



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE PERSONAL Y PRÁCTICA
LABORAL**

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

UNIVERSIDAD DE LEÓN

CURSO 2017/2018

**EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL**

**THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES: THE STAFF SELECTION
PROCESS**

Realizado por la alumna: D^a Ariana Ferreras Gallego

Tutorizado por los Profesores: D^a María Purificación García Miguélez

Don José Luis Vázquez Burguete

3.- ÍNDICE

2.- VISTO BUENO DE LOS TUTORES	2
3.- ÍNDICE	3
4.- RESUMEN/ABSTRACT	5
5.- OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
6.- METODOLOGÍA UTILIZADA.....	7
7.- INTRODUCCIÓN	8
8.- CUESTIONES PREVIAS.....	9
8.1.- Antecedentes y evolución cronológica de los departamentos de Recursos Humanos.....	9
8.2.- Modelos actuales de gestión de los Recursos Humanos	12
8.3.- Gestión estratégica de Recursos Humanos.....	15
8.4.- Funciones del departamento de Recursos Humanos	18
8.5.- La selección de personal: Fases	25
Fase 1: Planificación de los Recursos Humanos	25
Concepto de Planificación de los Recursos Humanos.....	25
Importancia de la planificación de los Recursos Humanos.....	26
Fines de la planificación de los Recursos Humanos.....	28
Etapas de la Planificación de la selección de personal	29
a) Analizar las necesidades de personal	29
b) Análisis de los puestos de trabajo	32
c) Diseño y descripción del puesto de trabajo	36
Fase 2: Reclutamiento y captación	40
a) Las fuentes de reclutamiento	41
b) Los métodos de reclutamiento.....	43
c) Preselección.....	44

Fase 3: Selección de personal.....	45
9.- CONCLUSIONES ALCANZADAS	51
10.- BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	52

4.- RESUMEN/ABSTRACT

El presente trabajo pretende mostrar los conocimientos obtenidos tras la investigación y estudio de los Recursos Humanos dentro de las diferentes organizaciones, profundizando en la tarea de selección de personal. Se considera un tema relevante, en primer lugar, debido a las elevadas tasas de desempleo existentes y la precariedad en el trabajo, dado que son aspectos de gran influencia en la sociedad que vivimos. Un colectivo muy vulnerable, son aquellas personas que pretenden el acceso al mundo laboral, por ello se pretende, que sirva de utilidad conocer las herramientas que le permitan hacer frente a ese nuevo reto en su vida. En segundo lugar y no por ello menos importante, es preciso que empresarios y responsables de los departamentos de Recursos Humanos sean conscientes del gran potencial que supone contar con plantillas adecuadas a las dimensiones de sus empresas y la gran importancia que tienen no sólo que estén preparados profesionalmente sino también que se sientan motivados e integrados en los distintos proyectos empresariales de los que pasarán a formar parte. No cabe olvidar tampoco que existe un ordenamiento jurídico que protege los derechos de los trabajadores y que en contraposición, los empresarios tienen una serie de obligaciones, si bien la parte más débil y vulnerable sigue siendo el trabajador.

ABSTRACT

The present work tries to show the knowledge obtained after the investigation and study of the Human Resources within the different organizations, deepening in the task of selection of personnel. It is considered a relevant issue, in the first place, the high existing unemployment rates and the precariousness in the work. Therefore, the work focuses on the Human Resources Area. A very vulnerable group, are those people who seek access to the world of work, therefore it is intended that it be useful to know the tools that will enable them to face this new challenge in their lives. Second and not least, it is necessary that employers and managers of Human Resources departments are aware of the great potential of having adequate templates to the dimensions of their companies and the great importance they have not only to be prepared professionally but also that they feel motivated and integrated in the different business projects of which they will become part. Nor should we forget that there is a legal system that protects the rights of workers and that, in contrast, employers have a series of obligations, although the weakest and most vulnerable part is still the worker.

PALABRAS CLAVE

Palabras clave: empresa, trabajador, selección de personal, planificación de los Recursos Humanos, reclutamiento, gestión estratégica de Recursos Humanos,

Keywords: company, worker, selection of personnel, Human Resources, planning, recruitment, strategic management of Human Resources.

5.- OBJETIVOS DEL TRABAJO

- El objetivo principal de este trabajo es el de realizar un trabajo en formato de manual, para que un estudiante que haya finalizado sus estudios en gestión de personal, pueda acudir a él y pueda conocer los diferentes aspectos más importantes que competen al departamento de Recursos Humanos profundizando en la selección de los candidatos para un puesto de trabajo.

- Otro de los objetivos se centra una revisión bibliográfica de los diferentes autores que tratan la materia objeto de estudio, es decir realizar una evolución histórica desde los primeros autores que trataron el tema en el pasado, hasta los más actuales que analizan el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos y la selección de personal desde una perspectiva de las nuevas organizaciones empresariales del siglo XXI.

- Otro de los objetivos es la realización de un plano general y un marco contextualizado del departamento de personal y actualmente de Recursos Humanos, sus funciones, las funciones estratégicas y los modelos actuales que se están llevando a cabo en las diferentes organizaciones.

- Además, se hará una descripción detallada del proceso de selección de personal dentro de una organización privada, teniendo en cuenta la planificación de la misma, las fuentes de reclutamiento, la captación de candidatos y las distintas fases que se llevan a cabo en este proceso, realizada por el departamento de Recursos Humanos.

6.- METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada en este trabajo ha consistido primeramente en la búsqueda de artículos, libros, manuales e investigaciones relacionadas con la materia y que tuvieran información de calidad, es decir, teniendo siempre en cuenta a los máximos exponentes y referentes en materia de Recursos Humanos.

Posteriormente, se lleva a cabo la revisión preliminar, lectura y recopilación de la información de las diferentes fuentes de información. Se han consultado todo tipo de fuentes, bien sea desde las diferentes fuentes de información que proporciona internet con los repositorios virtuales de investigaciones realizadas por diferentes autores influyentes en la materia, como páginas web donde se pueden encontrar revistas online e incluso libros o revistas tanto online como físicamente, tanto en el panorama internacional como nacional.

Las principales fuentes de referencia utilizadas en el trabajo han sido los libros ya que profundizan sobre el tema en concreto y existen manuales o guías que se han realizado en base a múltiples fuentes anteriores, complementándolo, siempre con artículos actuales, para darle al trabajo un enfoque desde un punto de vista actual y tratando en todo momento de que la información esté siempre lo más actualizada posible.

Por otra parte, siguiendo las indicaciones de mi tutora, se han tomado como referencia anteriores Trabajos Fin de Máster realizados por alumnos de esta misma Universidad, con el fin de evitar coincidencias no deseadas en el tema y pudiera resultar coherente y lo más novedoso posible.

Gracias también a la plataforma online Bulería, de la Universidad de León, se ha podido tomar como referencia trabajos e investigaciones referentes en la materia, ya que el contenido del repositorio es de gran calidad de información y siempre siguiendo criterios adecuados para poder evitar coincidencias no deseadas.

7.- INTRODUCCIÓN

El área de administración de los Recursos Humanos de las empresas, particularmente en las empresas de mayor tamaño, ha ido creciendo de una forma exponencial en los últimos años tanto en España como en el resto del mundo. Desde la perspectiva empresarial, ha cobrado un especial interés la gestión de los Recursos Humanos para que la organización funcione adecuadamente y cumpla los objetivos establecidos, así como para que aumenten los parámetros de productividad. Tradicionalmente, las pioneras en la gestión de personas fueron las empresas privadas, fueron las que añadieron valor a esta área organizacional, y en esta última década, se empieza a notar un repunte en las administraciones públicas, donde se están desarrollando planes estratégicos, en los cuales, el área de Recursos Humanos cobra gran importancia, y cada día tiene un papel más importante ¹

Se puede decir, que la función de Recursos Humanos ha pasado de tener una perspectiva puramente implícita e informal a tener una visión explícita y formal, de ahí la creación del departamento de personal. Evolución motivada por los constantes y vertiginosos cambios en esta área de conocimiento, tanto a nivel colectivo dentro de la organización como a nivel individual dentro del entorno empresarial².

La piedra angular para una adecuada gestión de los recursos humanos³, se basa en diferentes aspectos a tener en cuenta por la gran repercusión que tienen en el buen funcionamiento de toda la organización empresarial sea esta del tamaño que sea, destacando entre otros los siguientes:

El *Compromiso*, la gestión debe ser beneficiosa tanto para la organización, en sí misma en términos de productividad, y mejora de la eficacia y eficiencia de los recursos de los que dispone, como para el propio trabajador, teniendo en cuenta sus necesidades personales, laborales y también económicas, tales como la autoestima, dignidad o motivación, es decir, recompensas no económicas y calidad de vida laboral.

¹ NAVARRO ABAL, Y. y CLIMENT RODRÍGUEZ, J. A.: “La gestión de los Recursos Humanos: dos percepciones diferentes de una misma realidad”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, nº 27, 2012, págs. 107-123.

² NAVARRO ABAL, Y. y CLIMENT RODRÍGUEZ, J. A.: “La gestión de los Recursos Humanos: dos percepciones diferentes de una misma realidad”, cit.

³ GUTIÉRREZ ARAGÓN, O.: *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid : Pirámide, 2013.

La *Competencia*, dada la gran dificultad para encontrar nichos de mercado para obtener beneficios y la propia subsistencia de las empresas, se debe contar y mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo y organización, para que la entidad encuentre un nivel óptimo de competitividad en un entorno globalizado cada día más cambiante y exigente.

El *Coste*, que supone para las entidades empresariales mantener plantillas ajustadas y adecuadas a sus necesidades en cada momento. Se debe tener muy presente el adecuado control de los salarios, los beneficios que reporta, la rotación de los puestos de trabajo, el absentismo de los trabajadores e incluso los complementos salariales.

La *Congruencia*, entre las necesidades de la empresa y de sus trabajadores en el sentido de que la administración de los recursos humanos debe vigilar que exista una coherente relación entre los objetivos de la entidad y el personal implicado y las correspondientes tareas, que exista armonía para un mejor funcionamiento y así lograr los mejores resultados posibles. Aspectos todos ellos que se tendrán presentes en el desarrollo del presente trabajo.

8.- CUESTIONES PREVIAS

Cuando las organizaciones crean una unidad o departamento para atender a cuestiones relativas a su personal, no lo hacen sólo por el control y seguridad de esta, sino como una forma de defenderse técnica y legalmente de las posibles amenazas y fortalezas de los agentes externos así como los competidores y otros posibles riesgos existentes que pudieran poner en peligro la buena marcha y el logro del éxito de la organización⁴.

8.1.- Antecedentes y evolución cronológica de los departamentos de Recursos Humanos

Las primeras huellas del departamento de Recursos Humanos se encuentran en los servicios de bienestar social iniciados a raíz de la Revolución Industrial y en los que solamente se encargaban de la seguridad y salud durante la jornada de trabajo, de la mejora de ciertas condiciones laborales y de la asistencia necesaria y urgente de los trabajadores⁵.

⁴ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, Madrid, Síntesis, 2002, págs. 29 y ss.

⁵ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

Desde la década de los años setenta, se comenzó a hablar acerca del término de Administración de Recursos Humanos, empezándose también a gestionar conceptos hasta el momento inexistentes como promoción, planes de carrera, motivación o trabajo en grupo, siendo desde entonces constante la evolución de dichos términos⁶.

Es a partir de los años ochenta, cuando departamento de Recursos Humanos comenzó a tratar asuntos como la formación, las diferentes retribuciones y los salarios, la contratación e incluso el empleo y desarrollo de la persona dentro de la propia organización⁷.

Más tarde en los años noventa, fue una época de profundos cambios, puesto que empezaron a acuñarse términos como la gestión de competencias, habilidades que se pueden desarrollar por los empleados y la optimización del proceso de gestión de las personas⁸.

Dicha tendencia se continuó durante los primeros años de siglo XXI, teniendo una especial relevancia la formación y desarrollo del personal, así como la motivación y satisfacción del capital intelectual, dado que existe la certeza de que las personas que constituyen las organizaciones son el camino seguro hacia el éxito y la diferenciación en el mercado⁹.

Desde el punto de vista de la evolución histórica de los departamentos de Recursos Humanos de las entidades empresariales, se pueden distinguir varias etapas en cuanto a la función a desempeñar por el personal y la gestión de sus conocimientos y habilidades. Son numerosos los autores que han analizado y hecho hincapié en esta materia que cada vez tiene más relevancia en las empresas, según dichos autores, existen y deben ser analizadas tres fases susceptibles de ser comparadas¹⁰:

Por un lado, está la denominada *fase administrativa* que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con abundante mano de obra y en la que los problemas de fabricación y producción requieren de una atención prioritaria. La gestión

⁶ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

⁷ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

⁸ HERRERAS CORNEJO, A.: *La evolución de los departamentos de los recursos humanos*, Madrid, Sopra Hr. Software, 2015, págs. 1- 3.

⁹ HERRERAS CORNEJO, A.: *La evolución de los departamentos de los recursos humanos*, cit.

¹⁰ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, Madrid, Pirámide, 1999, págs. 231 y ss.

de Recursos Humanos se orienta hacia un control y estímulo de los rendimientos. Las funciones que realiza fundamentalmente el departamento de Recursos Humanos consistirán en la contratación, despido y estudio de las fórmulas salariales que más beneficien al rendimiento y eficacia de la producción.

Posterior en el tiempo surge la denominada *fase de gestión*, a partir de esta etapa se empiezan a considerar las necesidades de personal, buscando la adaptación del trabajador a la organización. Fue a partir de los estudios de Elton Mayo cuando se centró la atención en la motivación del personal a través de fórmulas que satisficieran sus necesidades personales. En esta etapa, corresponde la concepción del trabajador como ser “social”. Sin embargo, en esta fase lamentablemente todavía sigue la continua concepción de que el capital humano es un coste que se debe minimizar.

Más reciente en el tiempo, el foco de atención se centra en la *fase de desarrollo*, en ella se persiguen otros objetivos, se centra en la búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas del personal y la consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización y su futuro éxito. Se comienza a considerar el factor cualitativo como un factor de especial relevancia en la gestión de Recursos Humanos, es decir las personas pasan a ser consideradas no como un elemento más del sistema productivo sino como la base del buen funcionamiento del mismo.

En la actualidad, las organizaciones empresariales son cada vez más conscientes de que la atención que se debe dirigir a las cualidades y necesidades de cada una de las personas que integran sus plantillas, se está convirtiendo en una exigencia inexcusable y de una forma más pronunciada aún, dentro del ámbito de las relaciones laborales cuestión esta que encuentra su fundamento en las sucesivas reformas legislativas a lo largo del tiempo, sirva de ejemplo, la necesaria protección de la salud a través de la ley de Prevención de Riesgos Laborales Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, la Conciliación de la vida laboral familiar y personal, Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. De este modo los empleados podrán estar en las mejores condiciones para aportar el mayor rendimiento posible, lo cual redundará en beneficio de las empresas.¹¹

¹¹ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

8.2.- Modelos actuales de gestión de los Recursos Humanos

La importancia de incrementar la productividad y la calidad de la vida laboral en el trabajo, es evidente para todos aquellos que trabajan en organizaciones empresariales. Durante muchos años los trabajadores y las organizaciones han pensado que estaban protegidos ante los riesgos existentes y por eso crearon pocos incentivos para mejorar la productividad en relación con la satisfacción del personal integrante de la organización. Pero este panorama ha cambiado con rapidez debido principalmente a dos factores: la mayor duración de los ciclos de recesión económica y la globalización de los mercados y por tanto el aumento de la competencia internacional¹².

Las organizaciones empresariales son el reflejo del comportamiento de sus integrantes, de los sistemas que utilizan y de sus procedimientos de gestión. Normalmente actúan en una confusa concurrencia los elementos internos y externos, cuyos conocimientos están muy repartidos, dado que nadie conoce en realidad toda la organización, cuya manifestación diaria provoca “*el caos de todos los días*”, aunque externamente e internamente se piense que en realidad la organización funciona con orden y estabilidad. Por todo ello, se hace preciso gestionar la diversidad de la organización¹³.

Vázquez¹⁴, establece que “*gestionar significa tratar activamente desde la percepción del gestor, las percepciones e interpretaciones de multitud de personas (el equipo) en momentos diferentes de tiempo, ya que, paradójicamente, la comunicación crea de manera prácticamente continua nuevas interpretaciones de la realidad y, en consecuencia, nuevas realidades*”.

Muchas organizaciones son capaces de actuar con éxito sin saberlo, sin darse cuenta, del día a día y sin ser conscientes. En muchas ocasiones, no cuentan con una planificación, carecen de orientación y actúan por inercia o incluso por instinto. No cuentan con un modelo de gestión que les permita posicionarse en las tendencias más acordes con su actividad, sus productos o incluso su cultura organizacional¹⁵.

¹² DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, Madrid, McGrawHill, 2007, págs. 55 y ss.

¹³ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

¹⁴ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

¹⁵ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

Establecer un modelo de gestión. por tanto, significa tomar decisiones en el propio marco del modelo a seguir. Si se adopta un modelo clarificado y definido y sobre él se hace girar la evolución de la organización, se puede hablar por tanto de una gestión y planificación coherente, clara y direccional¹⁶.

Crear un modelo para la gestión de la empresa es una de las decisiones más cruciales y complicadas de la organización. No sólo tiene que ver con crear el modelo, sino cómo crearlo y lo más importante, cómo implantarlo. Existen diferentes criterios aplicables como son los siguientes¹⁷:

Modelo integral, en el cual todos los elementos, departamentos, productos, procesos y herramientas están incluidos en su contenido. Corresponde a una idea clara de estrategia y dirección. Dependiendo del tipo de organización contará con unas características u otras, pero en todos los casos serán modelos adaptables y flexibles y que cuentan con amplios parámetros para evaluarlos. Cuanto más compleja sea la organización, más patente serán éstos tres atributos.

Modelo general, se crea e implanta para la gestión global de una determinada área, ya puede que sea horizontal, como compras o producción; o vertical, como Recursos Humanos o administración. Serán modelos específicos que formarán parte del modelo integral (en el caso de que existiera). Puede ocurrir que aunque no existe el modelo integral, si existan diferentes modelos generales para cada departamento específico.

Los diferentes *Modelos particulares* que tratan de gestionar una determinada actividad, como mantenimiento en producción, retribuciones en Recursos Humanos o facturación y contabilidad en administración. Se trata de modelos concretos y técnicos, en muchos casos autónomos del resto, cuya planificación y ejecución requiere precisión, técnica y control exhaustivo del mismo.

Estos tres modelos anteriores lo que tienen en común es la naturaleza propia del modelo de gestión, es decir, la forma de nacer y desenvolverse en el mundo desde lo actual hasta lo futuro. Ya que cualquier modelo que se plantee, si no tiene una proyección en el futuro no serviría, y por lo tanto no sería eficaz¹⁸.

¹⁶ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

¹⁷ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

¹⁸ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

Un ejemplo de modelo actual para mejorar la productividad, teniendo en cuenta la preocupación por los empleados y mejorando su calidad de vida laboral es la *Comunicación con los empleados*. Dado que los directores generales de muchas organizaciones consideran que una de las principales prioridades de su organización es la gestión de Recursos Humanos, es la comunicación intensa y continua que se ve como una forma efectiva de incidir positivamente tanto en la productividad de la organización como en la satisfacción de su propio personal, dado que son conscientes de que a los propios directores generales de la organización les preocupa su bienestar tanto dentro como fuera del contexto laboral¹⁹.

Este modelo o sistema lo que permite es transformar las propias ideas de los empleados (expertos en su trabajo), en mejoras en su producto y por tanto en cambios en la organización. Al mismo tiempo, otra consecuencia positiva que deriva del establecimiento de este modelo de comunicación, es el aumento de la implicación por parte de los trabajadores, la participación y la sensación de autocontrol del trabajador en su trabajo²⁰.

Una buena forma de poner en marcha este modelo de comunicación, es mediante los sondeos, las necesidades de información y la comunicación con las personas. Con los sondeos podemos buscar y encontrar información acerca de los Recursos Humanos, siendo utilizado con frecuencia como medida de rendimiento laboral o incluso como predictora del rendimiento futuro. Sin embargo, el gerente de Recursos Humanos tiene que medir las impresiones que los empleados tienen respecto a las características de la organización, incluidas las relacionadas con el puesto de trabajo, aspectos del establecimiento de objetivos, conflicto y conciencia de papeles y comportamiento de sus supervisores²¹.

¹⁹ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

²⁰ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

²¹ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

8.3.- Gestión estratégica de Recursos Humanos

*“El ámbito de actuación de los Recursos Humanos es muy amplio y transversal en toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y las que mantiene la empresa con ellos”*²².

En un sentido amplio, la función de Recursos Humanos contempla todo el conjunto de actividades encaminadas a canalizar las diferentes relaciones que se generan en una organización y los miembros integrantes de la misma, constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad empresarial²³.

Schuler²⁴, define la gestión estratégica de Recursos Humanos como *“todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa”, o “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de Recursos Humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización”*.

El desarrollo de la función de Recursos Humanos no tiene lugar de forma homogénea dentro del conjunto del tejido empresarial, sino que se circunscribe principalmente a las grandes empresas, y su finalidad es *“proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad”*²⁵.

Por lo que este doble objetivo lo que hace además, es asumir responsabilidades relacionadas con la motivación, la comunicación y participación de las personas dentro de la propia organización, el cambio social y la gestión cultural, de tal manera que la

²² DE LA CRUZ LABLANCA, I.: “Gestión de recursos humanos”, *Aula mentor*, Ministerio de educación, cultura y deporte, s.f., págs. 1 y ss.

²³ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, Madrid, Pirámide, 2013, págs. 17 y ss.

²⁴ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

²⁵ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

organización pueda beneficiarse de un capital humano que necesita en lo que se refiere a capacidades, conocimientos y aptitudes²⁶.

¿Qué significa gestionar los Recursos Humanos estratégicamente? Por una parte, el responsable de Recursos Humanos deberá participar en el establecimiento de la estrategia organizativa y todo ello por dos motivos²⁷:

- *Porque los integrantes de la organización pueden establecer alternativas estratégicas y también formar una posible limitación a las mismas.*²⁸ Las estrategias que realizan las organizaciones no siempre coinciden con las estrategias que se planifican previamente, sino que algunas son el resultado de acciones no previstas.
- *Porque los Recursos Humanos pueden ser una gran fuente de ventaja competitiva frente a las restantes organizaciones.*

Para que un recurso pueda ser una fuente de ventaja competitiva es necesario que se cumplan las siguientes características²⁹:

El recurso debe ser valioso o relevante, es decir, debe permitir a la organización explotar todas las oportunidades del entorno exterior y defenderse de las posibles amenazas, para así, poder obtener beneficios.

El recurso debe ser escaso, si el recurso lo poseen diversidad de empresas, es muy difícil que proporcione una ventaja competitiva frente al mercado.

El recurso debe ser poco imitable por tercero, es necesario que el recurso en que se basa no sea fácilmente imitado por las empresas competidoras, para que las mayores rentas que proporciona una ventaja competitiva sea duradera.

El recurso sea difícilmente sustituible por otro, aunque sea diferente, no pueda poner en práctica la misma estrategia.

²⁶ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

²⁷ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

²⁸ En el año 1997, citado en LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

²⁹ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

Al considerar que los Recursos Humanos pueden cumplir las cuatro características anteriores para ser una fuente de ventaja competitiva y que la gestión de los mismos genera las capacidades para ello, se puede afirmar que los Recursos Humanos son una contribución al proceso estratégico de la organización³⁰.

Por otra parte, gestionar los Recursos Humanos estratégicamente implica que se establezcan y lleven a cabo estrategias de Recursos Humanos que contribuyan a implantar la estrategia de la organización y permitan obtener una ventaja competitiva sostenible³¹.

Una vez planificada la estrategia de la organización, se definen los planes de acción, como las estrategias, políticas y programas, para gestionar los Recursos Humanos con el objetivo de ayudar e incluso guiar el esfuerzo para el diseño de las estructuras y sistemas que faciliten la implantación de dicha estrategia³².

El proceso que se sigue en la gestión estratégica de los Recursos Humanos no es muy diferente del que se sigue en la gestión estratégica de la organización. Se pueden distinguir dos etapas diferenciadas, la que conlleva la planificación de la estrategia y la implantación de la estrategia³³.

La primera etapa se inicia en la definición de la misión que se quiere seguir y en la que se establece qué es lo que la empresa quiere ser y qué papel quiere seguir en el entorno en el que interactúa. Para ello es necesario el establecimiento de una serie de objetivos estratégicos, para lo cual se necesitará previamente el estudio de los agentes externos, con el fin de identificar las posibles amenazas externas y las oportunidades que existen en relación a los Recursos Humanos, y con un análisis interno con el objetivo de

³⁰ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

³¹ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

³² En el año 1996 establece FLUMER, citado en LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

³³ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

identificar las posibles debilidades y las fortalezas que existen en relación a los Recursos Humanos³⁴.

Transcurrido este análisis, es cuando la organización dará paso a establecer cuáles son los objetivos, y la organización deberá seleccionar cuál es la estrategia que seguirá, es decir, la orientación a hacia una determinada retribución, formación, selección, etc³⁵.

8.4.- Funciones del departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos puede ser uno de los departamentos de la organización que más ha visto cambiar sus funciones dentro de la organización, consecuencia ello es la crisis económica actual y la globalización del mercado de trabajo. En general, el coste originado por el personal en la mayoría de las organizaciones es uno de los más importantes, por lo que una de las primeras reacciones de la dirección general en momentos de incertidumbre como los actuales, es la de revisar el presupuesto invertido en el departamento de Recursos Humanos e intentar reducir los costes de capital humano³⁶.

A todo ello, además de los recortes presupuestarios, hay que sumarle que las funciones del director de Recursos Humanos se ve modificado, ya que en los momentos actuales, sus responsabilidades se centran en negociar con los sindicatos respectivos los convenios que regularán la plantilla de trabajadores³⁷.

A pesar de todo ello, se puede sacar un lado positivo, y es que el papel de director y del departamento de Recursos Humanos se ven reforzados dentro de la organización³⁸, y es que durante la crisis, las organizaciones tienden a interiorizar el papel de los recursos humanos, en lugar del proceso tradicional de externalización, que con anterioridad se delegaban a consultorías externas.

³⁴ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

³⁵ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

³⁶ GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., y CARDY, R. L.: *Gestión de recursos humanos*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 2008, págs. 26 y ss.

³⁷ Según Valdés en el año 2002, citado en RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, nº 22, 2009, págs. 47-70.

³⁸ Según BONES en el año 2009, citado en RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, cit.

La interiorización y rediseño de prácticas de recursos humanos se ha venido centrando en la mayoría de los casos en aquellos aspectos que pueden permitir un reajuste y adaptación ante la crisis, como pueden ser el diseño del puesto de trabajo, la formación del personal y su retribución, con el objetivo común de mejorar la eficiencia de los trabajadores, reducir los costes que generan y generar unas nuevas vías de ingreso³⁹.

Uno de los desafíos más importantes de las organizaciones dentro de la actual crisis económica, es el de la gestión eficaz de todos sus recursos, prestando especial atención a aquel recurso que todos denominan el más valioso, el capital humano⁴⁰.

Por lo tanto, gestionar de una forma eficaz ese capital humano, se convierte en una necesidad esencial para la supervivencia de la organización y más en tiempos de crisis como el actual. Lo que sucede en muchas ocasiones, es que las medidas que adopta la empresa para solucionar los problemas relacionadas con la reducción de costes de personal a través de los diferentes métodos de despido, disminución del presupuesto destinado a la formación del personal, el abuso de los contratos atípicos y teniendo en cuenta la gran externalización de diferentes procesos productivos o subcontrataciones innecesarias, no sólo están descapitalizando el talento de la empresa, sino que, además, está produciendo una reducción de la motivación y la lealtad de los trabajadores, pues entre los que perduran tras los ajustes de empleo, existe entre ellos una gran incertidumbre que puede tardar tiempo en desaparecer⁴¹.

Cualquier crisis prolongada exige necesariamente una actitud y un proceso de cambio generalizado. Para que ello resulte posible y se realice de forma eficiente, ha de tener como base la supresión de comportamientos socioeconómicos rígidos, con lo que se puede obtener estructuras productivas más adaptables a cada situación concreta. En este sentido, se puede afirmar que la flexibilidad en la organización, entendida como la capacidad general de adaptación de la empresa ante los diferentes cambios, es una cuestión realmente importante para salvar cualquier situación, como es la crisis, y las diferentes perturbaciones que se producen tanto dentro como fuera de la propia organización. La flexibilidad pasa a convertirse en un valor a considerar, una propiedad

³⁹ RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, cit.

⁴⁰ Según Barney en el año 1991, citado en RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, cit.

⁴¹ Según Valdés en el año 2002, citado en RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, cit.

inherente a las organizaciones que se mueven en un entorno en continuo cambio que requiere de la adaptación para sobrevivir⁴².

“Para competir con éxito en entornos dinámicos ya no se considera suficiente la realización de una serie de tareas predeterminadas de antemano en la descripción del puesto de trabajo, sino que la ventaja competitiva reside en aquellos empleados que se implican en roles más abiertos e interdependientes⁴³”.

Por lo que la flexibilidad laboral, desde una perspectiva de gestión de la organización, consiste en encontrar la forma de adecuar eficientemente los recursos humanos disponibles y la organización del trabajo, a las variaciones de la demanda de los diferentes productos y servicios, así como su diversificación⁴⁴.

Bajo la perspectiva de autores como Gómez Mejía⁴⁵ *“en este sentido, uno de los principales retos a los que se enfrenta el director de recursos humanos es el de saber conciliar los intereses de una organización, que necesita ganar en flexibilidad laboral, con lo que los intereses de sus empleados, que necesitan seguridad en sus puestos, una adecuada formación y desarrollo y unas recompensas monetarias que le satisfagan y estén basadas en sus contribuciones”.*

La evolución experimentada por tanto en el departamento de Recursos Humanos, como en la concepción de gestión de personal, ha conducido a que hoy en día se hable de una función compartida. En este sentido, es necesario reconocer que la función de recursos humanos tiene un doble sentido. Por una parte, un sentido restringido, ya que se identifica con las actividades y procesos desarrollados por el departamento de personal, y por otra parte, un sentido amplio, puesto que el factor humano está presente en todas las áreas organizativas, siendo sus responsables los que realizan una gestión directa del

⁴² Según Aragón en el año 2008, citado en Según Valdés en el año 2002, citado en RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, cit.

⁴³ Según Ngo & Loi en el año 2008, citado en BELTRÁN MARTÍN, I., ESCRIG TENA, A. B., BOU LLUSAR, J. C., y ROCA PUIG, V.: “Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº 16, 2012, págs. 221-237.

⁴⁴ Según Albizu en el año 1994, citado en RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, cit.

⁴⁵ En el año 2008, citado en RUBIO BAÑÓN, A., y SÁNCHEZ MARÍN, G.: “La función de recursos humanos en tiempo de crisis”, *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, cit.

mismo. Por ello la función de recursos humanos sobrepasa las atribuciones del propio órgano de personal⁴⁶.

En todas las organizaciones independientemente de que cuenten o no con un departamento de recursos humanos, se realizan unas funciones relacionadas con la gestión de personal, que bien se puede encargar de todo ello una sola persona, o bien, una serie de personas que realizan determinadas funciones, en el caso de grandes empresas.

Estas funciones se pueden distinguir en las siguientes⁴⁷:

Función de empleo, su objetivo fundamental consiste en proporcionar a la organización el personal necesario tanto en sentido cuantitativo como cualitativo. Algunos factores como factores de expansión o depresión por los que la empresa puede atravesar, así como la propia fluctuación de la demanda, pueden ocasionar que ésta no necesite siempre el mismo número de personal.

Por lo que se puede decir, que la función de empleo está compuesta por dos tipos de procesos: por una parte, procesos aditivos, los consistentes en añadir personal a la organización, y por otra parte los procesos sustractivos, mediante la reducción del número de empleados.

Esta función se ocupa, entre otras, de las siguientes actividades⁴⁸ :

- Planificación de plantillas.
- Análisis, descripción y valoración de los puestos de trabajo.
- Diseño y desarrollo de la estructura de personal.
- Desarrollo de procesos como reclutamiento y selección.
- Establecimiento de la necesidad de iniciar procesos sustractivos y aditivos.

Función de administración, esta función hace referencia a todas las cuestiones burocráticas relativas al personal de la organización. Se debe tener presente que desde

⁴⁶ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

⁴⁷ Según Puchol, en el año 1995, citado en LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

⁴⁸ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

que una persona entra a formar parte de la organización hasta que deja de prestar sus servicios dentro de la misma, se genera una gran cantidad de trámites administrativos. Se trata de una función que engloba, por tanto, todas las actividades relacionadas con⁴⁹:

- La aplicación de procedimientos y normas laborales para manejar distintos aspectos relativos al personal, como: contratación, tiempo de trabajo, movilidad, disciplina, salida de la organización, etc.
- Canalización de las relaciones y tramitar la documentación exigida por las instituciones públicas y el mundo del trabajo como Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y de Gobiernos Autonómicos con las competencias transferidas, Administración de Justicia y Relaciones Laborales, Hacienda, etc.
- Recoger, conservar, actualizar y tratar la información referente al personal, de tal forma que pueda servir como instrumento de gestión del resto de las áreas funcionales de recursos humanos.
- Preparación técnica y administrativa de los diversos procesos de gestión de recursos humanos, como provisión, separación, formación, retribución, etc.
- Llevar el control de las incidencias laborales en el centro de trabajo, como medidas de conflicto colectivo, calendarios, vacaciones, horas extra, turnos, categorías laborales, traslados, ceses, siniestralidad, y el pago de sueldos y salarios.
- Presupuestar la actividad del área de recursos humanos.

Función de retribución, esta función pretende establecer una estructura de salarios que procure o logre cumplir con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y, además, motivadora.

Dentro de esta función consiste en las siguientes actividades, entre otras⁵⁰:

- Conocer el nivel de las retribuciones en el mercado.
- Establecer la política retributiva.
- Definir sistemas de incentivos.
- Controlar los costes laborales.

⁴⁹ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

⁵⁰ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

Función de dirección y desarrollo de los recursos humanos, esta función tiene como objetivo fundamental la necesidad de que los trabajadores se desarrollen dentro de la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar los puestos con mayores responsabilidades.

Esta área tiene dos ámbitos de responsabilidad, por una parte el área de dirección estratégica, consistente en actividades como⁵¹:

- Compartir con el resto de direcciones funcionales la responsabilidad de dirigir estratégicamente la compañía y, por tanto, será corresponsable del análisis y de la toma de decisiones estratégicas de la misma. Este hecho es lógico ya que la reflexión estratégica deriva de un ajuste global de las estructuras, así como el departamento de personal contribuye a estos procesos.
- Orienta la implantación estratégica a nivel funcional. Para ello, a partir de los objetivos y estrategias previamente definidos, y apoyándose en la estructura departamental que disponga, se encarga de diseñar y aplicar las diferentes estrategias de recursos humanos (planificación, retribución, empleo, desarrollo, etc.).
- A su vez, colabora con el resto de áreas funcionales en la determinación de los cambios a realizar en la empresa.
- Participar activamente en la configuración de una cultura corporativa apropiada y en la introducción de programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa.

Por otra parte, se encuentra el área de *desarrollo de recursos humanos*, consiste entre otras actividades, en las siguientes⁵²:

- Gestión de competencias.
- Diagnóstico de necesidades de formación y planes de formación.
- Diseño e impulso de planes de carrera.
- Promociones y rotaciones.
- Valoración del rendimiento.
- Valoración del potencial.

⁵¹ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

⁵² ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

- Gestión del conocimiento.

Función de relaciones laborales, esta función trata todo lo relativo al tratamiento del conflicto individual, como por ejemplo, trabajador sancionado, despedido, descontento con su retribución y del conflicto colectivo, que a su vez puede ser parcial (parte de los trabajadores de la organización) o total.

Dentro de la función de relaciones laborales se tratan actividades como⁵³:

- Negociar y establecer acuerdos colectivos.
- Gestionar situaciones de conflicto, las quejas y reclamaciones.
- Administrar los beneficios sociales.
- Representar a la empresa en actos de la jurisdicción laboral, cuando proceda.

La *función de servicios sociales*, esta función establece y gestiona las medidas voluntarias que la empresa proponga para mejorar el clima laboral.

Dentro de esta función se llevan a cabo actividades como:

- El establecimiento y gestión de servicios asistenciales, las actividades sociales y recreativas.
- Los sistemas de préstamos y anticipos.
- El asesoramiento legal gratuito al personal.
- Las ayudas en caso de enfermedad, accidente o infortunio familiar.
- Las becas de estudio para el propio personal y/o para los hijos de los empleados.
- La gestión de los comedores de la empresa.
- Los sistemas de fondos de pensiones a cargo de la empresa, entre otras.

En definitiva “*la labor de las personas que pertenezcan a esta área ha de ser la de transformar una función con carga eminentemente administrativa en una función que añada valor, que sea proactiva, estratégica, orientada a resolver problemas y focalizada en resultados y orientada a clientes*”⁵⁴”.

⁵³ ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

⁵⁴ Según afirma Gasalla, citado en ALBIZU GALLASTEGI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J.(Coords.): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, cit.

Una vez se ha realizado el análisis de las diferentes funciones del departamento de Recursos Humanos, se va a llevar a cabo el análisis en profundidad de uno de los procesos que se desempeñan en dicho departamento, como es la selección de personal.

8.5.- La selección de personal: Fases

Este proceso es un proceso arduo y complejo, cargado de gran cantidad de labores que deben realizar el personal al mando de los Recursos Humanos. Se puede dividir en una serie de fases que se deben llevar a cabo para la realización de una selección de personal de éxito en las diferentes organizaciones bien sean pequeña o medianas empresas o incluso con mayor rigurosidad en las grandes organizaciones. Por ello, en la selección de personal se pueden distinguir las diferentes etapas:

Fase 1: Planificación de los Recursos Humanos

Concepto de Planificación de los Recursos Humanos

Hoy en día las organizaciones tanto privadas como públicas se encuentran en un entorno en el que el cambio es constante y permanente. Por ello, la necesidad de sobrevivir de la organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sea una forma eficaz para poder enfrentarse a las diferentes amenazas, de tal forma que le ayude a prever el futuro y salir adelante consiguiendo sus objetivos⁵⁵.

Algún experto como Fernández Caveda⁵⁶, establece la definición de Planificación de Recursos Humanos que podemos adoptar es *“la parte del sistema de planificación, derivada de los objetivos estratégicos de la empresa, que se ocupa de establecer el marco de referencia para la correcta gestión de recursos en el período considerado”*.

La planificación de Recursos Humanos no puede entenderse como una planificación al margen de la planificación estratégica de la organización. Del mismo modo que existe una planificación en la producción, comercialización, financiación, dirección o administración, también cabe la planificación de recursos humanos, que tradicionalmente, no ha sido considerada una parte importante de las grandes estrategias

⁵⁵ MENDOZA FERNÁNDEZ, D., LÓPEZ JUVIANO, D., y SALAS SOLANO, E.: “Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal”, *Económicas CUC*, nº31 (1), págs. 61-79.

⁵⁶ En el año 1990, citado en OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, Barcelona, Gestión 2000, 2005, págs. 17 y ss.

empresariales, siendo actualmente imprescindible incluirla en la planificación estratégica de la organización⁵⁷.

También una de las definiciones que puede encontrarse en la revisión bibliográfica es la siguiente “*la planificación de recursos humanos consiste en decidir las tareas a realizar para que la empresa alcance sus objetivos y asegurar que los empleados estén allí donde se les necesita*”⁵⁸.

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la administración de personal o plantilla de trabajadores y también del conjunto de la organización. En términos generales se puede decir que la planificación de los recursos humanos consiste en, prever las necesidades de personal a corto y largo plazo y fijar consecuentemente los diferentes pasos a seguir para cubrir esos puestos necesarios y vacantes en el momento oportuno, con el personal óptimo para el desempeño del puesto⁵⁹.

En opinión de Bohlander, Sherman, & Snell⁶⁰ “*la planificación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros objetivos más específicos de la planificación de recursos humanos son proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar programas de capacitación de los empleados. De hecho, la planificación de recursos humanos supone un punto de arranque para la mayoría de las actividades que se incluyen en dicha planificación*”.

Importancia de la planificación de los Recursos Humanos

Existen dos ideas que has resaltado la importancia de la planificación de los recursos humanos. Por un lado, las organizaciones han ido adquiriendo la concepción de que los recursos humanos representan un capital esencial al que hay que tener en cuenta, y por

⁵⁷ BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*, cit.

⁵⁸ Según Lepak y Gowan, en el año 2010, citado en BONACHE, J. y STIRPE, L.: “La planificación de los recursos humanos en las multinacionales”, *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, nº 859, 2011, págs. 73-82.

⁵⁹ Según McBeath en el año 1993, citado en DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

⁶⁰ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, Madrid, Thomson Editores, 2003, págs. 87 y ss.

tanto, es necesario optimizar su uso. Por otro lado, con la incorporación a la administración de los recursos humanos las técnicas organizativas reservadas para otras áreas organizacionales, se va aceptando que es posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos y cuantitativos. Por tanto, la planificación de los recursos humanos es importante para la organización puesto que contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos de la misma. Uno de ellos, es prever la oferta y demanda futura de personal, teniendo en cuenta los fines de la organización. A través de la planificación de los recursos humanos puede reducirse los gastos relacionados con el personal y absentismo, el reclutamiento y la selección, el diseño de programas de formación, y en general, mejorar la productividad⁶¹.

En las pequeñas y medianas empresas, la situación es bastante diferente al resto de las organizaciones, puesto que para no efectuar la planificación de recursos humanos utilizan los siguientes argumentos⁶²:

- La dificultad para este tipo de empresas, de llegar a precisiones económicas suficientemente exactas y fiables en las que basar la planificación.
- La mayor atención prestada a los problemas del corto plazo vinculados a la producción, finanzas y comercialización.
- La concepción no actualizada sobre la gestión de los recursos humanos.
- La inexistencia de una función de recursos humanos bien definida y dirigida por especialistas.

Pero, ¿qué sucede tras este conflicto? ¿Es la planificación de recursos humanos una de esas actividades de las que todo el mundo tiene presente, pero nadie puede hacer nada? Quizá sí, pero hasta hace muy poco, ya que ahora las exigencias demográficas y empresariales llevarán a la planificación de los recursos humanos al primer plano. Consecuentemente, las organizaciones que encuentren el modo de planificar sus necesidades de personal, comenzarán a disfrutar de una ventaja competitiva, ya que es

⁶¹ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

⁶² DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

esencial, para el éxito de una estrategia, y sobre todo, para el éxito de una organización⁶³.

Fines de la planificación de los Recursos Humanos

Los fines de la planificación de los recursos humanos son los siguientes⁶⁴:

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones o políticas opcionales de recursos humanos.

Todos estos fines pueden lograrse ahora mucho más fácilmente de lo que nunca se haya podido gracias a los sistemas informáticos. Estos permiten almacenar una amplia base de datos sobre el puesto de trabajo de cada empleado, creándose, un sistema de información de recursos humanos fácil y accesible⁶⁵.

El impacto de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), desde su surgimiento centrado en la gestión de los recursos humanos, buscó formular de modo sistemático las características del personal, pero abarcó más al sistematizar la información relativa a las estructuras de la organización, las relaciones con los clientes, los diferentes protocolos y políticas organizativas⁶⁶.

⁶³ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

⁶⁴ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

⁶⁵ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

⁶⁶ CUESTA SANTOS, A.: “Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de la gestión estratégica”, *Revista de Ciencias Sociales(RSC)*, vol. XVII, n°2, 2011, págs. 287-297.

Dentro de esta primera fase de Planificación de los Recursos Humanos, existen una serie de etapas a seguir por el técnico de este departamento, como son las siguientes.

Etapas de la Planificación de la selección de personal

a) Analizar las necesidades de personal

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos⁶⁷.

Los procesos de selección no pueden desvincularse de los objetivos y estrategias de la empresa. Cuando una organización decide iniciar un proceso de selección es porque los objetivos que desea alcanzar requieren de la necesidad de cubrir una serie de puestos de trabajo, bien sean con el personal que se encuentra dentro de la organización, o con personal procedente del exterior⁶⁸.

Según Bohlander, Sherman, & Snell⁶⁹, al planificar los recursos humanos, los técnicos siguen un proceso sistematizado en base a tres elementos fundamentales que son los siguientes: la previsión de la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar la oferta y la demanda.

– *Previsión de la demanda*

Uno de los componentes fundamentales en la planificación de los recursos humanos es prever la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Los factores como estrategia competitiva, tecnología, estructura y productividad pueden influir de alguna forma en la demanda. Por ejemplo, ante un puesto de mayor requerimiento tecnológico lo solicitan un número menor de trabajadores no cualificados que los trabajadores con unos altos conocimientos en tecnología.

También los factores externos como el entorno, los ciclos económicos (expansión o regresión) o las tendencias estacionales pueden influir en la demanda. Con frecuencia, la

⁶⁷ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

⁶⁸ OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, cit.

⁶⁹ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

previsión es una técnica que proporciona aproximaciones inexactas más que absolutas, y más en un entorno cambiante como el que opera cada organización.

Existen dos vertientes en la proyección de las necesidades de personal, una cuantitativa: el número de individuos necesarios para la consecución de los objetivos, y otra cualitativa, consistente en las características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos⁷⁰.

- *Vertiente cuantitativa*, utilizan técnicas estadísticas o matemáticas, son los enfoques que utilizan los planificadores profesionales, como, por ejemplo, los siguientes:
 - El *análisis de la tendencia*, consiste en el estudio de las necesidades anteriores de empleo en la organización a lo largo de un periodo determinado, normalmente 5 últimos años, para predecir las necesidades futuras.
 - El *análisis de los ratios*, consiste en una técnica de proyección para establecer las necesidades futuras de personal utilizando los ratios entre el volumen de venta y el número de empleados. Se trata de una forma fácil de determinar el número de vendedores teniendo en cuenta el número de ventas.
 - El *análisis de correlación*, consiste en la determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables, por ejemplo, los niveles de personal y un indicador de actividad económica.
 - La *decisión gerencial*, siendo necesario utilizar las opiniones de los directivos, empresario o jefes de departamentos para decidir las necesidades futuras.
 - Además con los nuevos avances tecnológicos y software de ordenador han conseguido que hasta las empresas más pequeñas puedan tener a disposición herramientas de previsión más elaboradas⁷¹.
- *Vertiente cualitativa*, en contraste con las anteriores, son menos estadísticas y tratan de conciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de la organización. En este caso las previsiones ejecutivas son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto de las necesidades futuras de empleo en la organización⁷².

⁷⁰ OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, cit.

⁷¹ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

⁷² BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

- De manera ideal, esta planificación de recursos humanos debe incluir el uso de los enfoques cualitativo y cuantitativo, ya que combinando ambos enfoques se complementan y proporcionan una estimación más completa⁷³.

– *Previsión de la oferta*

Una vez la organización ha hecho una estimación de las necesidades futuras de recursos humanos, se debe determinar si dispone de la cantidad y perfiles suficientes de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar al análisis de la oferta dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

- *Oferta interna de trabajo*: antes de determinar cuántos candidatos ajenos a la empresa deben captarse, es necesario saber cuántos candidatos para las vacantes existentes pueden proceder de los empleados de la propia organización. Para aprovechar este suministro de candidatos internos es muy útil disponer de un Inventario Personal. Acudir a un suministro interno de candidatos tiene principalmente dos ventajas, una relacionada con el coste, que será inferior al que costaría acudir al mercado de trabajo, y otra la importancia que tiene para el clima de la empresa ofrecer al personal oportunidades de promoción profesional y económica, satisfaciendo sus aspiraciones de progreso. Esto llevaría al desarrollo de los planes de carrera y de promoción interna dentro de la empresa⁷⁴.

También se puede hacer una previsión de la oferta interna de trabajo a través de los *organigramas*, es decir, representaciones gráficas de todos los puestos de la organización, más el número de personas que los ocupan y las necesidades futuras de empleo. Otra técnica de análisis es la llamada *análisis de Markov*, que muestra el porcentaje de empleados que permanecen en cada puesto de un año al siguiente, así como la proporción de los que son trasladados o han sido objeto de movilidad funcional o geográfica⁷⁵.

- *Oferta externa de trabajo*: cuando la organización decide acudir al mercado de trabajo debe tratar de conseguir la mejor utilización del potencial disponible, el cual, depende de factores como la demografía, la formación, las ocupaciones, la competencia, la

⁷³ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

⁷⁴ OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, cit.

⁷⁵ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

tecnología. Según la naturaleza de la empresa y de la envergadura de los planes de captación, así será el esfuerzo de investigación del mercado de trabajo.

- Si se trata de organizar el reclutamiento y selección de un gran número de personas, es necesario contemplar el suministro o la oferta de candidatos dentro del área geográfica concreta y para unas cualificaciones o titulaciones determinadas. A menor escala, o cuando las necesidades de personal son pequeñas, puede ser útil consultar la Oficina de Empleo, los centros educativos del entorno, las empresas de selección y búsqueda directa, analizar los anuncios de ofertas de empleo en prensa, conocer las perspectivas económicas locales o la evolución de la competencia⁷⁶.

– *Equilibrio entre los factores de oferta y demanda*

La planificación de recursos humanos deberá esforzarse por lograr el equilibrio no sólo en las técnicas de previsión y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores oferta y demanda. Los factores de demanda se basan en las tendencias que prevén la actividad comercial. Los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de hallar candidatos con las habilidades requeridas para puesto de trabajo. Debido a la dificultad de localizar aspirantes óptimos para cada puesto vacante, se precisa una capacitación avanzada, este aspecto de planificación recibe cada vez más atención⁷⁷.

Una vez que se han analizado las necesidades de la plantilla de trabajadores dentro de la organización, se dará paso al análisis del puesto de trabajo concreto que se requiere cubrir, es decir, de la vacante o el puesto concreto para el cual se realiza la selección.

b) Análisis de los puestos de trabajo

Para aplicar las técnicas cualitativas anteriormente citadas de previsión de la oferta de trabajo, es necesario preparar inventarios de las habilidades necesarias para la realización de un puesto de trabajo, relacionadas con la formación de cada empleado, su experiencia laboral, sus intereses vocacionales, habilidades y capacidades específicas, etc. para ello, es necesario realizar un análisis de cada puesto de trabajo, para adecuar la persona idónea a cada puesto concreto. En ocasiones se considera que el análisis del

⁷⁶ OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, cit.

⁷⁷ DOLAN, S. L., VALLE CABRERA, R., JACKSON, S. E., y SCHULER, R.S.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, cit.

puesto de trabajo es la piedra angular de la administración de los recursos humanos, puesto que de la información que se obtiene, se pueden realizar muchas funciones de dicha administración⁷⁸.

El análisis y el diseño y descripción del puesto de trabajo es útil para una gran variedad de acciones del departamento de Recursos Humanos como la selección de personal, el diseño de planes de carrera profesionales, el sistema de evaluación del rendimiento en función del puesto desempeñado, la formación, la seguridad e higiene en el trabajo, ergonomía laboral, clasificación de puestos de trabajo⁷⁹.

Para algunos expertos como Milkovich y Newman⁸⁰, el análisis del puesto de trabajo es *“el proceso de obtención de información sobre los puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican en anticipación al estudio”*.

Por su parte Según Henderson⁸¹, cuando se termina el análisis del puesto *“da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida a partir del estudio de entre veinte y treinta tareas o actividades individuales”*.

El objeto final del análisis del puesto de trabajo consiste finalmente en mejorar el programa de las diferentes características que se requieren para el puesto y son necesarias, para mejorar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo y por tanto mejorar la productividad de la organización⁸².

En todas las organizaciones, ya sean grandes, medianas o pequeñas e independientemente de la actividad que se desarrolle, existen análisis y descripción de los diferentes puestos de trabajo que aunque no estén documentados de manera formal, lo sean al menos de manera intuitiva, todo trabajador sabe las actividades y tareas que

⁷⁸ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, Madrid, Thomson Editores, 2003, págs. 49 y ss.

⁷⁹ OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, cit.

⁸⁰ En el año 1996, citado BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

⁸¹ En el año 1996, citado BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

⁸² BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

tiene que desempeñar en la organización, y por lo tanto, todo responsable tiene las expectativas de las actividades que debe realizar⁸³.

El hecho de no tener establecidas de manera formal las diferentes responsabilidades de los puestos de trabajo, es una fuente ilimitada de conflictos en las organizaciones, dado que puede provocar malos entendidos entre los trabajadores y superiores, ineficacia de la productividad, duplicidad de las actividades, etc.⁸⁴.

La técnica de análisis y descripción de puestos tiene dos grandes etapas⁸⁵:

- En la primera, el objetivo es recoger toda la información relevante relativa a los puestos de trabajo que hay que analizar y describir. El análisis de puestos es un procedimiento que permite la obtención de esta información.
- En la segunda, se trata de sintetizar y poner en orden la información recogida, reflejándola en un documento formal en que se ponga de manifiesto el contenido y el alcance de cada puesto. La descripción del puesto de trabajo permite obtener un documento en el que, partiendo del análisis realizado, se reflejan las principales funciones y responsabilidades.

Por lo que se debe comenzar, por tanto, el análisis del puesto de trabajo, es con la recogida de la información del puesto. Los datos del puesto pueden obtenerse por diferentes fuentes o vías de información, pero los más comunes son los siguientes⁸⁶:

- *Cuestionarios*: el analista distribuye cuestionarios previamente preparados con cuidado de que las personas que desempeñan el puesto y sus supervisores los rellenen de forma separada. A través de este método se puede obtener información relativa a las obligaciones y tareas desempeñadas, entorno físico en el que se encuentra, requerimientos mínimos para desempeñar el puesto, tales como, conocimientos, habilidades, competencias, formación, requisitos mentales o físicos; el equipo o las herramientas que utiliza para desempeñar el puesto y aspectos relativos a la seguridad y salud del puesto.

⁸³ DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A.: “Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”, Ministerio de Educación, cultura y deporte. Área de Educación, 2016, págs. 27 y ss.

⁸⁴ DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A.: “Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”, cit.

⁸⁵ DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A.: “Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”, cit.

⁸⁶ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

- *Observación*: el analista puede obtener información sobre el puesto a analizar si acude al mismo puesto y observa las actividades que realiza y las registra de forma estandarizada. En algunos casos pueden incluso grabarla a través de videocámaras.
- *Diarios*: es posible solicitar a los trabajadores que realicen un registro de las actividades realizadas a lo largo del día durante normalmente un periodo de dos a cuatro semanas.

Aportaciones como las de McCornick⁸⁷ indican que además de las técnicas anteriormente citadas existen un total de once métodos de recogida de información de las actividades del puesto de trabajo, a las que se pueden añadir: reunión de grupo de expertos, incidentes críticos, información de diseño de equipamiento o registros disponibles relativos al puesto.

No obstante, el más frecuentemente utilizado en la selección de personal es el de la entrevista con el superior jerárquico o superior del puesto⁸⁸.

El análisis del puesto de trabajo se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos: las personas implicadas en el proceso, establecer la información que hay que recoger, seleccionar los métodos de recogida de información, seleccionar los analistas, preparar los materiales, diseñar y llevar a cabo el plan de comunicación, desarrollo propiamente dicho del análisis y la validación⁸⁹.

Una vez que ya se ha recogido toda la información relativa al puesto de trabajo, las tareas y actividades a desempeñar, se debe registrar de la manera más precisa posible, para posteriormente realizar una descripción detallada del puesto de trabajo.

La estructura del análisis de puestos englobará los siguientes aspectos⁹⁰:

- *Requisitos intelectuales*, entre los que se encuentra la formación indispensable, la experiencia indispensable, la adaptabilidad del puesto, la iniciativa requerida y las aptitudes requeridas.
- *Requisitos físicos*, que comprenden el esfuerzo físico requerido, la concentración visual, las destrezas o habilidades necesarias y la complexión física requerida.

⁸⁷ En el año 1995, citado en OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, cit.

⁸⁸ OLLEROS IZARD, M.: *El proceso de captación y selección de personal*, cit.

⁸⁹ DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A.: “Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”, cit.

⁹⁰ CHIAVENATO, I.: *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, México, McGrawHill, 2011, págs. 189 y ss.

- *Responsabilidades que adquiere*, que abarca aspectos como supervisión de personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas e información confidencial.
- *Condiciones de trabajo*, como pueden ser el ambiente de trabajo o los riesgos del trabajo.

c) Diseño y descripción del puesto de trabajo

El diseño del puesto de trabajo es⁹¹ *“el proceso mediante el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo”*.

Una descripción del puesto de trabajo es una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un modelo oficial estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido pueden variar según la organización, sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la identificación del puesto y las funciones u obligaciones que se realiza⁹².

En el momento de diseñar el puesto de trabajo, se debe estructurar el contenido y los métodos que se utilizan. Se debe especificar la actividad que se va a desarrollar, cómo debe realizarse, y en el caso de que fuera preciso, cuándo y donde debe realizarse. Debe ser siempre coherente con los objetivos de la propia organización y concordar con los propósitos de los trabajadores⁹³.

Algunos expertos como Castaño Collado consideran que⁹⁴ *“El perfil de exigencias debe recoger la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del ocupante del mismo”*.

Las descripciones de los puestos de trabajo son valiosas para los empleados y para los empresarios, puesto que desde el punto de vista del empleado, puede ayudarle a conocer las obligaciones y responsabilidades, y además, recordarles los resultados que se espera que logre. Desde el punto de vista del empresario, las descripciones pueden utilizarlas

⁹¹ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

⁹² BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, Madrid, Thomson Editores, 2003, págs. 61 y ss.

⁹³ MILLARES INSA, C., ANDRÉS ROMANO, C., y SALAS SOLANO, E.: “Desarrollo de una Metodología para el Diseño, Análisis y Valoración de los Puestos de Trabajo para su Desempeño por Personas Discapacitadas”, II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo, 2002, págs. 929-936.

⁹⁴ CASTAÑO COLLADO, M. G., DE LA MERCED LÓPEZ MONTALVO, G., y PRIETO ZAMORA, J. M.: “Guía Técnica y de Buenas Prácticas en el Reclutamiento y Selección de Personal”, Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011, págs. 14 y ss.

como base para reducir al mínimo los malentendidos entre los gerentes y subordinados. Asimismo establecen delimitan el derecho de la dirección a interponer acciones sancionadoras cuando las obligaciones expuestas no se cumplen⁹⁵.

En la descripción del puesto de trabajo existen 4 secciones principales a desarrollar, como son las siguientes⁹⁶:

- *Nombre del puesto*, la sección del nombre del puesto es relevante por varias razones. Primera, tiene una función psicológica, ya que establece el nivel jerárquico del empleado y por tanto la responsabilidad del puesto. Por ejemplo “Ingeniero de sanidad” es más atractivo que “Recolector de basura”. Segundo, a ser posible el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. Como por ejemplo, “Vendedor”, o “Ingeniero”, da una idea de la naturaleza de de las obligaciones que supone cada puesto. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía de la organización. Cómo, por ejemplo, “Ayudante de laboratorio” significa que es el nivel inferior y que, por tanto, habrá un nivel superior en esta área.
- *Sección de definición del puesto de trabajo*, por lo general, la breve descripción del puesto de trabajo viene después del nombre del puesto. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona de quien se depende y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces, también incluye un número de nómina o código, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento y dónde se localiza.
- *Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto*, aquí se encuentran las obligaciones (o deberes) del puesto de trabajo. Se suelen ordenar según su importancia. Se deberá indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, aunque no siempre, es posible medir el valor de cada obligación en función del tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben recalcar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y resultados que se han de alcanzar. Asimismo, también se suelen indicar las herramientas o equipo que el empleado utiliza para el desarrollo del mismo.

⁹⁵ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

⁹⁶ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

A la hora de realizar la descripción del puesto de trabajo, los responsables de la misma deben tener en cuenta la legislación vigente del país y su ley laboral.

Por ejemplo, un puesto que es desempeñado por una persona discapacitada deberá indicar si se requiere la lectura de textos en letra muy pequeña, subir escaleras o memorizar códigos de valores.

Los gerentes que preparan las descripciones tendrán en cuenta las funciones esenciales, y así reducirán el riesgo de discriminar por una discapacidad.

- *Sección de especificaciones del puesto*, las cualidades especiales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto.

Por lo general, éstas abarcan dos áreas: la habilidad necesaria para realizar el trabajo y las demandas físicas que impone el puesto.

Las habilidades adecuadas para un puesto hacen referencia a la formación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.

Las demandas físicas se refieren a cuánto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar peso o hablar para desempeñar el puesto. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentra entre las exigencias físicas del puesto.

Existen problemas a la hora de describir un puesto de trabajo, entre los que se incluyen los siguientes⁹⁷:

- Si están mal regladas, como la utilización de conceptos vagos o poco específicos, proporcionan poca información para el empleado del puesto.
- A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones.
- Quizá sean contrarias a la ley por contener especificaciones que no se relacionan con el éxito del puesto.
- Pueden limitar el alcance de las actividades del empleado.

El diseño del puesto de trabajo está determinado por tres factores importantes. Primero, un análisis del puesto de trabajo, que trata de añadir valor al trabajo. Más tarde una

⁹⁷ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

estrategia empresarial y la estructura de la organización, que mejor se ajuste a esa estrategia⁹⁸.

El diseño del puesto de trabajo, está basado en un análisis del mismo y se centra en su estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo. Por ejemplo, las organizaciones que invierten en el análisis de los puestos de trabajo, pueden rediseñar el puesto en función de la demanda y la producción, y así evitar tareas innecesarias o costosas, y encontrar la forma más eficiente de la realización de la tarea. El diseño del puesto de trabajo debe facilitar el logro de los objetivos de la organización, y al mismo tiempo, reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos⁹⁹.

El diseño del puesto de trabajo es una combinación de cuatro factores principales que hay que tener presentes tal y como especifica Bohlander, Sherman y Snell¹⁰⁰, siendo los siguientes:

- Los objetivos organizacionales para cuya satisfacción se creó el puesto.
- Aspectos de ingeniería industrial, como las maneras de conseguir eficacia en el trabajo desde el punto de vista tecnológico.

La ingeniería industrial se dedica a analizar los métodos de trabajo y establecer parámetros de tiempo.

De una manera específica determina qué elementos pueden modificarse, combinarse, reorganizarse o eliminarse, a fin de reducir el tiempo necesario para terminar la tarea.

- Preocupaciones ergonómicas, incluyendo las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.

La ergonomía intenta hacer frente a las capacidades y deficiencias de las personas que han desempeñar un puesto de trabajo.

Trata la adaptación de todo el sistema de trabajo (el puesto, el entorno, las máquinas, el equipo y los procesos) para hacerlo apropiado a las características humanas. En pocas palabras, *busca adaptar la máquina a la persona, no la persona a la máquina*.

⁹⁸ GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., y CARDY, R. L.: *Gestión de recursos humanos*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 2008, págs. 74 y ss.

⁹⁹ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

¹⁰⁰ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

El diseño del equipo debe tener en cuenta la capacidad física del personal que lo utiliza, y que han de reaccionar mediante la vista, el oído, el tacto a la información que el equipo transmite.

- Contribuciones de los empleados, las cuales se reflejan en la participación del personal en la mejora del puesto o el aumento de las decisiones ocupacionales.

Fase 2: Reclutamiento y captación

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los candidatos respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, que cierta vacante haya de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, de las políticas de Recursos Humanos de la organización y de los requisitos del puesto que se va a cubrir¹⁰¹.

El propio gerente de recursos humanos tiene en consideración que, las políticas de reclutamiento están dirigidas a la búsqueda del ajuste del candidato al puesto de trabajo, dado que el trabajador tiene unas capacidades y necesidades exclusivas siendo necesario su equilibrio¹⁰².

El proceso de reclutamiento¹⁰³ está formado por *“el conjunto de acciones y actividades tendentes a conseguir la cantidad suficiente de candidatos que en principio están cualificados, de entre los cuales se van a elegir aquellos que son considerados los más adecuados, para después iniciar el proceso de selección”*.

¹⁰¹ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, Madrid, Thomson Editores, 2003, págs. 47 y ss.

¹⁰² BIEDMA FERRER, J. M., LÓPEZ FERNÁNDEZ, M., y ROMERO FERNÁNDEZ, P. M.: “El ajuste del convenio a una gestión de recursos humanos socialmente responsable”, XXIII Congreso EBEN, España, 2015, págs. 7 y ss.

¹⁰³ GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F. J., y GANAZA VARGAS, J. D.: *Principios y fundamentos de la gestión de empresas*, Madrid, Pirámide, 2013, págs. 389 y ss.

Además de lo anterior es preciso tener presente como indica Adkins y Caldwell¹⁰⁴, que es necesario además de que el ajuste se produzca en el puesto de trabajo, se produzca en la cultura y los valores de la organización.

El proceso de reclutamiento es¹⁰⁵ *“realmente una actividad de venta. Su cliente cuando está intentando vender el puesto es un candidato cualificado”*.

a) Las fuentes de reclutamiento

Las fuentes del reclutamiento pueden ser de dos tipos, fuentes internas, es decir, empleados propios de la organización, y fuentes externas, es decir, empleados externos a la organización. El reclutamiento interno consta de las siguientes características¹⁰⁶:

- *Las ventajas del reclutamiento interno*, la mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes, tanto de la jerarquía superior como las del nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias. De este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

La promoción sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior, y se supone que debe estimularlos a continuar esforzándose.

Asimismo, da a los otros empleados razón para pensar qué si se realizan esfuerzos similares, podrán promocionar, mejorando así la moral de la organización.

- *Métodos para localizar candidatos cualificados para el puesto:*
 - *Sistema de registro por ordenador*, los ordenadores han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización. Estos sistemas de información son similares a los inventarios de habilidades, y permiten que una organización filtre toda su fuerza de trabajo en cuestión de minutos a fin de localizar a los candidatos apropiados para una vacante interna.

Estos datos también pueden utilizarse para predecir las trayectorias profesionales de los empleados y anticipar dónde y cuándo podrían surgir las oportunidades de promoción.

¹⁰⁴ En el año 2004, citado en BIEDMA FERRER, J. M., LÓPEZ FERNÁNDEZ, M., y ROMERO FERNÁNDEZ, P. M.: “El ajuste del convenio a una gestión de recursos humanos socialmente responsable”, cit.

¹⁰⁵ GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., y CARDY, R. L.: *Gestión de recursos humanos*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 2008, págs. 193 y ss.

¹⁰⁶ BOHLANDER, G., SHERMAN, A., y SNELL, S.: *Administración de Recursos Humanos*, cit.

- *Convocatoria de puestos*, las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como la convocatoria de puestos. En gran medida, este proceso consiste en pegar anuncios de vacantes en tableros de anuncios, pero también puede consistir en el uso de centros de noticias, publicaciones de los empleados, boletines especiales, correo y mensajes por medio del sistema de altavoces de la empresa.

Este sistema de convocatoria de puestos puede traer muchos beneficios para una organización, sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados crean que el sistema se administra con justicia.

Además, la convocatoria de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en el que el personal conoce las oportunidades con las que cuenta la empresa.

- *Limitaciones del reclutamiento interno*, a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben cubrir por vía externa. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas.

Aunque la política de recursos humanos invite a cubrir internamente las vacantes, será preciso considerar candidatos potenciales del exterior, a fin de impedir la tradición de ideas y aptitudes. Los candidatos contratados del exterior, en particular para ciertos puestos técnicos y ejecutivos, pueden ser fuente de nuevas ideas y quizá traigan consigo los conocimientos más recientes, incluso los que adquirieron en sus anteriores organizaciones.

Las fuentes externas se utilizan cuando no existen candidatos dentro de la propia organización o esta cree conveniente buscar un profesional en el mercado de trabajo. Entre las diferentes fuentes externas podemos encontrar¹⁰⁷:

- Solicitudes y ofrecimientos.
- Oficinas de empleo.
- Centros de formación: universidades, centros de formación profesional, másters, etc.

¹⁰⁷ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1999, págs. 289 y ss.

- Asociaciones, tanto profesionales como no profesionales (con fines culturales, de relación, de interés social, etc.).
- Personal de empresas de la competencia.
- Consultora especializada en Recursos Humanos.

Ninguna tiene por qué ser la más idónea, dependerá de la situación, y por lo general suelen utilizar de forma complementaria. Cuantitativamente están poco limitadas, pero su eficacia está en función del mercado de trabajo existente en el momento concreto de la búsqueda. Cualitativamente son más inciertas que las fuentes internas, ya que las internas, conocemos con más detalle a los candidatos¹⁰⁸.

b) Los métodos de reclutamiento

Una vez determinadas las fuentes, habrá que establecer cómo se van a buscar los candidatos, y para ello habrá que escoger los métodos a través de los cuales se va a transmitir la oferta, de manera que llegue e interese a la más amplia muestra de candidatos potenciales posibles. La elección del medio a emplear, dependerá principalmente del puesto de trabajo, del perfil de candidato que se busque y de las fuentes elegidas. Entre los métodos más utilizados se encuentran los siguientes¹⁰⁹:

- *Presentaciones*, se trata de un método poco empleado en España en comparación con otros países. Se emplea fundamentalmente para reclutar a recién graduados o licenciados. Las formas más adoptadas son las conferencias, en foros de empleo y jornadas de puertas abiertas.
- *Folletos informativos*, son realizados por las empresas para aquellos que van a terminar en breve sus estudios.
- *Contacto directo o personal*, supone establecer contacto directo, vía correo, burofax, teléfono, etc., con los candidatos, de tal forma que se favorece la confidencialidad. Se trata de un método lento y costoso, aunque si se buscan sólo candidatos de calidad está justificado.
- *Red informal*, se trata de comunicar las ofertas de empleo a personas próximas a la organización. Se trata de un método que da bastante resultado, ya que estas personas suelen recomendar sólo a las personas en las que confían. Por otra parte, los candidatos

¹⁰⁸ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión* cit.

¹⁰⁹ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

están bien informados de la organización y del puesto de trabajo, y tienen una perspectiva bastante realista de lo que se van a encontrar, además de sentir cierto “compromiso psicológico” con la persona que los recomendó.

- *Tablón de anuncios*, se suele emplear en el reclutamiento dentro de la propia empresa, aunque también puede colocarse en centros de estudios, asociaciones, o universidades.
- *Anuncios publicitarios*, incluye el empleo en cualquier medio de comunicación de masas como televisión, prensa, radio, páginas web de búsqueda de empleo, etc.

c) Preselección

Una vez recibidas y analizadas las distintas candidaturas, es necesario llevar a cabo una primera preselección de los mismos. Para ello, se aconseja comenzar realizando el repaso del análisis y descripción del puesto de trabajo, para recordar los requisitos mínimos e imprescindibles para optar al puesto¹¹⁰.

A continuación se realiza una clasificación en tres grupos, en función del grado de cumplimiento de los requisitos¹¹¹:

- Los que pueden interesar y van a pasar al proceso de selección, porque parecen cumplir todos los requisitos.
- Los que hay alguna duda porque no se ajustan plenamente a algún aspecto, o existen lagunas de información en ciertos aspectos. Se pueden considerar como reservas.
- Los que no responden a la mayor parte de los requisitos mínimos y necesario, y por tanto, no van a ser considerados en el posterior proceso de selección.

Una vez realizado esto, siempre es aconsejable responder mandando una comunicación a todos los candidatos, confirmando su aceptación o rechazo en el proceso selectivo.

Una vez realizados todos los pasos anteriores, la organización está en disposición de pasar a la fase central del proceso de selección, teniendo en cuenta los siguientes requisitos previos¹¹²:

¹¹⁰ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

¹¹¹ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

¹¹² Instituto de Pequeña y Mediana Empresa Industrial, en el año 1990, citado en LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

- *Claridad*, es mejor que esté definida formal y explícitamente, de forma que resulte comprensible.
- *Afinidad y uniformidad* con la política, la concepción y los objetivos fundamentales de la organización.
- *Coherencia* con la política social y la responsabilidad social corporativa.
- *Flexibilidad*, debe admitir correcciones y matices para que cada caso particular se adapte a la situación.
- *Debe ser conocida*, por todos los interesados.

Fase 3: Selección de personal

La evaluación de los candidatos tiene por objeto¹¹³ “*determinar si el conjunto del perfil del candidato (tanto en lo relativo a datos objetivos como a características personales) reúne o no los requerimientos establecidos para el puesto, con el fin de realizar un pronóstico sobre su ajuste al puesto de trabajo que se pretende cubrir y su adecuación a la empresa*”.

La utilización de pruebas destinadas a evaluar las aptitudes de los candidatos son más utilizadas para la selección de candidatos en puestos de trabajo inferiores o de menor nivel, que no requieren excesiva experiencia¹¹⁴.

En contraposición, la selección de candidatos para puestos de trabajo con posiciones altas en los que es necesario un mayor nivel de experiencia, los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes, se considera que las poseen debido a su largo historial profesional¹¹⁵.

Existen tres grandes tipos de pruebas que se realizan a los candidatos, entre las que se destacan las siguientes¹¹⁶:

- *Pruebas profesionales*, son ejercicios que intentan reproducir las condiciones de trabajo en las que se va encontrar el candidato. Básicamente se emplean para puestos en los que

¹¹³ DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A.: “Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”, cit.

¹¹⁴ DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A.: “Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”, cit.

¹¹⁵ DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A.: “Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”, cit.

¹¹⁶ LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., y ROMÁN ONSALO, M.: *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, cit.

el trabajo está claramente definido y es fácil de comprobar. Por lo contrario, para puestos directivos, donde las tareas son múltiples y complejas, son poco útiles.

Su uso más común es para la selección de especialistas, técnicos u otros trabajadores eminentemente manuales donde se puede observar y simular su trabajo administrativo, intentando siempre que las tareas sean lo más extensas posibles¹¹⁷.

- *Pruebas psicotécnicas*, se trata de situaciones problemáticas, previamente dispuestas y ordenadas, a las que el sujeto debe responder siguiendo determinadas instrucciones y de cuyas respuestas se obtiene por comparación con un grupo normativo, información sobre algunos aspectos del candidato.

Presentan ventajas como: son un buen instrumento de predicción, puesto que presentan una serie de características psicológicas del candidato que lo hacen apto o no apto, tienen un coste muy bajo y son especialmente buenas en procesos de selección de candidatos con baja experiencia. También presentan inconvenientes como: sólo permiten considerar ciertos aspectos del comportamiento futuro y existen muchos factores que pueden afectar al rendimiento futuro, los resultados de los test pueden estar distorsionados además de que existe un efecto de aprendizaje en los test¹¹⁸.

Este tipo de test se puede clasificar en tres grandes categorías:

- *Test de inteligencia*, inciden especialmente en los aspectos lógicos, analíticos, deductivos, de abstracción, asociación, razonamiento, juicio y ponderación de la inteligencia humana. Se trata de aspectos que juegan un importante papel en aquellas actividades profesionales que requieren un cierto nivel de juicio, conocimiento y comprensión.
- *Test de aptitudes*, este tipo de test hace hincapié en aquellas capacidades necesarias para la realización de tareas concretas y específicas, midiendo la predisposición innata o adquirida para hacer algo. Miden aptitudes mecánicas, administrativas, psicomotoras, psicosenoriales, especiales, etc.
- *Test de personalidad*, la personalidad es el resultado de la combinación de una serie de factores sociales, biológicos y psicológicos. Se trata de un conjunto de rasgos de carácter y temperamento, condicionados por la propia voluntad o hábitos adquiridos.

¹¹⁷ GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F. J., y GANAZA VARGAS, J. D.: *Principios y fundamentos de la gestión de empresas*, cit.

¹¹⁸ GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F. J., y GANAZA VARGAS, J. D.: *Principios y fundamentos de la gestión de empresas*, cit.

Los dos primeros tipos de test se denominan de rendimiento máximo. Estos se suelen realizar en primer lugar y miden capacidades, por lo que debe contestarse al máximo de preguntas correctas en un tiempo determinado. Los test de personalidad se denominan de rendimiento típico, miden características de la personalidad y en ellos se busca que el candidato haga una descripción de sí mismo. Estos últimos se realizan sin tiempo límite y suelen contestarse bajo criterios de deseabilidad social, por lo que si las escalas de sinceridad no están bien construidas, pueden dar lugar a error.

- Existen *Otro tipo de pruebas*, como son las siguientes:
 - *El examen de conocimientos*, muy utilizado en la Administración Pública y el crecimiento en el sector privado. Consta de preguntas tipo teórico, con tiempo suficiente. El contenido deberá ser una muestra representativa de los conocimientos necesarios para la realización del puesto.
 - *La grafología*, es la ciencia que estudia el contenido expresivo de la escritura para obtener a partir de ella su significado psicológico. Tiene muchas limitaciones y sólo es válida para descubrir aspectos de la personalidad.
 - *Los juegos de empresa*, actualmente en alza, se utilizan sobre todo para la selección de directivos.
 - *Role playing*, técnica que simula la situación en la que los candidatos deberán adoptar un papel y actuar como lo harían en la vida real.

Una vez realizada la preselección de los candidatos realizando todo tipo de pruebas bien sea de inteligencia, aptitudes, conocimientos o habilidades, se dará paso a la entrevista de trabajo personal, desde el punto de vista del entrevistador.

Lo primero a realizar a la hora de realizar una entrevista de trabajo es la planificación y preparación de la misma, es decir, como se ha comentado anteriormente, definir los objetivos de la entrevista, concretar los requisitos del puesto, informar de la vacante, evaluar el currículum vitae, seleccionar a los entrevistados, concertar las entrevistas, elegir el lugar más idóneo, elegir una estrategia a seguir a lo largo de la entrevista, preparar las preguntas a realizar y escuchar con atención¹¹⁹.

Posteriormente, una vez realizada la preparación previa se dará paso a la entrevista propiamente dicha¹²⁰.

¹¹⁹ HINDLE, T.: *La entrevista provechosa*, Londres, Dorling Kindersley Limited, 1998, págs. 36 y ss.

¹²⁰ HINDLE, T.: *La entrevista provechosa*, cit.

Los primeros momentos de una entrevista tienen una importancia crucial puesto que se forman las primeras impresiones. Se debe saludar al entrevistado de una forma cordial y amistosa, nunca de una forma brusca o demasiado espontánea. El recibimiento del candidato será un paso corto pero muy importante, es importante que el saludo sea adecuado.

En el momento que llega el candidato se deberá de poner en pie, mirarle, a los ojos, sonreír y adelantarse para darle un apretón de manos. Es necesario tener en cuenta las diferencias culturales, tal y como en algunas culturas está bien visto darle a la mujer dos besos para saludar, en otras culturas no está muy aprobado.

El entrevistador debe tranquilizar al candidato, debe tomar la iniciativa para que los candidatos se sientan cómodos. En todo caso, tiene que evitar avergonzarlos y pedir que se sienten e indicando dónde. Si un candidato no se ha vestido de la forma más adecuada para el puesto de trabajo o lleva manchas en la camisa, debe intentar restarle importancia. Debe crear ante todo un buen ambiente.

El entrevistador comenzará evaluar al candidato, el objetivo principal de la entrevista es formar una impresión del candidato acerca de las habilidades y aptitudes, procurando completar la información que aparece en el currículum y gestionando bien el tiempo para hacer las preguntas idóneas para el puesto.

Es necesario ponderar las impresiones, antes de que una entrevista haya comenzado. El entrevistador ya se habrá formado una impresión del candidato, siendo en todo caso un prejuicio, bien sea positivo o negativo. Procurando qué si es negativo, dar una segunda oportunidad al candidato y dejar que se exprese o justifique algún aspecto chocante o que no se asemeja a la realidad.

Hay que recordar que el mejor candidato puede serlo sólo para las entrevistas. Se puede iniciar una conversación amistosa de temas generales como la ubicación del despacho o algo que tengan en común el entrevistador y el entrevistado.

Se deben comprobar todos los datos, el entrevistador hará preguntas detalladas acerca de la formación, su experiencia laboral y las otras aptitudes relacionadas con el puesto. Los entrevistados pueden poseer cualidades que ellos no consideran importantes, pero sí ser interesantes para el puesto. En todo caso, el entrevistador evitará hacer preguntas personales o no pertinentes.

Es importante conocer los huecos temporales, puede que en el currículum existan lagunas temporales, es importante saber los motivos, puede ser por un despido, una reducción de plantilla, una enfermedad prolongada u otros motivos válidos para el candidato.

El entrevistador evaluará todas las aptitudes del candidato, tales como las organizativas, descubriendo si es organizado y metódico, analíticas, la capacidad para analizar situaciones empresariales de forma rápida y si es capaz de encontrar la mejor solución, directivas, la capacidad de tomar decisiones difíciles con rapidez, sociales, la facilidad para relacionarse con las demás personas e informativas como saber expresarse con claridad y aplomo.

Se deberá evaluar también la personalidad, evaluar la idoneidad del candidato para encajar en la empresa y averiguando el tipo de empresas en las que ha estado trabajando. Por ejemplo, una empresa que estimula el trabajo en equipo o una empresa en la que existía gran competencia interna. Posibles preguntas que el entrevistador puede plantear al candidato: ¿Qué cree que le aportaría este puesto? ¿Cuál considera su principal logro profesional? ¿Dónde se ve dentro de cinco años? ¿Cómo se maneja con la presión de los plazos de entrega?

Se deberá interpretar el lenguaje corporal, observando el lenguaje corporal mientras el candidato habla si se corresponde sus movimientos corporales con lo que dice. Por ejemplo, si se encorva o se pone a la defensiva mientras afirma lo bien que se llevaba con sus compañeros. Una persona segura de sí misma tiende a sentarse derecha o ligeramente inclinada hacia delante. Cuando el candidato es seguro de sí mismo suele mantener las piernas y brazos quietos, y tiende a mantener la mirada.

El entrevistador interpretará indicios sutiles que indican el estado de ánimo del candidato, tales como los nervios, las evasivas a diferentes preguntas y si sabe dominar la arrogancia.

Todas las entrevistas deben concluir con amabilidad y sin prisas, incluso cuando considere que el candidato no es el idóneo, el entrevistador debe¹²¹:

¹²¹ HINDLE, T.: *La entrevista provechosa*, cit.

Alentar las preguntas y plantear al candidato si quiere realizar alguna pregunta, la mayoría de las preguntas surgen de manera espontánea y si se ha informado sobre la empresa, planteará al menos una pregunta interesante.

Atar los cabos sueltos, debe comprobar que ha averiguado todo lo necesario acerca del candidato, diciéndole que se pondrá en contacto con él y que lo hará por teléfono o por escrito. Es necesario tener en cuenta los sentimientos del candidato y ser sincero y explícito en la información que se proporciona, agradeciendo su interés y despidiéndolo con un apretón de manos.

Una vez realizada la entrevista, es también muy importante analizar posteriormente la información, y para realizar la selección final, puede utilizar criterios de evaluación y realizar una segunda entrevista.

El entrevistador debe anotar las impresiones, dado que después de realizar varias entrevistas puede que esté confuso con los datos. Tomar apuntes una vez el candidato haya abandonado la sala. El entrevistador puede dejarse llevar por su instinto, ya que es una herramienta muy útil. Se basa en años de experiencia y proporciona indicios válidos acerca de sus caracteres. Aunque las primeras impresiones se basan en gran medida en el aspecto y el modo de ser del candidato, debe preguntar si ha cumplido las expectativas.

En todo caso debe ser imparcial, ya que los prejuicios pueden afectar de manera negativa al candidato apropiado. Evitar en todo caso las suposiciones. Puede solicitar en todo caso segundas opiniones, por ejemplo, acerca de la información que le ha podido proporcionar o la comunicación no verbal que haya podido surgir a lo largo de la entrevista, ejemplo, si era cortés, estaba nervioso o estaba relajado. Un aspecto importante es hablar con la persona que lo recibió en la oficina, averiguando qué impresión le ha dado. Como se dijo anteriormente, la entrevista comienza desde el momento que el candidato posa el primer pie en la oficina.

9.- CONCLUSIONES ALCANZADAS

Después del análisis realizado, si bien de una manera no exhaustiva y teniendo en cuenta las dimensiones del presente trabajo cabe obtener algunas conclusiones entre otras:

.- La estrategia de la empresa no debe basarse sólo en datos y razonamientos económicos y financieros, sino que también hay que tener en cuenta la dimensión social en la que se ve inmersa, es decir, hay que tener en cuenta la realidad exterior en la que se encuentra la organización además de la realidad interior. Es decir, es necesario además de tomar en cuenta los valores económicos, sobre todo los valores no económicos, como por ejemplo la repercusión que conlleva la inversión en trabajadores con medios no monetarios en la productividad del trabajador y por tanto en la productividad de la organización.

.- Cada día existe un mayor interés por parte de los expertos en la materia objeto de estudio, muestran un mayor interés y se muestran más partidarios de asignar a los Recursos Humanos un papel primordial y diferente del que se ha venido desempeñando hasta la actualidad, insistiendo en la necesidad de establecer un cambio que, dejando de un lado el enfoque clásico que se ha venido dando hasta ahora de administración de personal, se oriente a que los trabajadores que se incorporan a las plantillas de cualquier empresa sientan que forman parte del proyecto empresarial, en los cuales estén integrados de manera esencial dentro de la propia organización.

.- Se ha de tener presente que los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, los que más relacionados están con los Recursos Humanos, es decir, cada vez se valora más por parte del empleador las habilidades, destrezas, competencias, conocimientos y experiencia. Todo ello es lo que ha creado un interés por la gestión de estos recursos y cada día se demanden más especialistas en esta área.

.- Finalmente conviene tener presente, que a la hora de realizar un proceso de selección de personal, ha de tenerse muy presente, que es un proceso dificultoso y que puede llegar a demorarse en el tiempo, por lo que requiere una gran preparación y planificación. La capacidad de adaptación y la flexibilidad a las necesidades de ajustar la oferta y demanda de la organización y del mercado son valores en alza a la hora de gestionar el personal de la organización.

10.- BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

ALBITU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. 2013.: *Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica.* Madrid: Ediciones Pirámide, 2013.

BAYÓN MARINÉ, F. 2002.: *Organizaciones y recursos humanos.* Madrid: Editorial Síntesis, 2002.

BELTRÁN MARTÍN, I., y otros. 2012.: *Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados.* 2012, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 16, págs. 221-237.

BIEDMA FERRER, J.M., LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. y ROMERO FERNÁNDEZ, P.M. 2015.: El ajuste del convenio a una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. s.l., España : XXIII Congreso EBEN, 2015.

BOHLANDER, G., SHERMAN, A. y SNELL, S. 2003.: *Administración de Recursos Humanos.* Madrid : Thomson Editores, 2003.

BONACHE, J. y STIRPE, L. 2011.: *La planificación de los recursos humanos en las multinacionales.* 2011, La nueva geografía de la internacionalización, págs. 73-82.

CASTAÑO COLLADO, M.G., DE LA MERCED LÓPEZ MONTALVO, G. y PRIETO ZAMORA, J.M. 2011.: Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal. Madrid : Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Febrero de 2011.

CHIAVENATO, I. 2011.: *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill, 2011.

CUESTA SANTOS, A. 2011.: “*Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de la gestión estratégica*”., Revista de Ciencias Sociales (RSC), págs. 287-297. 2011.

DE LA CRUZ LABLANCA, I. s.f.: *Gestión de recursos humanos.* Ministerio de Educación: Aula Mentor, s.f.

DE LA CRUZ LABLANCA, I. y BRETÓN, A. 2016.: *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos.* s.l. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Área de Educación, 2016.

DOLAN, S.L., y otros. 2007.: *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* Madrid McGraw Hill, 2007.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. 2008.: *Gestión de recursos humanos.* Madrid. Pearson Prentice Hall, 2008.

GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F.J. y GANAZA VARGAS, J.D. 2013.: *Principios y fundamentos de gestión de empresas.* Madrid : Pirámide, 2013.

GUTIÉRREZ ARAGÓN, O. 2013.: *Fundamentos de administración de empresas.* Madrid : Pirámide, 2013.

HERRERAS CORNEJO, A. 2015.: *La evolución de los departamentos de recursos humanos.* Madrid : Sopra Hr Software, 2015.

HINDLE, T. 1998.: *La entrevista provechosa.* Londres: Dorling Kindersley Limited, págs. 36 y ss.

LEAL MILLÁN, A., y otros. 1999.: *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión.* Madrid : EDICIONES PIRÁMIDE, 1999.

MENDOZA FERNÁNDEZ, D., LÓPEZ JUVIANO, D. y SALAS SOLANO, E. 2016.: *Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal.* 2016, *Económicas CUC* 37: (1), págs. 61-79.

MILLARES INSA, C., ANDRÉS ROMANO, C. y GARCÍA SABATER, J.P. 2002.: *Desarrollo de una Metodología para el Diseño, Análisis y Valoración de Puestos de Trabajo para su Desempeño por Personas Discapacitadas.* Vigo, España : II Conferencia de Ingeniería de Organización, 5-6 de Septiembre de 2002.

NAVARRO ABAL, Y. y CLIMENT RODRÍGUEZ, J.A. 2012.: *La gestión de los Recursos Humanos: dos percepciones diferentes de una misma realidad.* Huelva, s.n., 2012. págs. 107-123.

OLLEROS, M. 1997.: *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona Ediciones Gestión 2000, 1997.

RUBIO BAÑÓN, A. y SÁNCHEZ MARÍN, G. 2009.: *La función de recursos humanos en tiempo de crisis*. 2009, Revista Trabajo, págs. 47-70.

VERA PEREA, M. 2014.: *Técnicas cualitativas en Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis, 2014.