativo" (6); o bien se define como "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura, y el esfuerzo humano coordinado"

(7). Esta disciplina es conceptualizada también como "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del es - fuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los

miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (7).

La Administración de personal es la especialidad mediante la cual se ejercita el "proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización (4).

Figura 2: Definición de Administración de personal.

Un concepto neto sostiene que la Administración de personal constituye la especialidad que tiene por objeto "administrar la cultura laboral" (8); existiendo otras definiciones al respecto, tales como (9):

- Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.
- Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.
- Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.
- Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

2. Objetivos y Funciones de la Administración de Personal

a. Objetivos

La Administración de Personal se reconoce como un área interdisciplinaria, y tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral (8). El propósito fundamental de la Administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización (1).

b. Importancia

Toda disciplina reviste importancia dentro de su objeto de estudio, e igual la Administración de Personal, la que adquiere su envergadura al evitar o solucionar situaciones como (10):

- Empleados que se desempeñan por debajo de su capacidad.
- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Alta rotación de personal.
- Demandas laborales.
- Sanciones por prácticas inseguras de acuerdo a las leyes (seguridad e higiene).
- Prácticas laborales injustas.
- Bajos niveles de eficacia debido a la falta de capacitación.

Por lo anterior, esta disciplina debe de llevar a cabo **acciones** para proporcionar y mantener una **fuerza** de trabajo adecuada, es decir, con las características y en la cantidad que la organización necesita para lograr su propósito.



Figura 3: Funciones de la Administración de personal

a. Funciones

Entre las funciones enmarcadas a la Administración de personal están (6):

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos de los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- La Administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar).
- Desarrollo de gerentes.

3. El comportamiento del individuo o empleado

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización, por lo que es vital el análisis de su **accionar o comportamiento** dentro de ella. Con el conocimiento de este elemento del individuo, se puede optimizar

la planificación y la productividad del recurso humano y estudiarlo mediante la disciplina denominada Conducta- organizacional.

El comportamiento del empleado se da en un sistema social complejo (11); esto es que, primero, todo individuo que se incorpora a una organización formal asume un rol, una forma de conducta que se espera de él, y que es prescrita por la posición (12); segundo, los conflictos son una parte normal de la vida organizativa; creer una cosa es forjarse vanas ilusiones. Por último, la tensión está presente en toda conducta organizacional.

Hoy en día, los gerentes también tratan de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, y que de esta manera el empleado sea más eficaz y eficiente.

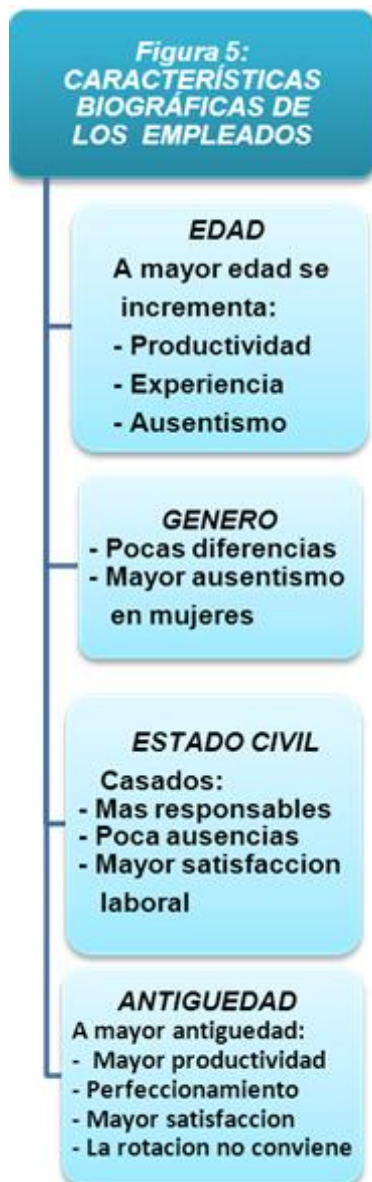


Figura 4: Trilogía de variables de impacto en la organización.

Parte del ambiente laboral es la cultura social, la que proporciona amplias pistas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente, y más concretamente en el lugar de trabajo, pues las acciones del empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue (12).

Existen un conjunto de variables dependientes que tienen un impacto en la organización, tales como (13):

- Productividad. La empresa es productiva cuando existe eficacia (logro de metas) y eficiencia (bajo costo), al mismo tiempo.
- Ausentismo. Debe mantenerse al mínimo, pues ello modifica de gran manera los costos y la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo. La cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo debe estar equilibrada, para que este conforme y convencido que es eso lo que merece.



Por lo anterior, sería muy provechoso observar las **características biográficas** de los empleados, tales como (13):

- **Edad.** Las personas de mayor edad no son menos productivas, ya que, a diferencia de los jóvenes, poseen experiencia y difícilmente son remplazados; sin embargo, la persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo dado las enfermedades que puede contraer.

- **Género.** Esta dado que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo, la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo; así también, según estudios, las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

- **Estado civil.** No existen pruebas acerca de que es te factor influya mucho, pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo, debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

- **Antigüedad.** La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, pues cuando el empleado tiene más tiempo en la empresa, más se perfecciona en su trabajo. Además, él está más satisfecho con lo que hace. Pero en lo que respecta a la rotación, no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Existen otros elementos observables en el empleado, lo cual ayuda grandemente a establecer su conducta organizacional. He aquí algunos (13):

a. Habilidades. Constituye la capacidad de la persona para llevar a cabo diversas actividades. Estas a su vez pueden ser: habilidades intelectuales y habilidades físicas

b. Personalidad. Es la forma en que la persona actúa con los demás y ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a factores genéticos y ambientales, tales como la estatura, peso, género, temperamento físico, los primeros aprendizajes, la forma en que creció, la cultura que recibió, los grupos sociales que lo rodearon, etc.

Existen personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino; de forma interna, controlan lo que les pasa, y de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

c. Autoestima. Esta referido al grado en que se es aceptado por uno mismo, lo cual determina, en muchas ocasiones, el grado de éxito de las personas. Todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, y además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

d. Auto monitoreo. Es cuando la persona es capaz de adaptar su comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana. Las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos, según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

e. Toma de riesgos. El empleado debe aceptar las responsabilidades al tomar decisiones, pues en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

f. Aprendizaje. Este elemento modifica nuestro comportamiento, y va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo, se puede buscar la manera

de incrementar el rendimiento de las personas. El buen comportamiento es recompensado: es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

g. Valores y actitudes. Los valores son la base para entender las actitudes y las motivaciones, dado que influyen en la percepción; provienen de la familia, los amigos, la escuela y de la cultura donde se viva. Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones, es decir, es la forma de representar como se siente una persona. Al igual que los valores, las actitudes las adoptamos de los padres, **grupos** sociales, maestros; y son más inestables, ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Las **actitudes** relacionadas con el trabajo, y que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma, son:

- Satisfacción en el trabajo. Actitud que un empleado asume respecto a su trabajo.

Las personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

- Compromiso con el trabajo. Mide el grado en que la persona se valora a sí misma, a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa.

A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

- Compromiso organizacional. Es cuando el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro compañero de trabajo. Es identificarse con el servicio personal a la organización.

Dado que las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados, y aquí es donde entra en juego la motivación del empleado.

Ciertos autores afirman que no se debe encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que se debe tomar en cuenta la situación que hace que la persona actué de esa forma. La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado personal; se afirma que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo. Las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa, para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovecha miento mutuo.

4. Satisfacción y Productividad

- a. **Satisfacción.** Este aspecto laboral es el **producto** de la conjugación de varios factores. El termino designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo, y se define como "la disposición psicológica (actitudes y sentimientos) del sujeto hacia su trabajo" (14).

La satisfacción laboral es la disposición psicológica (actitudes y sentimientos) del empleado hacia su trabajo

Figura 6: Definición de satisfacción laboral.

La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de factores como el ambiente físico donde se trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Existen otros factores que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral, tales como la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre, relaciones familiares, actividades recreativas practicadas y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste (14).



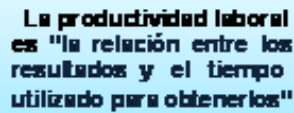
Figura 7: Elementos que influyen en la satisfacción laboral.

En la satisfacción laboral influye el género, la edad, estado civil, el nivel de inteligencia, las habilidades, valores, actitudes, antigüedad en el trabajo, etc. Así mismo, los empleados prefieren entornos **seguros**, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones; tener compañeros que brinden **amistad** y respaldo también aumenta la satisfacción laboral (14).

b. Productividad

Está definida como "la relación entre la **producción** obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener

dicha **producción**" (15); o bien como "la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos"; cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Otros autores la conceptualizan como "el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida (15).



La productividad laboral es "la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos"

Figura 8: Definición de productividad laboral

Respecto a la productividad docente, ciertos autores afirman que si se puede medir; otros sostienen lo contrario, aun cuando su labor, además de escolar, es extra escolar. La labor docente no produce **bienes** tangibles ni recursos cuantificables, aun cuando consume recursos económicos del **presupuesto** estatal; de esto se desprende que el docente no debe considerarse como un elemento tangible de la estructura productiva de un país. Su labor va más allá, y por ende su productividad.

El docente es quien más se implica en la vida de los centros y del alumnado, pues se afana en preparar actividades lectivas y no lectivas, escolares y extra-escolares que conllevan una dedicación muy por encima de lo que marcan los horarios escolares; es quien asume tareas que, en pura aplicación de la normativa legal, no le incumbe, y convive día y noche con sus alumnos en actividades a realizar fuera de los centros escolares; el intentan educar a sus alumnos para el ocio, el **deporte**, el disfrute de las artes, letras y ciencia, y el tiempo libre; el docente asume labores directivas, de asesoramiento, tutoría, **innovación**, apoyo, gestión, etc. (16). El docente lleva a su casa la mitad del trabajo escolar (revisar cuadernos, **libros**, notas, pruebas; planificar, jornalizar, preparar clases, actualizarse, consolidar calificaciones y cuadros, etc.).

La productividad puede mejorarse dentro de una organización, lo cual se obtiene innovando en: tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo, calidad, etc. (15).

5. Selección de Personal

La selección de personal se interpreta como "el procedimiento para escoger a la persona que cubre el puesto adecuado (1); o si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente (5).

El Departamentos de personal emplea el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. En este punto, se reconocen 3 aspectos o elementos esenciales que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección (10):

- La información que brinda el análisis de puesto. Proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten a la vez conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos. Los que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

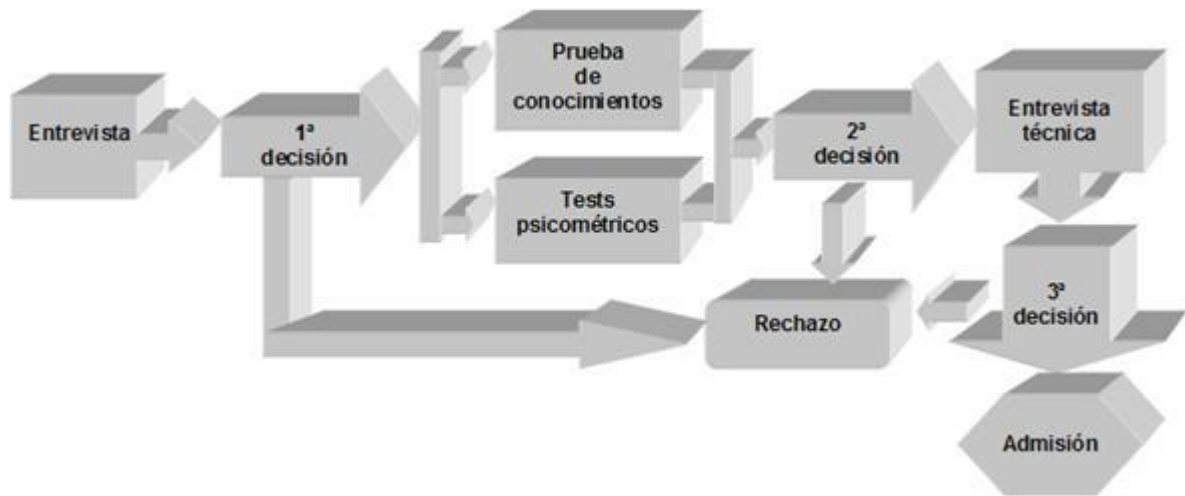


Figura 9: Modelo de proceso de selección de personal

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados, como por ejemplo: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad (10).

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligatorio conocer la filosofía y propósitos de la organización (visión-misión), así como sus objetivos generales, departamentales, seccionales, etc.; así mismo deberá de realizarse una comparación entre las necesidades y el inventario de recursos humanos de una organización, para precisar que se seleccionara personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos (1). En este punto, es muy importante considerar los ascensos, traslados y rotaciones de la empresa.

Entre los criterios que utilizan algunas organizaciones para la selección de su personal están (1):

- ¿A cuál nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros, etc.).
- ¿Cuáles requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización, en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)?
- ¿Existen suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

- ¿Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo?

| Tipos de pruebas | | |
|-----------------------|---|--|
| Pruebas profesionales | Aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. | Pruebas y exámenes profesionales. Cuestionarios técnicos. Ejercicios de simulación. Etc. |
| Pruebas psicotécnicas | Sirven para evaluar el potencial del candidato. | Inteligencia general. Razonamiento abstracto. Numéricas. Espaciales. Mecánicas. Capacidad verbal. Capacidad sensorial. De personalidad. Etc. |
| Dinámicas de grupo | Evalúan el comportamiento de un candidato dentro de un grupo. | SIMULACIONES Situaciones "reales". Situación dual. Situaciones de grupo. |

Figura 10: Modelo de proceso de selección de personal, según otros autores

La selección de personal es todo un proceso, y para realizarlo se deben diseñar distintas pruebas y **test** confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo; y estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos y prácticas que los postulantes deben tener (5).



Figura 11: Otro modelo del proceso de selección de personal, según algunos autores.

Un proceso de selección habitual consta de las siguientes fases (17):

1. Análisis de necesidades.
2. Reclutamiento.
3. Recepción de candidaturas.
4. Preselección.
5. Pruebas de selección.
6. Entrevista de selección.
7. Valoración y decisión.
8. Contratación.
9. Incorporación.
10. Seguimiento.

Pero tal proceso se resume en los pasos fundamentales siguientes (5):

- Determinar si el candidato cumple con las **competencias** mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Por lo general, todo lo precedente se aplica en el sector educativo privado, pues en el sector gubernamental la selección del personal docente se realiza mediante prácticas denominadas "concursos", las que son aplicadas por personeros de las respectivas Direcciones Departamentales de Educación hacia los docentes que aspiran a una plaza.

6. Reclutamiento

El Reclutamiento y Selección de Personal son etapas del proceso de Administración de personal, consistentes en escoger o elegir, entre un conjunto de candidatos o postulantes, a la persona más adecuada, para ocupar el puesto existente en la empresa (18).

La etapa de reclutamiento es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones; o se considera como "el conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo" (18).

Específicamente, el reclutamiento es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. Lo contrario, la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva (18).

El reclutamiento es un conjunto de **procedimientos** orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; es, en esencia, un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección (19).

a. Objetivo

El propósito fundamental del reclutamiento es tener el mayor número de candidatos disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrir- se en la organización (18).

Como primer paso, para el reclutamiento debe surgir una vacante. El Departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por **contrato**, a tiempo parcial o completo; luego de tomada la decisión, se da a conocer o se publica la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este (5).

Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre se hacen dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no. Otra forma de selección que para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como: transferidos, transferidos con promoción y ascendidos (5).

Pero como la mayoría de necesidades de empleo no son conocidas, entonces los **medios** por los que las empresas realizan sus ofertas de trabajo son diversos y no siempre son públicos. Estos medios se denominan "fuentes", y constituyen la obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles; son los puntos de referencia hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección (18).

| Perfil del puesto de trabajo | |
|--|---|
| <p>Formal</p> <p>Oficinas de empleo Solicitudes directas Colegios profesionales Centros de formación Centros de enseñanza Asociaciones Sindicatos Trabajos y prácticas para estudiantes</p> | <p>Informal</p> <p>Amigos de los actuales empleados "A dedo" Comerciales conocidos Antiguos empleados Consultores / Profesores</p> |
| <p>Anuncios</p> <p>Prensa Boletines Revistas especializadas Revistas profesionales Centros de formación y enseñanza Asociaciones profesionales</p> | <p>Servicios de selección</p> <p>Empresas consultoras Head-hunters o cazatalentos Agencias privadas de colocación Empresas de Trabajo Temporal</p> |
| | <p>Interno</p> <p>Concurso de méritos Tablón de anuncios "Delfines" Antigüedad</p> |

Figura 12: Principales fuentes o medios de reclutamiento de personal

Se estima que los empleos ofrecidos a través de los cauces formales de libre acceso (fuentes), oscilan entre un 15% y un 20% del total de las ofertas de empleo (17). Entre algunas fuentes de **reclutamiento de personal** están (18):

- Colaboradores dentro de la propia empresa.
- **Archivos** de postulantes.
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades.
- Recomendaciones de colaboradores.
- Oficinas de colocación.
- Mercado laboral.
- Otras empresas especializadas.

Se señala nuevamente el hecho de que el reclutamiento y selección de personal de docentes en el sector educativo público lo realiza el **gobierno**, mediante concursos a plazas disponibles, no así en el sector privado.

7. Capacitación

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad, pues mediante ello se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales (5).

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones, tales como **mejorar su imagen** y su relación con los empleados; aumentar la

productividad y calidad del producto; contraer beneficios, como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso (5).

Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización del personal, con el objetivo de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos (20).

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La primera consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios.

En ciertas ocasiones, la capacitación formal puede no ser apropiada; es decir, es posible que la deficiencia de habilidad pueda resolverse mediante la instrucción durante el desempeño del trabajo; expresado de otra manera, una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal (20). Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

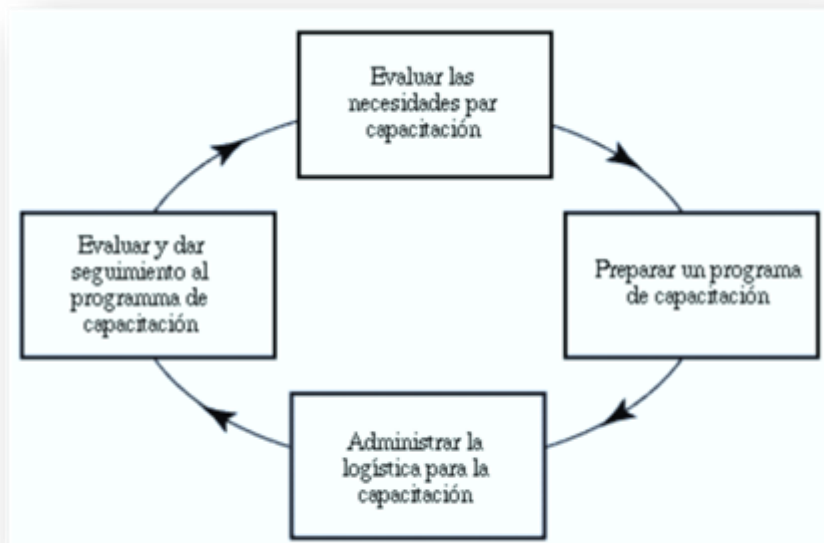


Figura 13: Criterios para establecer la conveniencia de una capacitación formal para los empleados.

Se ha señalado que la capacitación no es un gasto, sino una inversión; sin embargo, para establecer si la capacitación formal conviene o no a un empleado, el Administrador de personal puede apoyarse en los criterios siguientes (20):

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado.
- Establecer los requerimientos de la capacitación.
- Preparar un programa de capacitación.
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal.

- Apoyar la logística de la capacitación.
- Evaluar un programa de capacitación.
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

La capacitación docente en el sector educativo gubernamental hondureño es real, variada, actualizada y constante. Los cursos son brindados por instituciones nacionales (INICE), extranjeras (FAO, ONU, etc.), gobiernos amigos, colegios magisteriales, etc., y los mismos otorgan créditos ante el Escalafón del magisterio y al momento de concursar para una plaza.

8. Coaching

El termino coaching procede del verbo inglés "To coach" (entrenar), y es un método que consiste en dirigir, instruir y **entrenar** a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Esta técnica apunta por todos lados a alcanzar **los propósitos** u objetivos planteados por la persona, el grupo o la organización.

Existen varios métodos y tipos de coaching, y entre sus técnicas incluye charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas (21).



Figura 14: El coaching apunta por todos lados a alcanzar los propósitos u objetivos planteados

por la persona, el grupo o la organización

Ciertos autores consideran el coaching no como un método sino como un sistema, que incluye

conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo (22). El sistema ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogio y retroalimentación positiva basado en observación; es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente; o bien se considera como una conversación que involucra al menos dos personas (un supervisor y un empleado), aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo (22).

El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. Esta técnica ayuda de varias maneras dentro de la empresa, y debe emplearse en los casos en que se desee (5):

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar **problemas** de desempeño.
- Corregir el desempeño deficiente.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomentar relaciones laborales.
- Brindar asesoría.
- Mejorar el desempeño y la actitud.

Esta técnica, método o sistema es empleado principalmente en las organizaciones comerciales o industriales de Honduras, y no así en el campo docente.



Figura 15: El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas

9. Conclusiones

- La Administración de personal proporciona las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrolla las habilidades y aptitudes del individuo, para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.
- El objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización; y sus funciones fundamentales son: análisis de puestos, decisiones de reclutamiento, especificación de puestos, evaluación del desempeño, requerimientos de capacitación, etc.
- Con el conocimiento del accionar o comportamiento del empleado se puede optimizar la planificación y la productividad del recurso humano; y tal comportamiento se exhibe de 3 maneras: todo individuo que se incorpora a una organización formal asume un rol, los conflictos son una parte normal de la vida organizativa y la tensión está presente en toda conducta organizacional.
- La selección de personal es todo un proceso, y para realizarlo se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestra si es capaz de realizar el trabajo. Tal proceso se resume en 4 pasos fundamentales: determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo; evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas;

asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior; y, en función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

- e. Para el reclutamiento debe surgir una vacante; a continuación, el departamento de Recursos Humanos decide si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer o se publica la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este (6).
- f. La capacitación constante y de calidad del empleado trae beneficios a las organizaciones, tales como mejora de su imagen y su relación con los empleados; aumento en la productividad y calidad del producto; aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.
- g. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore su autoestima y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. Esta técnica debe emplearse en los casos en que se desee: desarrollar las habilidades de los empleados; identificar problemas de desempeño; corregir el desempeño deficiente; diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento; fomentar relaciones laborales; brindar asesoría; y mejorar el desempeño y la actitud.