

INTRODUCCIÓN

Durante años la función del área de Recursos Humanos fue considerada como un simple soporte del negocio, en lugar de un socio estratégico del mismo. Actualmente, la mayoría de las empresas multinacionales tienden a involucrar en mayor grado al área de Recursos Humanos en la planificación integral de sus operaciones. Este cambio de actitud hacia la gestión del capital humano no es casual, al contrario, cada día son más las empresas que adoptan modelos causales de competencias como el desarrollado por Hay Group en 1996, en el que se combinan las habilidades personales con la eficiencia y la realización de objetivos.²

Actualmente, cada día son más las empresas que realizan sus procesos de selección, capacitación y remuneración orientándose hacia cualidades intrínsecas de los individuos, en lugar a otros factores tradicionales, como antigüedad o experiencia.

Del mismo modo, la incidencia de los procesos de Recursos Humanos en los resultados del negocio está comenzando a ser demostrada de mejor manera a través de indicadores de gestión como las tasas de rotación de personal y el retorno de la inversión en entrenamiento, entre otros.³ Esto se debe a que el impacto que tienen estas áreas en el desarrollo del negocio es cada vez más visible. En teoría, básicamente, una selección efectiva permitirá obtener empleados con mejor desempeño, un entrenamiento eficaz ahorrará costos de producción o servicio y una compensación eficaz mantendrá motivado al personal.

Sin embargo, el material bibliográfico sobre estos temas está, en su mayoría, orientado a cómo actuar en grandes corporaciones o empresas maduras, por lo que en países como los nuestros, donde los pequeños emprendimientos son necesarios para la reactivación de la economía, se torna complicado adaptar las recomendaciones de la literatura extranjera al respecto.

Por lo general, los pequeños o medianos empresarios no cuentan con los recursos financieros para llevar a cabo estas recomendaciones. Del mismo modo, a veces el personal que debería asesorar al emprendedor sobre estos temas no cuenta con la experiencia o los conocimientos necesarios o actualizados. Igualmente, en ocasiones, el emprendedor no lo considera necesario o si lo hace, no lo considera prioritario.

¹ <http://scienceworld.wolfram.com/biography/Einstein.html>

² Levy-Leboyer, Claude. **Gestión de las Competencias**. Gestión 2000. Diciembre 2003. Pág. 13.

³ Phillips, Jack. **Accountability in Human Resources Management**. Gulf Publishing Company. 1996. Pág. 39.

En el presente trabajo, se pretende orientar y aconsejar a estos pequeños y medianos empresarios sobre temas tan delicados y comúnmente obviados como lo son Selección, Compensación y Entrenamiento de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas.

A continuación, cada uno de estos puntos será estudiado por separado y se ofrecerán definiciones teóricas sobre cada uno de ellos. Posteriormente, se recomendarán algunos indicadores de gestión para el mejor manejo de estos procesos y finalmente se ofrecerá una serie de recomendaciones y conclusiones.

1. Ciclo de Vida del Emprendimiento

Ichak Adizez, en su libro *Ciclo de Vidas de la Organización*, establece una serie de etapas por las que cada emprendimiento debe atravesar, para alcanzar la madurez y en algunos casos superarla y fallecer. Adizez afirma que estos ciclos de vida son predecibles y repetitivos por lo que, de reconocer en qué etapa del ciclo se encuentra la organización, se podrán “tomar medidas proactivas, preventivas y afrontar con antelación, o evitar, los problemas futuros”⁴ de la empresa.

Así como es posible determinar el momento en el que se encuentra su organización, en relación al modelo de Adizez, del mismo modo, es posible determinar con antelación las herramientas de Recursos Humanos que necesitará su emprendimiento para cada una de estas etapas.

Según Adizez, el ciclo de vida comprende las siguientes etapas:

- Noviazgo.
- Infancia.
- Go-Go.
- Adolescencia.
- Plenitud

1.1 Noviazgo

En esta etapa el emprendedor desarrolla el grado de compromiso necesario para darle vida a una organización operativa. Acá el “énfasis está en la tarea y las posibilidades que el futuro ofrece”.⁵ Adizez afirma que si bien, es muy probable que la empresa no exista físicamente, es una etapa fundamental para el desarrollo futuro del negocio, ya que el emprendedor se encuentra vendiéndose la idea a sí mismo, generando el empeño necesario para enfrentar los retos por venir.⁶

Durante esta etapa el emprendedor está orientado a satisfacer “una necesidad del mercado, (o) crear un valor añadido”.⁷

1.2 Infancia

Una vez asumido el riesgo que implica llevar a cabo la idea generada en la etapa del Noviazgo, el emprendimiento entra en lo que Adizez denomina la etapa de la Infancia. En este

⁴ Adizez, Ichak. **Ciclo de Vida de las Organizaciones**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Pág. XXII.

⁵ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 11.

⁶ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 11.

⁷ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 15.

momento el énfasis de la empresa se sitúa en obtener las divisas necesarias para mantener operativa la organización, es decir, el enfoque está orientado a aumentar las ventas.⁸

Durante la infancia, Adizez reconoce que la organización tiene un carácter muy personal, por lo que los empleados “se tutean y apenas hay jerarquías”⁹. Asimismo, afirma que no existen “sistemas de contratación o evaluación del rendimiento... los empleados se contratan cuando se necesitan... se les pide que se incorporen de inmediato... ya que se contrata con retraso al personal”¹⁰. Justamente, uno de los mayores problemas en la etapa de la infancia es la carencia de sistemas, normas o políticas, lo que conlleva a un desempeño inconsistente de la organización. En áreas subsiguientes de este trabajo se intentará ofrecer soluciones a este tipo de inconvenientes.

1.3 Go-Go

En esta etapa, la infancia ha sido superada, por lo que no solo no hay problemas de caja o de tesorería, sino que además el éxito de la organización es tal, que hace que el emprendedor se oriente a abarcar oportunidades de negocio, independientemente del retorno real que suelen otorgar estas inversiones y si están dentro del ramo en el que se encuentra actualmente la empresa.¹¹

Es común que en esta etapa el fundador se torne arrogante e intente aprovechar cuanta oportunidad de negocio se le presente. Al igual que en la infancia, la empresa carece de políticas de remuneración o selección, ya que son necesarios empleados con capacidades diversas y con incentivos monetarios variables (que por lo general son otorgados arbitrariamente por el emprendedor).

Es en esta etapa donde el emprendedor se enfrenta al dilema de delegar versus descentralizar, es decir, delegar sin perder el control.¹² Básicamente, para pasar a la siguiente etapa, se deben superar las siguientes dificultades: “la arrogancia, el rápido crecimiento incontrolado, la carencia de sistemas, presupuestos y políticas, la falta de estructura, (y) la toma de decisiones descentralizadas”.¹³

1.4 Adolescencia

Es el segundo nacimiento de la empresa. Podría decirse que esta etapa, al igual que la adolescencia humana, es un crecimiento doloroso por el que la empresa debe atravesar para

⁸ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 21.

⁹ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 23.

¹⁰ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 23.

¹¹ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 36.

¹² Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 43.

¹³ Adizez, Ichak. **Ídem**. Pág. 46.

comprender que no es autosuficiente y que requiere recursos y herramientas ajenas a ella para adaptarse al entorno y sobrevivir. Durante esta etapa el emprendedor entiende la necesidad de profesionalizar su organización, por lo se realizan reuniones constantes para crear o generar las nuevas maneras de enfrentar los conflictos de la adolescencia. Es común que, de haber socios, se entre en conflicto para determinar cuál será el camino a seguir para alcanzar la siguiente etapa: la plenitud.¹⁴

1.5 Plenitud

La plenitud es ‘el punto óptimo de la curva del Ciclo de Vida (de la organización), donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse’.¹⁵ Este es el punto al que se hizo referencia en la introducción, en el que se pueden aplicar las herramientas y conocimientos que imparten en la mayoría de los cursos sobre administración, tanto de recursos humanos como financieros. Tal como se puede observar en la *Figura No. 1*, al ciclo de vida de Adizez se le añaden dos estadios fundamentales: crecimiento y envejecimiento.

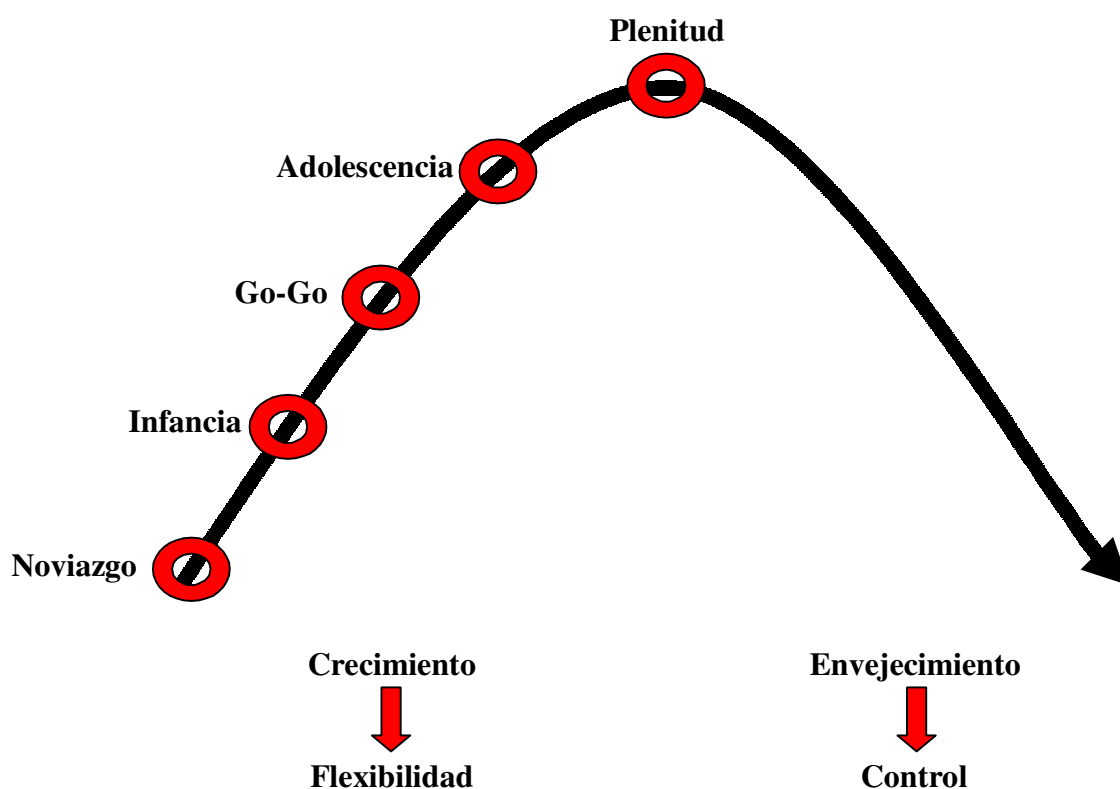


Figura No. 1

¹⁴ Adizez, Ichak. **Ídem.** Pág. 60.

¹⁵ Adizez, Ichak. **Ídem.** Pág. 60.

El crecimiento comprende las etapas mencionadas anteriormente, y gran parte de su éxito dependerá de la flexibilidad que el emprendedor le imprima a la organización y a los procesos que se lleven a cabo dentro de la misma. Sin embargo, tal como se explicó anteriormente, es necesaria cierta dosis de control para poder alcanzar la madurez o plenitud necesaria para mantener a la organización generando ganancias.

Este equilibrio entre control y flexibilidad no es un punto menor. La mayoría de las soluciones que se propondrán a continuación requieren un alto grado de flexibilidad, por lo que es necesario mantenerse atento ante los excesos en ambos sentidos, es decir una flexibilidad exagerada o un control enorme que termine generando una burocracia excesiva.

2. El Rol del Área de Recursos Humanos

¿Qué tan importante puede ser un asesor de Recursos Humanos cuando el emprendedor está intentando sacar a flote una empresa en la etapa de la infancia? ¿Cuánto puede importar una persona orientada a Recursos Humanos, cuando el problema o el foco principal de la organización es lograr la caja necesaria para sobrevivir? ¿Puede el emprendedor darse el “lujo” de “gastar” parte de esa caja en una persona de Recursos Humanos (o en el peor de los casos en un departamento entero) cuando lo que realmente necesita es generar dinero?

Una persona excelente en Recursos Humanos es como una buena inversión, retorna más de lo que se invirtió en ella. A lo largo de esta sección se estudiarán algunos sectores de Recursos Humanos que podrían ahorrarle conflictos, problemas y dinero al emprendedor.

Supongamos por un momento que el emprendedor decide abrir una planta de producción en un área geográfica determinada. ¿Cómo sabrá si existe personal calificado cercano a la planta para trabajar en ella? ¿Cómo sabrá si las expectativas salariales de ese personal potencial se adaptan a las expectativas de inversión del propio emprendedor? Aun más, ¿cómo sabrá cómo se compara la inversión en salarios de esa área específica con otra? Todas estas preguntas deberían poder ser solucionadas por una persona calificada encargada de Recursos Humanos. ¿Puede el emprendedor prescindir de esta información? ¿Cuál decisión será más completa? ¿La que tomó sin o con la información y el apoyo de Recursos Humanos?

Tal como se comentó anteriormente, el rol del departamento de Recursos Humanos ha cambiado en los últimos años, y en la mayoría de las empresas exitosas ha dejado de ser un soporte para transformarse en un aliado estratégico del negocio. Anteriormente, el departamento de Recursos Humanos “mantenía un rol reactivo (ante) las necesidades de las áreas, la organización y el mercado... en la actualidad presenta un rol proactivo frente a

ellos”.¹⁶ El personal de Recursos Humanos de una empresa tiende a especializarse en el área específica del negocio en el que se encuentran desarrollando su trabajo, por lo que adaptará innovaciones, cambios y mejores prácticas a sus labores diarias que beneficien directamente al negocio en sí.

Si bien el área de Recursos Humanos cuenta con una gran cantidad de componentes, existen tres pilares fundamentales que puede proporcionar un retorno importante al emprendedor: *selección, entrenamiento y capacitación*.

Estos tres componentes están sumamente relacionados entre sí. En algunos casos es sumamente difícil separar las recomendaciones o sugerencias sobre cada uno de ellos, ya que una medida determinada puede impactar una o más áreas de Recursos Humanos. Es común observar como el *entrenar* a los empleados en un campo determinado le permitirá al emprendedor *seleccionar* personal menos calificado y por lo tanto podrá otorgarle una *remuneración* menor (a la que hubiese requerido la persona de contar con los conocimientos o habilidades para el momento de la selección). Cabe destacar que, en este ejemplo, habría que contrastar el ahorro en compensación con la inversión en personal más calificado y con su retorno en el tiempo, por lo que la situación en general va mucho más allá de un simple ahorro en salarios o entrenamiento.

Por razones metodológicas se estudiará cada uno de los temas, junto con su impacto en el emprendimiento, por separado.

3. Selección de Personal

La selección de personal es la “elección del individuo adecuado para el puesto adecuado”.¹⁷ Es necesario destacar que no se trata de encontrar al *mejor* candidato para una posición, sino a aquel que se *adapte* más al perfil que se está buscando. La diferencia, aunque puede parecer sutil, es importante.

Si Usted tuviera que decidir sobre quién es mejor entre un candidato que estudió un postgrado en una universidad reconocida y otro que no completó sus estudios universitarios ¿cuál de los dos diría que es mejor?

La respuesta adecuada es *depende* del cargo para el que se está realizando la selección. Existe una cantidad de factores adicionales que inciden a la hora de tomar una decisión de este tipo (responsabilidades, competencias o habilidades, necesidades, etc.) Es decir, supongamos que el candidato con estudios de postgrado podría ser útil para una posición de gerencia media,

¹⁶ Geadá, Giselle. **Valor Agregado del Profesional de RRHH en las Empresas Competitivas**. Tesina CEMA, 2001. Pág. 7.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. 1999. Pág. 238.

sin embargo, poco podría servir como secretaria, recepcionista o cadete, por nombrar solo algunos puestos. Por otro lado, el que no completó sus estudios *podría* ser un candidato excelente para esos puestos, aunque habría que analizar otros factores adicionales.

3.1 Descripciones de Puestos

Ahora bien, existen un par de elementos previos a la selección de personal que el emprendedor y su personal de Recursos Humanos debe tomar en cuenta, a la hora de tomar la decisión de contratar nuevos empleados. El primero de ellos es la posibilidad de satisfacer la necesidad actual mediante un método diferente al de la adición de personal y el segundo es la descripción de la función a emplear detallada y específica. En ocasiones el emprendedor, debido al aumento de actividades del cual es parte en su organización, selecciona personal sin evaluar alternativas diferentes para solventar las dificultades por las cuales decide contratar un nuevo empleado. Es muy importante que el emprendedor, en conjunto con las personas que entrarán en contacto con el nuevo empleado, evalúen distintas posibilidades como la tercerización o la adquisición de tecnología.

Cada caso es específico en sí mismo, por lo que en adelante se asumirá que se agotaron las alternativas y se tomó la decisión de seleccionar personal. Este es el momento de revisar la *descripción del puesto* que ocupará el nuevo empleado. Es necesario que esta información se actualice, en caso de no estarlo, y que conste en ella todas y cada una de las responsabilidades y actividades inherentes a la posición.

¿Por qué es necesario contar con esta información? Una buena descripción de cargos es como un mapa con los pasos a seguir para encontrar al candidato que se adecue más al puesto. La descripción en sí está compuesta por dos partes fundamentales: los aspectos intrínsecos y los extrínsecos.¹⁸ A continuación se detalla los elementos básicos que debe contener cada uno de ellos.

Aspectos Intrínsecos

1. Nombre del Puesto.
2. Posición en el Organigrama.
3. Contenido del Puesto: tareas o funciones (anuales, diarias, mensuales, etc.)

Aspectos Extrínsecos

1. Requisitos Intelectuales: educación, aptitudes y experiencia necesaria.
2. Requisitos Físicos: en caso de que sea necesario.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. **Idem.** Pág. 333.

3. Responsabilidades Implícitas: por personas, material, dinero, métodos, procedimientos, documentos, seguridad, etc.
4. Condiciones de Trabajo: ambiente y riesgos inherentes al puesto.¹⁹

Una vez completada esta información es de suma utilidad que se comparta con los empleados que tendrán contacto directo con el nuevo personal (supervisores y supervisados). De esta revisión podría surgir algún detalle que haya sido obviado durante la descripción del cargo.

3.2 Pasos a Seguir para Seleccionar Personal

- **Promueva internamente:** en la medida de lo posible, haga del conocimiento de todos en la organización sobre la nueva vacante. Es probable que haya alguien capaz dentro de la empresa con las habilidades requeridas por la posición. Coloque un aviso con los datos de la vacante y establezca un plazo de tiempo para llenar la posición internamente, antes de comenzar una búsqueda externa. Este período de tiempo podría ser de 2 ó 3 semanas, dependiendo de la urgencia de la situación o de la planificación con la que se está añadiendo el personal en la empresa. Si bien, en ocasiones no es posible hacer la búsqueda del conocimiento público, por tratarse de reemplazos de personas que aun trabajan dentro de la organización, las promociones internas mantienen un elevado grado de satisfacción laboral.
- **Selección a través de Terceros:** si Usted no cuenta con personal calificado en Recursos Humanos, evalúe la posibilidad de seleccionar a través de terceros. Determine, dependiendo de la situación, la urgencia de la contratación y los recursos con los que cuenta para llevarla a cabo. Si considera que es importante la vacante a contratar, probablemente deba encargarse personalmente de la selección – o al menos debería hacerlo su departamento de Recursos Humanos. Recuerde que su personal de Recursos Humanos, con el tiempo, se tornará experto en su negocio, por lo que podrá detectar habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para suplir las vacantes. No se guíe exclusivamente por los costos. Invertir en su departamento de Recursos Humanos puede traerle beneficios importantes en el futuro, no solo en el área de selección.
- **Prepare las Entrevistas:** genere junto a su personal de Recursos Humanos un conjunto de preguntas abiertas relativas a los conocimientos, habilidades o experiencia necesarios para cubrir la posición. El tener este material preparado le permitirá tener una visión más objetiva del perfil de las personas que se están entrevistando, le ahorrará tiempo y le posibilitará la comparación entre candidatos, ya que todos habrán sido expuestos a las

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. **Idem.** Pág. 333.

mismas preguntas. Es recomendable que las preguntas sean abiertas para permitir que los candidatos se extiendan al máximo en sus respuestas, con el fin de obtener la mayor cantidad de información al respecto.

- **Realice las Entrevistas:** siga de cerca las entrevistas realizadas por el departamento de Recursos Humanos. Establezca parámetros de tiempo para la selección, en conjunto con el personal que realiza las búsquedas. Esto le permitirá tener una idea más acertada de cuándo se verá satisfecha la necesidad de selección, así como también le dará la posibilidad de verificar que su inversión está siendo aprovechada. Adicionalmente, en caso de ser posible, haga que la persona que está abandonando la posición participe en el proceso de entrevistas y de su opinión.
- **Utilice un Sistema de Puntuación:** diseñe junto a su personal de Recursos Humanos un sistema de puntos para evaluar a los candidatos. Es común que con el pasar del tiempo las primeras personas entrevistadas no se vean tan sobresalientes ante las últimas. Evite olvidarlos con un sistema de puntos que le recuerde el desempeño de estas personas en las sesiones de entrevistas.
- **Realice Exámenes Técnicos:** haga que su personal de Recursos Humanos, dependiendo de los requerimientos de la posición, aplique exámenes para evaluar los conocimientos técnicos requeridos para la vacante. No pierda tiempo entrevistando personal que no califica técnicamente para la posición.
- **Verifique las Referencias:** asegúrese de que su personal de Recursos Humanos verifique la veracidad de las declaraciones del candidato seleccionado para la posición. Si bien su personal está entrenado para determinar con bastante exactitud las características del candidato, recuerde que una entrevista de treinta minutos o una hora no debe tornarse en la única base de la decisión para la contratación.²⁰

Es necesario destacar que encontrar el candidato más adecuado para el cargo puede ser el final del camino para el proceso de selección, sin embargo es el comienzo del mismo para los procesos de Entrenamiento y Compensación que serán estudiados más adelante.

3.3 Indicadores de Reclutamiento y Selección

Tal como se expresó anteriormente, la mayoría de los pasos descritos en el punto anterior, son fácilmente realizables cuando se cuenta con una estructura madura de Recursos Humanos, algo que ocurre por lo general en empresas que se encuentran en su plenitud. Ahora bien,

²⁰ <http://www.inc.com/tools/2001/01/21392.html> 19 Strategies for Hiring the Best
<http://www.inc.com/tools/2000/12/21395.html> Hiring Checklist

¿cómo bajar a tierra estos pasos? ¿Cómo adaptar los modelos extranjeros a nuestras necesidades locales?

Independientemente del tamaño de la empresa, el sector industrial en el que se encuentre el producto que comercializa la misma o la variedad de servicios que otorgue la compañía, existe una serie de indicadores de gestión que determinarán si el esfuerzo que está realizando el emprendedor en cada una de estas áreas de Recursos Humanos ha sido satisfactorio.

Jack Phillips, en su libro *Accountability of Human Resources*, establece que los indicadores de selección pueden agruparse en 3 áreas principales: productividad, calidad y costos.

3.3.1 Indicadores de Productividad

Las medidas relacionadas con la productividad se enfocan en el número de candidatos que se postularon a una posición vacante ofrecida en determinadas fuentes de reclutamiento (anuncios en Internet, internos, en diarios, etc.) Este tipo de medida lo ayudarán a determinar la efectividad del uso de estos medios.²¹ Entre los indicadores recomendados se encuentran los siguientes:

- ***Número de Candidatos por Fuente de Reclutamiento:*** la relación entre el número de personas que ofrecen sus servicios a la empresa por medio de reclutamiento puede ayudarnos a tomar mejores decisiones a la hora de seleccionar dichos medios de reclutamiento (prensa, Internet, promociones internas, etc.) Aunque hay que relacionar este dato con los costos que implica la inversión en cada uno de los diferentes medios de reclutamiento, este indicador permite obtener una visión más clara de la utilización de cada uno de los servicios fuentes de selección.
- ***Candidatos Entrevistados por Fuente de Reclutamiento:*** este dato es un poco más específico que el anterior, ya que se le ha añadido el filtro de la entrevista. El número de candidatos que valió la pena entrevistar, del total de los que se postularon le permitirá determinar de mejor manera, qué tan efectiva ha sido la utilización de cada una de las fuentes de selección. Asimismo, si combina ambos indicadores obtendrá una mejor percepción de lo acontecido. Igualmente, podría darse el caso en el que existiera una mayor cantidad de candidatos que hayan respondido un anuncio en el diario, en relación a un aviso colocado en Internet, mas sin embargo, podría entrevistarse un mayor número de candidatos de Internet ya que su nivel de educación, experiencia, habilidades, etc. fue más acercado a lo que la empresa deseaba.

²¹ Phillips, Jack. **Accountability in Human Resources Management**. Gulf Publishing Company. 1996. Pág. 204.

- ***Candidatos Seleccionados por Fuente de Reclutamiento***: es una vuelta de tuerca adicional a la combinación de los datos anteriores. El filtro añadido en este caso es la selección del personal en sí. Cuántos candidatos fueron seleccionados por fuente de reclutamiento le permitirá conocer de mejor manera la efectividad con la que se está contratando los servicios de dichos medios de selección. La combinación de estos tres indicadores le permitirá optimizar los esfuerzos en cuanto a la selección de medios para promover sus búsquedas.²²
- ***Tasa de Selección***: la tasa de selección es el ratio entre el número de candidatos seleccionados sobre el total de candidatos que ofrecieron sus servicios a la empresa. Este número, al igual que los tres anteriores, le permitirá reconocer si el esfuerzo dedicado a la selección fue efectivo o podría mejorar.²³

3.3.2 Indicadores de Calidad

Los indicadores de calidad se enfocan en el desempeño del candidato seleccionado, tomando en cuenta adicionalmente el tiempo que transcurre como empleado de la compañía. Entre los más importantes se encuentran:

- ***Desempeño del Individuo por Fuente de Reclutamiento***: antes de decidir qué tipo de medio de reclutamiento se va a emplear, habría que determinar cuáles fueron los utilizados para seleccionar a aquellos empleados que tienen, actualmente, un mejor desempeño dentro de la empresa.
- ***Tasa de Rotación de Personal Temprana por Fuente de Reclutamiento***: se considera que la deserción a un puesto es temprana cuando ocurre dentro de los primeros seis meses luego de la contratación del personal. Es muy probable que aquellos medios, mediante los cuales se seleccionaron personas que abandonaron la empresa antes de los seis meses, estén presentado algún tipo de fallas. Este no es un indicador menor, el dinero y el tiempo invertido en la selección de personal está altamente relacionado con el desempeño del trabajador en su futuro dentro de la compañía. Utilice solo aquellos medios de selección que le ofrezcan una baja tasa de rotación de personal.
- ***Tasa de Errores, Rechazos, Retrasos, etc. por Candidato Seleccionado***: estas medidas permitirán conocer la calidad del trabajo realizado por los nuevos empleados. Es importante tener en cuenta este ratio a la hora de evaluar futuras contrataciones, ya que se conocerá de manera más acertada el verdadero desempeño de los recientemente

²² Phillips, Jack **Idem**. Pág. 204.

²³ Phillips, Jack **Idem**. Pág. 206.

empleados y se podrá comparar con alternativas diferentes a las de adición de personal.²⁴

3.3.3 Indicadores de Costos

Los indicadores de costos, relacionados con las estadísticas de calidad y productividad descritas anteriormente, le permiten evaluar de una mejor manera las alternativas a la hora de seleccionar personal. El costo de la selección en sí, relacionado con la calidad y la efectividad de la misma, son los tres factores necesarios para tomar la mejor decisión posible al momento de contratar nuevo personal.²⁵ Entre ellos se destacan:

- **Costo de Candidatos por Fuente de Reclutamiento:** este indicador le permite conocer la cantidad de dinero empleada para obtener cada candidato por diversas fuentes de reclutamiento (diario, Internet, avisos internos, etc.). Se obtiene dividiendo el total del dinero empleado entre el número de personas que respondieron al aviso.
- **Costo de Candidatos Contratados:** es el total del dinero invertido para seleccionar a determinado personal. Incluye los costos de terceros, avisos, publicidad, etc. Es una buena medida para evaluar alternativas diferentes a la selección de personal, así como también para tener en cuenta a la hora de planificar el desarrollo futuro de la empresa.
- **Costo de Candidatos Contratados por tipo de Posición:** es una versión filtrada del indicador anterior, ya que la inversión necesaria para seleccionar a un alto gerente no es ni remotamente similar a la necesaria para seleccionar un obrero o una recepcionista. Este indicador le permitirá planificar de mejor manera los pronósticos para las diversas áreas de la empresa.²⁶

4. Entrenamiento y Capacitación

La capacitación del personal es “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.²⁷ Otros autores consideran al entrenamiento como “una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos”.²⁸

Según Idalberto Chiavenato existen cuatro tipos de entrenamientos orientados a crear o cambiar el comportamiento humano:

²⁴ Phillips, Jack **Idem.** Pág. 208.

²⁵ Phillips, Jack **Idem.** Pág. 206.

²⁶ Phillips, Jack **Idem.** Pág. 208.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Mc Graw Hill. 1999. Pág. 557.

²⁸ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Pág. 558.

- **Transmisión de información:** es aquel entrenamiento en el que el propósito fundamental es distribuir información, por lo general relacionada a las tareas diarias de los empleados, nuevos productos, políticas o servicios.
- **Desarrollo de Habilidades:** orientado a modificar o crear características necesarias para llevar a cabo las actividades y operaciones actuales o futuras del empleado.
- **Desarrollo o Modificación de Actitudes:** por lo general este tipo de capacitación está orientada a eliminar aspectos negativos de los empleados o generar hábitos importantes para mejorar las relaciones con los clientes y proveedores.
- **Desarrollo de Conceptos:** es aquel orientado a mejorar los niveles de abstracción y conceptualización de ideas. Por lo general está orientado al personal gerencial o a supervisores, con la finalidad de que amplíen su visión del negocio o de la empresa.²⁹

Chiavenato afirma que estos cuatro tipos de entrenamiento pueden ser utilizados por separado o en forma conjunta. Es común observar cómo a los vendedores se les proporciona cursos en los que se les suministra información sobre los productos o servicios de la empresa, se les recomiendan procedimientos de aproximación al cliente, se les sugiere evitar determinados comportamientos y se les instruye sobre otras áreas del negocio para lograr un entendimiento global del impacto de su trabajo en la compañía, incluyendo de esta manera todos los tipos de capacitación mencionados.³⁰

En los emprendimientos, al igual que en las grandes empresas, el entrenamiento debe estar orientado a preparar el personal, proporcionar oportunidades para desarrollares dentro de la empresa y encaminar la actitud de los empleados hacia un ambiente receptivo y constantemente motivado.

Para lograr esto es necesaria la realización de los siguientes procesos:

- **Inventario de Necesidades de Entrenamiento:** es el proceso de diagnóstico en el que se establecen las necesidades, tanto presentes como futuras, que se cubrirán con el entrenamiento, así como los objetivos a lograr con la capacitación.
- **Programación del Entrenamiento:** en la programación se determina a quiénes se va a entrenar, cuándo, cómo, en qué procesos o áreas específicas, así como dónde se llevará a cabo el entrenamiento y quién lo impartirá.

²⁹ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Págs. 558-559.

³⁰ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Págs. 559.

- **Ejecución del Entrenamiento:** es la aplicación del programa de entrenamiento por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa (solo o en conjunto con otra área de la empresa) o un tercero.
- **Evaluación de los Resultados del Entrenamiento:** ningún proceso de capacitación está completo sin la verificación y el seguimiento posterior para comparar la situación antes y después del entrenamiento.³¹

Cada empresa debe evaluar la factibilidad de realizar uno o varios de estos procesos dentro de la compañía, apoyándose en su departamento de Recursos Humanos, o a través de la utilización de un tercero. Esta escogencia determinará el *modelo de entrenamiento* a utilizar. Según Chiavenato existen cinco modelos posibles:

- **Excesivamente Centralizado:** es cuando se realizan internamente los cuatro procesos. Si bien es perfectamente factible que se lleven a cabo todos los procesos dentro de la organización, es recomendable que evalúe alternativas para la tercerización de algunos de estos procesos valorando la relación costo beneficio que obtendría.
- **Centralizado:** es cuando el departamento de Recursos Humanos, solo o en conjunto con alguna otra área de la empresa, lleva a cabo la detección de necesidades, la programación y la evaluación de los resultados. En estos casos la ejecución del entrenamiento en sí es realizada por terceros. Esto es común que ocurra en empresas que no son *expertas* en los temas a entrenar, por lo que prefieren que se encargue de esto un tercero.
- **Equilibrado:** como su nombre lo indica se reparten equitativamente las funciones entre los terceros y la empresa. Es común que en la empresa se lleven a cabo los procesos de inventario y programación, mientras que la capacitación sea otorgada y evaluada por terceros.
- **Descentralizado:** es cuando la compañía solo se encarga de relevar la información sobre las necesidades a entrenar. En estos casos el tercero se ocupa de la programación y la ejecución del entrenamiento, así como también de reportar la evaluación de los resultados.
- **Excesivamente Descentralizado:** es cuando todos los procesos de entrenamiento son realizados por un tercero. Es conveniente destacar que en este caso, al igual que en el modelo anterior, se debe reflexionar sobre la conveniencia de involucrar la empresa un poco más en los procesos de entrenamiento, ya que es posible que los terceros

³¹ Chiavenato, Idalberto. **Ídem**. Págs. 562.

desconozcan aspectos fundamentales del mercado, la empresa, el producto o los servicios ofrecidos que puedan agilizar o mejorar la capacitación en sí.³²

En la **Figura No.2** se encuentra un cuadro comparativo con los componentes de cada uno de los modelos de entrenamiento.

<u>MODELO</u>	<u>RRHH de la Empresa</u>	<u>TERCEROS</u>
Excesivamente Centralizado	Inventario de Necesidades Programación Ejecución Evaluación de Resultados	Ninguna Responsabilidad
Centralizado	Inventario de Necesidades Programación Evaluación de Resultados	Ejecución
Equilibrado	Inventario de Necesidades Programación	Ejecución Evaluación de Resultados
Excesivamente Descentralizado	Inventario de Necesidades	Programación Ejecución Evaluación de Resultados
Descentralizado	Ninguna función	Inventario de Necesidades Programación Ejecución Evaluación de Resultados

Figura No. 2

Toda empresa, independientemente del tamaño, tipo de industria, producto o servicio que provea, debe hacer del entrenamiento una parte integral del plan de negocios. La capacitación puede ser una fuente de ventaja competitiva ante empresas rivales de su emprendimiento, ya que le permitirá seleccionar personal menos calificado (con salarios más bajos) porque es consciente de que en el futuro cercano les proporcionará los conocimientos y habilidades necesarias para realizar un trabajo exitoso a través del entrenamiento.

Es igualmente importante que evalúe siempre los posibles costos de utilizar un modelo u otro, en relación con los beneficios que obtendría del uso de cada uno de los modelos, ya que si bien un modelo excesivamente centralizado acarrea un costo mayor a la descentralización total del entrenamiento, podría generar un mejor rendimiento en los empleados, ya que la capacitación es impartida exclusivamente por personal de la empresa que conoce la misma, el producto, los servicios, etc. Al mismo tiempo podría darse el caso en el que el modelo más económico, que por lo general es la excesiva descentralización del entrenamiento, sea el que

³² Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Págs. 562-563.

otorgue mayor rentabilidad a la empresa. Sin embargo, como se señaló cuando se estudiaron los indicadores de selección de personal, el costo por sí solo no debe ser una fuente de toma de decisiones sobre estos temas.

Un punto importante a destacar en cuanto al entrenamiento es la creatividad con la que debe ser impartido el mismo. Tanto usted, como su personal de Recursos Humanos, no deben verse limitados a las ofertas existentes en el mercado o dentro de su propio emprendimiento, deben ser creativos. Actualmente, la tecnología permite diseñar procesos de capacitación a través de Internet o Intranet, al igual que evaluaciones en computadores personales. Recuerde que la tecnología a la larga reduce los costos del entrenamiento.

Del mismo modo, es recomendable que, de ser posible, se filmen videos o se graben cintas de audio con los mejores trabajadores realizando sus labores diarias o atendiendo clientes. Es importante destacar que no todas las personas aprenden de la misma manera. Algunos necesitan apoyos visuales, mientras que otros necesitan material auditivo para procesar mejor la información.

Finalmente, vale la pena evaluar la posibilidad de compartir los costos del entrenamiento con los beneficiarios directos de la mejora en el desempeño de los empleados: los clientes y proveedores. Usted y su departamento de Recursos Humanos podrían hacer partícipe a sus clientes y proveedores de sus metas y objetivos de entrenamiento, así como de los beneficios finales para uno y otro grupo, para negociar con ellos sobre la distribución de la inversión en capacitación.

4.1 Indicadores de Entrenamiento y Capacitación

Tal como se comentó anteriormente, la capacitación es una función importante del departamento de Recursos Humanos que contribuye directamente con la productividad y rentabilidad de la empresa. Para estar seguro de que la inversión que se está realizando en este aspecto es la ideal es necesario contar con indicadores y estadísticas que midan el efecto del entrenamiento en un lapso de tiempo.

Phillips afirma que actualmente las empresas maduras miden sus procesos de entrenamiento en cinco niveles: reacción, aprendizaje, aplicación en el puesto, resultados y ROI.³³

El primer nivel es la *reacción* de los participantes, la cual debe ser medida durante o al final del entrenamiento. Si bien es una medida subjetiva que depende de la percepción de cada uno de los participantes, los comentarios de los mismos pueden servir de ayuda para diseñar las

³³ Phillips, Jack. **Accountability in Human Resources Management**. Gulf Publishing Company. 1996. Pág. 209.

sesiones de capacitación futuras. En un segundo nivel se miden los conocimientos y las habilidades *aprendidas* durante el entrenamiento. Por lo general, se realizan exámenes con preguntas sobre los conocimientos claves que se impartieron en el curso de entrenamiento para verificar los niveles de comprensión de los entrenados. En el tercer nivel se mide la extensión en la que los empleados están *aplicando* los conocimientos aprendidos en el trabajo diario, es decir, se intenta verificar si se están empleando las mejoras explicadas en el curso. En el cuarto nivel se mide el impacto en los *resultados* del negocio generado por las mejoras en la productividad o calidad de los productos o servicios, derivados del entrenamiento. Es decir, en caso de haberse producido una mejora evidente en la calidad o en los procesos productivos, esa mejora generaría un incremento en la rentabilidad del negocio. En este caso, la diferencia entre esta rentabilidad y la rentabilidad anterior al entrenamiento es justamente el beneficio directo de la capacitación del personal. Por último, en el quinto nivel se mide el *retorno en la inversión* (ROI), donde se comparan el valor monetario de los beneficios del entrenamiento con los costos de los programas de capacitación.³⁴

Al igual que los indicadores de selección de personal, Phillips establece tres áreas principales: Productividad, Calidad y Costos.

4.1.1 Indicadores de Productividad

Las medidas de productividad son aquellas que están estrechamente relacionadas al trabajo final de los empleados. Este tipo de controles incluye *unidades producidas por empleado*, *unidades producidas por hora/día/semana*, etc. Del mismo modo, puede incluirse dentro de este tipo de medidas al *número de empleados entrenados*, *porcentaje de empleados que recibió un determinado entrenamiento*, *total de horas de entrenamiento por empleado*, etc. Estas medidas se utilizan para verificar el impacto que tiene el entrenamiento en el proceso productivo de la empresa o en la entrega de servicio de la misma, por lo que las medidas variarán dependiendo del negocio, industria y tipo de mercado en el que se encuentre el emprendimiento.³⁵

4.1.2 Indicadores de Calidad

Las medidas de calidad son similares a las de productividad en cuanto a la dificultad de establecer registros estándar. A diferencia de los controles relacionados con selección de personal, los indicadores de entrenamiento varían mucho dependiendo del tipo de negocio en que se realicen, así como también el tipo de producto o servicio en el que se encuentre la organización. Sin embargo, y como el objetivo de algunos entrenamientos es aumentar la

³⁴ Phillips, Jack. **Ídem.** Pág. 209.

³⁵ Phillips, Jack. **Ídem.** Pág. 210.

calidad del producto final, se incluyen dentro de esta categoría aquellos controles que se encargan de medir las *tasas de errores, de rechazo, retrabajos y reprocesos, defectos y pérdidas* entre otros. Por lo general estas medidas toman meses o años en tomarse, ya que solo a través del tiempo es que se puede evaluar realmente el impacto de la capacitación en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.³⁶

4.1.3 Indicadores de Costos

Según Phillips las medidas de costos se dividen en dos categorías: los costos propios del entrenamiento y los costos ahorrados como consecuencia de la capacitación. Este autor afirma que es común obtener reducciones de costos cuando los participantes de un entrenamiento han desarrollado habilidades para mejorar sus niveles de productividad, su eficiencia o la manera en que aplican los controles de calidad dentro del proceso productivo. Todas estas mejoras redundan en una disminución de los costos de la empresa. Como se señaló anteriormente, la diferencia entre los costos actuales y los costos anteriores al proceso de entrenamiento, es una buena medida para determinar la efectividad de la capacitación en los procesos productivos o servicios ofrecidos. La segunda medida de costos está orientada a controlar la inversión en entrenamiento, por lo que es común encontrar indicadores que reflejen el *costo de entrenamiento por participante, costo de entrenamiento anual/mensual/hora, etc.*

Como se ha explicado en puntos anteriores, ninguno de estos indicadores, por sí solo, es suficiente para medir la efectividad de la capacitación en un grupo de personas en la empresa. La combinación de ellos y el uso que tanto el emprendedor, como su personal de Recursos Humanos, le den a esta información dependerá en gran medida el éxito de los programas de entrenamiento y capacitación dentro del emprendimiento.

5. Compensación

La compensación es el área de los Recursos Humanos “relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”.³⁷

Según Chiavenato, la compensación de los empleados está compuesta por factores financieros y no financieros. A su vez, existen dentro de los factores financieros dos tipos de compensación: directa e indirecta. Dentro de la compensación directa se encuentran el salario en sí que recibe el empleado, los premios por metas alcanzadas con éxito y las comisiones (por ventas, cobranzas, etc.). La compensación indirecta contempla todos aquellos aspectos por los que el trabajador recibe dinero o beneficios económicos, pero que suelen ser variables. Entre ellos se encuentran los bonos por vacaciones, las propinas, las horas extras, etc. Del mismo

³⁶ Phillips, Jack. **Ídem**. Pág. 211-213.

³⁷ Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. 1999. Pág. 409.

modo, dentro de los aspectos no financieros de la compensación se encuentran el reconocimiento, la autoestima, la seguridad en el puesto de trabajo y el prestigio. Estos aspectos no financieros no son un atributo menor. La motivación y la satisfacción del personal dependerán en muchos casos de las equidades salariales que existan dentro del emprendimiento.³⁸ En la **Figura No.3** se detallan los componentes de la compensación mencionados anteriormente.

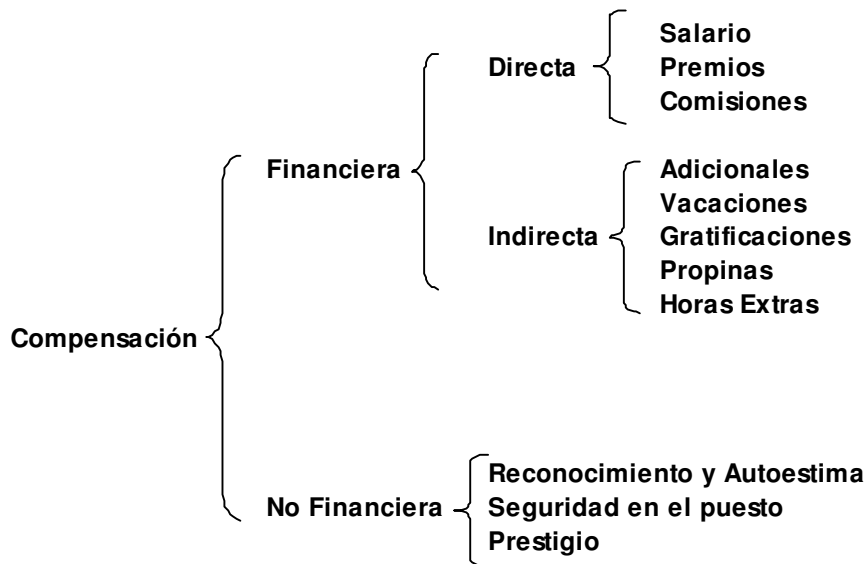


Figura No. 3

Chiavenato advierte a su vez una diferenciación entre el salario para la persona y el salario para la empresa. Para las personas la remuneración es un *medio* para alcanzar objetivos finales como mejoras en el estilo de vida, satisfacción de necesidades, etc. Para las empresas, el salario es al mismo tiempo un *costo* y una *inversión*, porque además de representar el precio que se debe pagar por el trabajo o el servicio de los empleados, refleja el “empleo del dinero en un factor de producción, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazo”.³⁹

5.1 Administración de Salarios

En toda empresa, independientemente del tamaño, producto o servicio que distribuya, solo se puede remunerar con equidad si se está al tanto del valor del cargo, en relación a las demás posiciones dentro de la empresa y la situación actual del mercado en el que se esté llevando a cabo las actividades del emprendimiento. El proceso en el que se evalúan las

³⁸ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Pág. 410.

³⁹ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Pág. 411-413.

posiciones, se clasifican, se realizan investigaciones salariales y se plantean políticas internas de remuneración es conocido como administración de salarios.⁴⁰

La función principal de la administración salarial en la empresa, como se expresa en la **Figura No.4**, es la de mantener equidad a nivel interno y externo, lograr un equilibrio. Este equilibrio interno se alcanza a través del análisis de los puestos de la compañía y la evaluación de los mismos en relación a los demás cargos dentro de la compañía. Durante este paso se deben valorar aspectos como responsabilidades por dinero, personas o ventas, actividades principales y secundarias, por lo que nuevamente serán útiles las descripciones de puestos descritas anteriormente. El objetivo de este análisis es lograr una clasificación acertada y efectiva para poder realizar una mejor planificación salarial dentro de la empresa. Una vez que se haya logrado esto, la empresa debe compararse a sí misma con otras compañías.

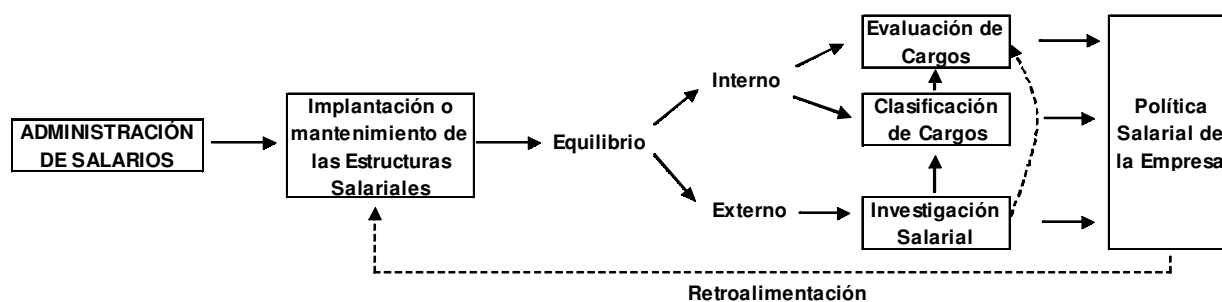


Figura No. 4

Esta comparación, también conocida como benchmarking, puede hacerse con empresas rivales o competidores, mas no debe limitarse a este tipo de organizaciones solamente. Puede incluir dentro de este grupo a empresas de otros sectores, con ingresos o inconvenientes similares a los de su emprendimiento. Adicionalmente, puede añadir empresas exitosas del mercado, es decir aquellas empresas que están posicionadas en donde usted desea estar situado en el futuro.

Los procesos de Evaluación, Clasificación de Cargos e Investigación Salarial, son procesos que dependerán mucho del tipo de empresa en la que se realicen y por lo general deben ser llevados a cabo por personal experto en la materia, por lo que es recomendable que usted, junto a su personal de Recursos Humanos, acuerde con terceros la realización de los mismos. Adicionalmente, el conjunto de estas tres variables ayudará a definir la política salarial de la compañía.

5.1.1 Política Salarial Interna

La política salarial ‘es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a remuneración de sus empleados’.⁴¹ La

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto. **Ídem**. Pág. 415.

manera en la que se compense a los empleados debe estar basada en estas directrices y principios. Asimismo, la política no es estática, es dinámica, por lo que debe ajustarse periódicamente cuando sea necesario, es decir, debe evolucionar en conjunto con el negocio. Si bien, cuando el emprendimiento se encuentra en la etapa de Infancia es común que el emprendedor asigne los salarios personalmente y a su parecer, este tipo de remuneración suele tornarse arbitraria cuando la empresa logra etapas superiores como Go-Go y Adolescencia.

Aun cuando los trabajadores puedan no estar completamente satisfechos con la remuneración asignada por este *toque personal*, con el que el emprendedor asigna los salarios a veinte o cincuenta personas en base a su propio criterio, es común que sientan que son tomados en cuenta y que el emprendedor conozca en profundidad las necesidades y los desempeños de cada uno de los empleados. De más está decir que a medida que la organización crece se hace más complicado – y en algunos casos imposibles – conocer en detalle el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, por lo que el *toque personal* pasa a ser un elemento que genera malestar e insatisfacción entre los empleados.⁴²

Igualmente, asignar salarios a personal nuevo, sin tomar en cuenta o descuidando las necesidades del personal actual, puede generar resentimientos y disminuir la tasa de retención de personal, con las consecuencias que esto puede generar dentro de los procesos productivos o la prestación de servicio de su organización. Por todo esto es fundamental, que usted, en conjunto con su personal de Recursos Humanos, diseñe y cuente con una política de remuneraciones.

Chiavenato afirma que esta política debe contar con los siguientes elementos:

- **Estructura de Cargos y Salarios:** es la clasificación de los puestos y sus diversos niveles de salarios (entrada, promedio, excelencia, etc.)
- **Salarios de Admisión:** es necesario que para cada posición de la empresa esté definido un salario de entrada, es decir, la remuneración que recibiría un empleado nuevo, sin experiencia en la compañía, para dicha posición.
- **Previsión de Reajustes Salariales:** en ocasiones debe realizarse ajustes salariales por razones legales o espontáneas. Existen dos tipos de ajustes:
 - **Colectivos:** son los que intentan reestablecer el valor de los salarios frente a situaciones económicas variables como la inflación.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. *Ídem*. Pág. 444.

⁴² <http://www.hr.com/hrcom/index.cfm/193/46CAC9B6-0C9A-4955-952DAFD2B464A6DE>

- **Individuales:** son complementarios a los ajustes colectivos y dependen mayormente de tres factores: promociones, adecuación y méritos. Las *promociones* se otorgan cuando el empleado es transferido a una posición de responsabilidad superior, las *adecuaciones* se refieren a los ajustes realizados para mantener el salario a nivel competitivo en el mercado y los ajustes por *méritos* son aquellos que se realizan cuando el trabajador ha demostrado poseer un desempeño superior al esperado.⁴³

Ahora bien, para que una política salarial sea efectiva Thomas Patton recomienda que contenga los siguientes factores:

- **Adecuada:** para que sea adecuada la remuneración debe ser superior a los límites exigidos por la legislación laboral, así como los términos pactados con los sindicatos en caso de que los hubiere.
- **Equitativa:** debe compensar a cada persona proporcionalmente por su esfuerzo, habilidades y entrenamiento.
- **Balanceada:** el conjunto de beneficios directos, indirectos y no financieros debe proporcionar un paquete razonable de recompensas.
- **Efícaz en cuanto a costos:** los salarios deben ser acordes con lo que la empresa pueda pagar y, aunque sea factible, no deben ser excesivos.
- **Segura:** la remuneración debe permitirle a los empleados satisfacer sus necesidades básicas y brindarles seguridad.
- **Estimulante:** la compensación debe estimular a los empleados a realizar sus labores.
- **Aceptable para los Empleados:** es fundamental que los empleados conozcan y comprendan el sistema salarial, así como sentir que es razonable para ellos y para la organización.⁴⁴

Lo descrito hasta ahora sobre compensación podría aplicarse en diversas escalas en organizaciones que se encuentren en la etapa de Adolescencia y Plenitud. Llevar a cabo estos procesos en emprendimientos en etapas como Go-Go o Infancia sería un poco más complicado, aunque no imposible de por sí.

Cada vez más las empresas tienden a ser más dinámicas y menos estáticas, por lo que las políticas salariales tienden a flexibilizarse con el tiempo. Actualmente, las empresas tienen la

⁴³ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Pág. 444-445.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Pág. 445-446.

tendencia a remunerar no solo a la posición, como en los modelos tradicionales, sino adicionalmente a la persona.⁴⁵

Además de evaluar las posiciones, es preciso evaluar las personas que ocuparán tales posiciones, sus habilidades, red de contactos, sus competencias. El foco de la administración salarial está pasando poco a poco a posarse sobre el valor que puede agregar la persona a la organización y no solo en sus responsabilidades y actividades. Este tipo de enfoque es totalmente compatible con lo analizado hasta ahora, y además favorece a los empleados que están en mejor posición para desarrollar y planificar sus carreras. Es decir, hoy en día los trabajadores conocen perfectamente lo que los puede llevar a ganar más dinero: aprender nuevas habilidades y demostrar sus competencias, aproveche esta situación.⁴⁶

5.2 Indicadores de Compensación

Los indicadores de compensación representan una herramienta muy útil para mejorar la organización como un todo. Phillips afirma que si se utiliza de manera adecuada, la compensación puede mejorar los niveles de satisfacción laboral, así como la motivación de los empleados.⁴⁷

Al igual que en los casos anteriores, Phillips distingue entre tres tipos principales de indicadores de compensación.

5.2.1 Indicadores de Productividad

Los indicadores de productividad son aquellos que miden la remuneración directa del empleado. Por lo general son específicos de cada organización y no son comparables a los de otras empresas. Los principales indicadores de este tipo son:

- ***Promedio de Salario por Grupo de Trabajo o Nivel:*** los grupos de trabajo son los distintos niveles de posiciones existentes dentro de la empresa. Si bien siempre se realizan distinciones como Supervisores, Gerencia Media, Alta, etc., los *Grupos de Trabajo* se refieren a aquellas posiciones que si bien no están dentro del mismo departamento tienen un peso similar dentro del organigrama de la empresa. En la ***Figura No.5*** se presenta un ejemplo de cómo se puede diferenciar entre un grupo y otro. Este indicador suele ser útil para mejorar la planificación salarial futura y mantener la equidad interna.

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Pág. 446-447.

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto. **Ídem.** Pág. 447.

⁴⁷ Phillips, Jack. **Accountability in Human Resources Management.** Gulf Publishing Company. 1996. Pág. 216.

Presidente / Gerente General				Grupo 4
Gerente de Finanzas	Gerente de RRHH	Gerente de Contabilidad	Gerente de Ventas	Grupo 3
Supervisor de Finanzas	Supervisor de RRHH	Supervisor de Contabilidad	Supervisor de Ventas	Grupo 2
Analista Financiero	Analista de RRHH	Analista de Contabilidad	Vendedor	Grupo 1

Figura No. 5

- **Promedio de Incremento de Salario:** este indicador, al igual que el anterior, requiere que la empresa establezca estándares. Los promedios de salarios (que pueden ser estudiados en conjunto, por departamento, grupo de trabajo, etc.) le permiten conocer a la empresa la tendencia con la que se está proyectando hacia el futuro, lo que le permitirá determinar de mejor manera la planificación de la inversión salarial dentro del negocio como un todo. Del mismo modo, a través del establecimiento de metas, podrá analizar si los esfuerzos realizados en materia de compensación están siendo efectivos.
- **Porcentaje que Representa la Compensación Total de los Costos Operativos:** este índice suele ser muy útil para determinar la eficiencia con la que se están pagando los salarios dentro de la empresa. Nuevamente, requiere que su organización establezca metas para mantener o alcanzar.
- **Porcentaje de las Ventas que representa la Compensación Total:** al igual que el indicador anterior, llevar un control del porcentaje que representa la compensación, ya sea total, por departamento o por grupo de trabajo, permite determinar la eficiencia con la que se realizan los pagos de los salarios, al igual que el impacto que tienen los mismos dentro de la operación de su emprendimiento.
- **Porcentaje de Empleados que reciben Compensación Variable:** este indicador es valioso para determinar el esfuerzo adicional que tendrá que realizar su empresa en caso de que se sobrepasen las metas del personal que recibe compensación variable por ventas, cobranzas, etc. Del mismo modo, le permite a usted y a su grupo gerencial desarrollar escenarios alternativos en la planificación del negocio.⁴⁸

5.2.2 Indicadores de Calidad

Los indicadores de la calidad de la remuneración son aquellos que se orientan a medir si los planes salariales cumplen con los objetivos determinados por su organización, así como

⁴⁸ Phillips, Jack. **Ídem.** Pág. 216-217.

también el grado en el que los trabajadores reciben y usan apropiadamente los planes de beneficios como las obras sociales. Si bien algunos de estos indicadores son subjetivos, es importante que les preste la debida atención, para no descuidar la efectividad con la que desea compensar a los empleados. Entre los principales indicadores se encuentran:

- ***Porcentaje de Empleados que Utilizan en Exceso un Plan:*** en ocasiones, beneficios como planes médicos o consultas de emergencia son utilizados inconscientemente por los empleados. A través de este control la empresa puede monitorear el uso de los beneficios que reciben sus empleados y evitar incurrir en gastos innecesarios. Recuerde siempre establecer metas a alcanzar por cada indicador.
- ***Porcentaje de Empleados que Utilizan un Plan:*** este indicador es necesario para determinar qué planes están realmente siendo aprovechados por los trabajadores y qué planes deberían dejar de ser otorgados o cambiados. Al igual que en el caso anterior, es importante conocer esta información para verificar la eficiencia con la que se está invirtiendo en la compensación de los empleados.
- ***Número de Quejas Formales e Informales en la empresa y Número de Quejas Formales e Informales por Empleado/Departamento:*** estos controles se emplean para verificar, mantener y/o mejorar los niveles de satisfacción laboral y motivación de los empleados. Si bien, las quejas dependen de las percepciones de los empleados y son completamente subjetivas, vale la pena prestarle atención a los factores que pueden alterar la satisfacción y la motivación de los empleados.⁴⁹

5.2.3 Indicadores de Costos

Como la compensación en sí representa un costo, algunos de estos indicadores han sido catalogados como indicadores de productividad. Adicionalmente, el costo administrativo de la implementación, coordinación y monitoreo de la información salarial, expresados como un porcentaje del presupuesto destinado para ello o en relación a la compensación total de la empresa, pueden ser considerados medidores relevantes de los costos salariales.

Del mismo modo que en los casos pasados, es fundamental relacionar y balancear los costos de la compensación en relación a la calidad de la misma y la productividad, satisfacción y motivación que tendrán los empleados gracias, entre otros factores, a ella. Entre los indicadores de costos más relevantes se encuentran:

- ***Porcentaje de los Costos Operativos que representan los Beneficios.***
- ***Porcentaje de las Ventas que representan los Beneficios.***

⁴⁹ Phillips, Jack. **Ídem.** Pág. 216-220.

- ***Costo de un Plan Específico en Relación al Costo Total de los Beneficios:*** este indicador es fundamental para verificar la importancia del plan específico (obra social, etc.) en relación al resto de los beneficios.
- ***Costo de los Beneficios por Empleado/Departamento/Total.***
- ***Costo de Planes Médicos por Empleado:*** al igual que el indicador anterior, este control es necesario para determinar la planificación del negocio a nivel de recursos humanos, así como para verificar la eficiencia con la que se está invirtiendo en programas de obra social.
- ***Costo de Demandas Legales derivadas de Problemas Salariales:*** si bien lo ideal es no recibir demandas legales ocasionadas por errores en el pago a los empleados, es importante resaltar que el costo de las demandas podría resultar sumamente alto, sobre todo en emprendimientos pequeños que recién comienzan y que podrían terminar en bancarrota.

6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha hecho mención sobre la importancia de la correcta administración de los recursos humanos en las empresas, específicamente en las áreas de selección, entrenamiento y compensación de empresas pequeñas y medianas. Ante la tendencia a tercerizar estas funciones, cada vez más latente en mercados como el Latinoamericano, cabe destacar que el personal de Recursos Humanos de una empresa termina comprendiendo y especializándose en factores internos como el negocio, el producto o los servicios, mucho más rápido y con un costo más económico de lo que podría hacerlo y cobrar un consultor. Con esto no se pretende insinuar que la tercerización por si sola es negativa, sin embargo, como se mencionó durante la descripción de las áreas relevantes de Recursos Humanos, aunque sea la opción más económica, existen otros factores adicionales que deben ser tomados en cuenta a la hora de decidir a quién contratar, cuánto pagarle y qué cosas enseñarle.

Ante este tipo de situaciones es necesario contar con un departamento de Recursos Humanos balanceado. No es la intención de este trabajo recomendarle la creación de mega departamentos de Recursos Humanos excesivamente burocráticos que se encarguen del más mínimo detalle en todos los aspectos de selección, entrenamiento y compensación. Todas estas áreas requieren información externa a la empresa y como tal, es necesaria la evaluación del uso de terceros para ejecutar algunos de estos procesos, no todos, en pro de ese equilibrio.

Usted como emprendedor, es responsable por generar un personal adecuado de Recursos Humanos en el cual pueda confiar y delegar parte de estos procesos. Debe ser el catalizador positivo para que este equilibrio ocurra. Asimismo, el análisis combinado de los tres factores de Recursos Humanos descritos en este trabajo, debe permitirle afrontar con una nueva visión el impacto que podría ocasionar el departamento de Recursos Humanos en su empresa.

Finalmente, es de vital importancia que usted sea creativo en relación a las funciones de Recursos Humanos. De la misma manera como no se vio limitado por las características del mercado local y creó un producto o un servicio innovador, sobre el cual construyó la empresa que posee actualmente, del mismo modo no se debe limitar a los canales tradicionales de selección, entrenamiento y remuneración. Del mismo modo como obtuvo beneficios por ser creativo en su negocio, los obtendrá al serlo en el manejo del capital humanos de su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Adizez, Ichak. **Ciclo de Vida de las Organizaciones**. Ediciones Díaz de Santos, S.A..

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. 1999.

Geadá, Giselle. **Valor Agregado del Profesional de RRHH en las Empresas Competitivas**.
Tesina CEMA, 2001.

Flamholtz, Eric G., Randle Yvonne. **Growing Pains**. Jossey-Bass. 2000.

Levy-Leboyer, Claude. **Gestión de las Competencias**. Gestión 2000. Diciembre 2003.

Phillips, Jack. **Accountability in Human Resources Management**. Gulf Publishing
Company. 1996.

19 Strategies for Hiring the Best. Revista Inc.com <http://www.inc.com/tools/2001/01/21392.html>

Hiring Checklist. Revista Inc.com. <http://www.inc.com/tools/2000/12/21395.html>

Ledford , Gerald E. & Schuler , Jennifer **Managing Human Capital in Mid-Sized Companies**.
<http://www.hr.com/hrcom/index.cfm/193/46CAC9B6-0C9A-4955-952DAFD2B464A6DE>