Manejo de los recursos humanos

Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales

Por Alma López
En colaboración con Enrique Piedra Cueva

The Nature Conservancy®
Saving the Last Great Places

Serie Recursos para el éxito
Volumen 1

Esta serie remplaza a ***Recursos para el éxito**. Un manual para organizaciones conservacionistas en América Latina y el Caribe* (1993), editado por Paquita Bath.

© 2001 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
Todos los derechos reservados.

Traducción: Eva Vilarrubí
Diseño: Jonathan Kerr
Fotografía de la portada: Jonathan Kerr
Producción: Publications for Capacity Building, The Nature Conservancy, Worldwide Office, 4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA. Fax: 703-841-4880; email: publications@tnc.org.

Esta publicación ha sido posible, en parte, gracias a la visión, la confianza y el apoyo de la Fundación David and Lucile Packard.

Los autores desean agradecer a la Iniciativa de Liderazgo para la Conservación de Asia y el Pacífico, así como a Susan Rivera, Carla Tufano, Marita Collins y Polly Morrison, quienes generosamente contribuyeron su tiempo y comentarios para el desarrollo de este manual, y a Paquita Bath, por haber otorgado permiso para usar porciones de su documento Recursos Humanos Estratégicos (inédito). También deseamos agradecer a la Fundación Antisana (Ecuador) y a la Sociedad para la Conservación de Pohnpei por el material que compartieron con nosotros.

Para mayor información sobre el Manejo de los Recursos Humanos o para ofrecer comentarios, diríjase por favor a:

Marlon Flores
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA
Phone: 703-841-2072
Fax: 703-841-4880
Email: mflores@tnc.org

Indice

I. I. Introducción 7

II. II. Manejo estratégico de los recursos humanos 9

III. Contratación 13

IV. Orientación 23

V. Compensación 27

VI. Beneficios 31

VII. Manejo del desempeño 35

VIII. Estrategias para la retención del personal 43

IX. Bibliografía seleccionada 47

Prefacio

A nivel mundial, The Nature Conservancy provee asistencia técnica, a través de su relación con socios locales, para desarrollar la capacidad y el compromiso para conservar la diversidad biológica y los sistemas naturales necesarios para garantizar la diversidad de vida. Desde 1988, The Nature Conservancy ha trabajado para fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones socias en los países en los cuales colabora para lograr nuestras metas comunes de conservación.

En 1993, cuando The Nature Conservancy publicó su manual clave de desarrollo institucional *Recursos para el éxito*, para compartir las lecciones aprendidas en sus primeros cinco años de trabajo con sus organizaciones socias, resultó ser un documento fundamental para miles de organizaciones sin fines de lucro. Este manual fue diseñado en un principio para fortalecer a los socios de The Nature Conservancy, pero luego se tornó un libro de referencia clásico en los países donde las organizaciones locales tenían acceso limitado al consejo práctico y los mejores métodos en temas de desarrollo institucional. Ocho años después de su publicación, *Recursos para el éxito* continúa siendo un documento de consulta para el personal de The Nature Conservancy y para sus socios, así como para otros profesionales de la conservación y del desarrollo organizacional, alrededor del mundo.

Dada la importancia y el impacto de *Recursos para el éxito*, en una primera instancia la idea de ampliar el manual nos intimidó. Sin embargo, en el correr de los años, The Nature Conservancy y sus socios han aprendido numerosas lecciones nuevas de gran importancia para el desarrollo organizacional. The Nature Conservancy trabaja actualmente con más de 90 organizaciones socias en diferentes países de América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico y Canadá. Estos socios cubren un amplio espectro que va desde pequeños grupos de base hasta organizaciones nacionales poderosas que tienen la capacidad de proveer asistencia a otros. En nuestro continuo trabajo con socios, The Nature Conservancy ha aprendido de ellos a desarrollar métodos nuevos y mejores para construir organizaciones locales fuertes con capacidad sostenible a largo plazo para lograr sus misiones.

Hemos reunido estas lecciones, mejores métodos y herramientas ya experimentadas en el campo en la nueva Serie *Recursos para el éxito*, que reemplaza a nuestro manual anterior. Esta nueva serie ha sido diseñada para que su uso sea más fácil que el manual anterior, con sugerencias y métodos prácticos, texto más claro e información básica más detallada, publicada en librillos de fácil acceso, dedicados a diferentes temas relevantes al fortalecimiento organizacional. Ya se han publicado tres importantes documentos de la nueva serie: *Autoevaluación institucional*, *Los cuatro pilares de la sustentabilidad financiera* y *Planificación estratégica y financiera integrada.*

Nos sentimos orgullosos de presentar un nuevo volumen de la serie: *Manejo de los recursos humanos. Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales.* Volúmenes de próxima aparición incluyen, entre otros, los siguientes temas:

Desarrollo de programas de membresía
Recaudación de fondos
Desarrollo de coaliciones

Creemos que la nueva serie *Recursos para el éxito* es un excelente reemplazo del manual anterior y esperamos que estimule a su organización a desarrollarse y compartir sus mejores prácticas.

Marlon Flores
Director Interino, Programa Internacional para el Fortalecimiento de Socios
The Nature Conservancy

I. Introducción

"El capital más grande de una organización es su gente".

Se cree comúnmente, y muchos estudios recientes lo apoyan, que lo que tiene mayor influencia en la capacidad de una organización para lograr el éxito es la gente que emplea. El capital intelectual de una organización —junto con la dedicación y el espíritu que se aportan al trabajo— es lo que permite a la organización alcanzar sus metas. Es decir, el equipo de personas que constituyen la organización es fundamental para que ésta pueda cumplir con su misión.

Sin embargo, las personas apropiadas no aparecen en la puerta por arte de magia. Además, la gran demanda de personal altamente capacitado y de sus servicios crea un ambiente en el cual la organización debe competir para retener este personal.

Por estas y otras razones, el manejo estratégico de los recursos humanos es clave para el éxito general de una organización y abarca muchas funciones operativas que incluyen:

- Alineación de las prácticas de los recursos humanos a la estrategia de la organización;
- Contratación de las personas idóneas para el trabajo;
- Orientación que provea la información y las herramientas necesarias para preparar al empleado para un trabajo efectivo;
- Compensación y beneficios que garanticen una competencia ventajosa;
- Supervisión del desempeño que provea directivas, retroalimentación constructiva y reconocimiento al empleado;
- Cumplimiento de las leyes de empleo para protejer a la organización y al empleado; y
- Estrategias para retener aquel personal que se desempeña mejor dentro de la organización.

Estas funciones son necesarias para el manejo general de una organización, ya sea que existan en un ambiente corporativo o sin fines de lucro, o dentro de una entidad pequeña o grande. Debido al desafío que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro por la restricción de fondos e imbuidas de un enfoque orientado a los proyectos, éstas muchas veces se concentran solamente en las funciones de los recursos humanos necesarias para cumplir con los requisitos legales, creyendo que el dinero, el tiempo y la necesidad no son suficientes para implementar las restantes.

Sin embargo, las funciones estratégicas y operacionales mencionadas contribuyen a una fuerza laboral capaz de mantener un desempeño cualitativamente superior, mejor entrenada, más eficiente en la implementación de los programas y los proyectos de la organización y que siente mayor satisfacción por el trabajo llevado a cabo. A su vez, esto resulta en un menor movimiento de personal. Esta preparación y eficiencia —unidas a la reducción sustancial de costos por la disminución del movimiento de personal— se traduce en un ahorro generalizado para la organización.

Además, muchas funciones de los recursos humanos se enfocan a una mejor determinación de las necesidades de los empleados y al desarrollo de estrategias que proveen guía y reconocimiento, lo cual no siempre implica un mayor costo financiero. Las organizaciones sin fines de lucro inevitablemente van a encontrar desafíos económicos, pero si se concentran en las ventajas a largo plazo del programa para el éxito general de la misión de la organización y desarrollan programas y herramientas de manera creativa, siempre pueden implementar un programa de recursos humanos que incluya todas las funciones estratégicas y operativas pertinentes.

En general, las organizaciones sin fines de lucro tienen la ventaja intrínseca de atraer candidatos motivados por la misión de la organización. De esta manera, pueden poner mayor énfasis en la dedicación del personal y en la flexibilidad como estrategias para atraer y retener buenos candidatos. Sin embargo, la importancia relativa de cada una de las funciones de los recursos humanos —y las estrategias más efectivas para implementarlas— van a diferir en cada organización. A medida que la organización madura, es necesario reexaminar sus programas y sus estrategias para asegurarse que responden a las situaciones cambiantes.

No obstante, para alcanzar el éxito a largo plazo, es necesario entender las necesidades de los recursos humanos y desarrollar e implementar de manera efectiva un programa estratégico de recursos humanos adaptado a los valores y necesidades particulares de la organización.

El propósito de este manual es revisar los componentes del manejo de los recursos humanos y ofrecer ideas, describir prácticas y herramientas, identificar recursos y proveer sugerencias útiles para su implementación. En algunos capítulos se incluyen ejemplos de documentos de recursos humanos para mostrar diferentes formatos y contenidos posibles. Se recomienda que usted junte ejemplos adicionales de otras organizaciones locales para que su organización se beneficie de una amplia gama the ideas para desarrollar materiales que le resulten de utilidad. El Volumen 1 en la serie *Recursos para el éxito*, titulado *Autoevaluación institucional*, incluye una sección complementaria (D) con indicadores de evaluación de los recursos humanos.

Por supuesto que para que las ideas y las prácticas tengan éxito, deben ajustarse tanto a la cultura de la organización como a la cultura nacional en la cual ésta se encuentra inmersa y tener en cuenta los diferentes requisitos legales locales y las prácticas de negocios aceptadas en cada país. Por lo tanto, es necesario revisar el contenido del presente manual a través de un "filtro cultural" para examinar su pertinencia en circunstancias específicas y adaptarlo para su implementación según sea necesario.

II. Manejo estratégico de los recursos humanos

Si bien los departamentos de recursos humanos son considerados principalmente unidades administrativas, éstos también desempeñan un papel importante en el suministro de apoyo estratégico a los directores para cumplir con la misión de la organización.

Los sistemas operativos desarrollados y manejados por la función de recursos humanos constituyen los cimientos que pueden facilitar y apoyar en gran medida la dirección estratégica de la organización. Una responsabilidad clave de los directores de recursos humanos es comprender la dirección estratégica de la organización y alinear sus políticas, prácticas y programas de recursos humanos para apoyarla de manera efectiva.

Apoyo a la dirección estratégica de la organización

El elemento central de la función de manejo de los recursos humanos es el personal—buscar la manera de asegurar que la organización atraiga, desarrolle y retenga al personal apropiado para alcanzar sus metas. Por lo tanto, es muy importante que los directores de recursos humanos trabajen junto con los directores de más alto rango para determinar los requisitos operativos y de personal necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Esto incluye responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de empleados se necesita para trasladar a la organización desde donde está hasta donde quiere llegar (por ej., los tipos y cantidades de capacidades y su ubicación)?
- ¿Qué tipo de prácticas y programas de recursos humanos permiten que la organización atraiga, capacite y retenga el tipo de empleados necesarios? ¿Cuál es el mejor procedimiento (interno o recurriendo a fuentes externas)?
- ¿Qué valores organizativos facilitarán mejor el desempeño de los empleados como un equipo para alcanzar las metas de la organización?
- ¿Qué consideraciones operativas ofrecerán a los empleados mayor apoyo en el cumplimiento de la misión de la organización?
- ¿De qué manera afecta el clima reglamentario (las leyes laborales y tributarias) al trabajo de la organización? ¿Qué debe hacer la organización para cumplir con estos reglamentos y protegerse a sí misma?

Una vez que se desarrollan las respuestas a estas preguntas, el siguiente paso es aplicarlas —como filtro— en el diseño de cada programa y política de recursos humanos para garantizar que apoyen la dirección estratégica de la organización.

Por ejemplo, una vez que se ha identificado el tipo de personal necesario, se puede desarrollar un programa de reclutamiento dirigido específicamente a individuos con las habilidades o experiencia concretas necesarias para cumplir con la misión de la organización. O, si la dirección estratégica requiere un personal disperso geográficamente, se la puede

facilitar diseñando las funciones de apoyo operativo con la ayuda de tecnología y un cierto grado de descentralización en la toma de decisiones.

Es importante asegurarse que los programas y los sistemas de recursos humanos apoyen la misión de la organización y su dirección estratégica incluso después de las etapas iniciales del desarrollo de la organización. A medida que la organización crece y su dirección estratégica cambia para reflejar condiciones nuevas, es imprescindible que la función de manejo de los recursos humanos determine de qué manera los programas y las políticas deben adaptarse a las nuevas circunstancias.

La función de manejo de los recursos humanos también debe asumir un papel de liderazgo cuando trabaja junto con los directores de alto rango y con el personal para asistir en el manejo del proceso del cambio, proporcionando guía y apoyo al personal para facilitar la transición.

Asesoramiento operativo al personal

Además de desarrollar los programas de recursos humanos que apoyan la dirección estratégica de la organización, la función de manejo de los recursos humanos debe dirigir el esfuerzo para desarrollar dos documentos clave que guíen las operaciones diarias de la organización: un enunciado de valores y un manual de políticas. Estos dos documentos no son sólo herramientas administrativas sino que proveen a los empleados de un sentido de lo qué es importante para la organización (su código de conducta aceptado) al llevar a cabo las funciones diarias.

Valores institucionales

Los valores institucionales constituyen una declaración fuerte que detalla los comportamientos a los que la organización aspira y que espera de sus empleados. Estos valores deben concebirse de manera cuidadosa para que capten los elementos que mejor reflejan las aspiraciones más altas de la organización y que la puedan servir por mucho tiempo. Por lo tanto, los valores institucionales son únicos y su desarrollo permite a la organización identificarse y comunicar en qué tipo de institución quiere transformarse.

Los valores institucionales deben estar articulados de manera clara para que todos los empleados puedan comprenderlos y recordarlos. Es necesario considerar y revisar todos los programas y las prácticas de la organización a fin de que sean consistentes con los valores institucionales, y los directores de alto rango deben ser ejemplo de ellos (Cuadro 1).

Manual de política

Un manual de política es una colección de "reglas" administrativas a las cuales los empleados de la organización deben adherirse. Algunas políticas se desarrollan para cumplir con requisitos legales, mientras que otras ayudan a que la organización funcione de manera más eficiente.

Por lo general, las políticas de la organización cubren una amplia gama de funciones, que incluyen los recursos humanos y la contabilidad. Sin embargo, la responsabilidad de coordinar la información y diseminarla entre el personal recae, a menudo, en el departamento de recursos humanos.

A diferencia de los valores institucionales, el manual de política no puede ser escrito en las etapas iniciales del desarrollo de la organización y considerárselo terminado. A medida que la organización crece y sus necesidades programáticas y operativas cambian, deben delinearse e implementarse nuevas políticas según sea necesario. Por lo tanto, es importante tener un proceso establecido de revisión, actualización y aprobación de nuevas políticas.

A diferencia de los valores institucionales, el manual de política no es una declaración breve que puede ser fácilmente recordada por todos los empleados. Más bien, es un documento de referencia que articula claramente los parámetros dentro de los cuales pueden desenvolverse los empleados. Como tal, es importante mantener el manual de política al día y al alcance de todos los empleados.

Cuadro 1. Articulación de los valores institucionales: Dos ejemplos

A. El desarrollo de los valores de The Nature Conservancy fue un esfuerzo de grupo, que incluyó altos directivos de toda la organización, con apoyo del departamento de recursos humanos. Esta declaración se incluye en los materiales para la orientación de todos los nuevos empleados, se exhibe en las oficinas de la organización y se integra como un componente clave en el proceso de evaluación del desempeño.

Valores institucionales

Tan indispensables para el éxito de The Nature Conservancy como lo son nuestra misión unificadora, visión, metas y medidas, son nuestros VALORES únicos – los atributos distintivos que caracterizan cómo nos desenvolvemos en nuestro afán de lograr resultados tangibles y perdurables. Estos atributos no son simples frases hechas, sino profundas convicciones manifestadas universalmente por todos aquéllos que representan a The Nature Conservancy.

- **Integridad irreprochable:** Damos importancia primordial a la confianza y responsabilidades que han depositado en nosotros nuestros donantes, miembros, colegas, socios y el público en general.
- **Continuidad de propósito:** Nuestra misión guía nuestro enfoque y orientación en todo lo que hacemos, desde nuestras iniciativas de conservación hasta la distribución de nuestros recursos. Trabajamos de una manera cooperativa, sin confrontaciones, con énfasis en colaboración y utilizando la mejor ciencia de conservación disponible.
- **Compromiso con la gente:** Respetamos las necesidades de las comunidades locales desarrollando maneras de conservar la diversidad biológica que permitan a los seres humanos vivir productiva y sosteniblemente en el paisaje. Sabemos que el éxito perdurable de la conservación requiere de la participación activa de individuos con diversos antecedentes y creencias y valoramos las contribuciones especiales que cada persona puede ofrecer a nuestra causa.
- **Asociaciones efectivas:** Estamos comprometidos a forjar asociaciones de carácter público o privado que combinen distintas capacidades, habilidades y recursos.
- **Innovación y excelencia:** Somos estratégicamente empresariales en la búsqueda de la excelencia, motivando el pensamiento original y su aplicación y tenemos la voluntad de tomar riesgos basados en criterios comerciales firmes.
- **Una sola entidad:** Actuamos como un sólo organismo, en el cual cada programa presta ayuda a otros programas para que logren su máximo potencial, asegurando así el éxito de la organización completa.
- **Compromiso con el futuro:** Nos comprometemos individual y colectivamente a dejar para las generaciones futuras un mundo biológicamente rico.

B. Estos son los valores de la Fundación Antisana, Ecuador, validados por la Junta Directiva

1. El respeto y la defensa de la integridad de los ecosistemas y la plenitud de la diversidad biológica.
2. El compromiso con el desarrollo sustentable del Ecuador, a fin de promover un modelo de desarrollo ambientalmente equilibrado, socialmente justo y económicamente productivo, que garantice óptima calidad de vida y niveles de bienestar para las actuales y futuras generaciones.
3. El respeto al Patrimonio Cultural de la Nación y a la diversidad cultural de sus integrantes; a las comunidades, su cultura y dignidad, creencias, costumbres y formas organizativas, tiempos y procesos sociales y culturales propios. El impulso de la participación social en la vida pública y la equidad y la justicia como principio fundamental de la convivencia social.
4. El ejercicio de las responsabilidades y las obligaciones ciudadanas de dar y pedir cuentas.

Conclusión

Prácticamente todos los aspectos del manejo de los recursos humanos (contratación, compensación, beneficios, manejo del desempeño y estrategias de retención) pueden y deben alinearse para apoyar la misión de la organización y su dirección estratégica de manera efectiva. Junto con los valores institucionales y el manual de política, este alineamiento hará más probable que la organización tenga éxito en su misión.

III. Contratación

El elemento clave para asegurar el éxito de su organización es encontrar a la persona adecuada para cada trabajo. Es un componente complejo que a menudo falla por falta de tiempo (¡la organización siempre necesita nuevo personal con urgencia!) y por falta de participación (gran parte del personal está demasiado ocupado y no dispone del tiempo necesario).

Sin embargo, el supuesto ahorro de tiempo y dinero es una ilusión. Una contratación equivocada resulta más costosa cuando se pierde al empleado (o si hay que despedirlo) ya que luego hay que empezar una nueva búsqueda desde el principio. Además, una contratación errónea tiene otros costos que a veces no son visibles, como por ejemplo, la necesidad de abordar el problema del bajo rendimiento de un empleado que no tiene las habilidades que el puesto que ocupa requiere, baja moral en la oficina (ya sea porque el empleado no es apto o porque los otros empleados deben hacerse cargo del exceso de trabajo) y falta de productividad mientras se lleva a cabo una nueva búsqueda o se capacita a una segunda persona.

El proceso de contratación

La contratación efectiva requiere un proceso de multiples etapas, que incluyen:

- ❖ Identificar la posición;
- ❖ Determinar las aptitudes, destrezas y experiencia necesarias;
- ❖ Desarrollar una descripción del puesto para usarla en el proceso de contratación y en la orientación;
- ❖ Localizar candidatos calificados;
- ❖ Realizar entrevistas para seleccionar a la persona idónea; y
- ❖ Hacer una oferta.

Cuadro 2. Consultor versus Empleado

A veces, los supervisores quieren acelerar o simplificar el proceso de contratación y buscan un consultor para hacer el trabajo. Externalizar los servicios puede ahorrarle dinero a la organización, ya que, a menudo, los consultores no están sujetos a las leyes laborales o no reciben beneficios.

Externalizar los servicios puede ser una buena solución para trabajo que se lleva a cabo en el corto plazo o cuya naturaleza es específica, como ser, escribir un libro, diseñar el plan de una reserva o realizar una encuesta. Sin embargo, es importante entender los criterios legales que diferencian a un "consultor" de un "empleado". Si las condiciones de trabajo de un individuo se ajustan a la definición de empleado y la organización decide tratarlo como consultor, puede enfrentarse a sanciones legales y fiscales. Los directores de recursos humanos deben consultar con un abogado laboral local o con la agencia de gobierno pertinente por información sobre los criterios determinantes.

1. Identificar la posición

Antes de comenzar a llenar un puesto, es sumamente importante entender cuáles son las necesidades de la organización y diseñar una posición que se encargue específicamente de ellas. Usted debe preguntarse:

- ¿Qué trabajo debe llevarse a cabo?
- ¿Se necesita una posición permanente o temporaria (Cuadro 2)?
- ¿Se necesita un empleado a tiempo completo o a tiempo parcial?
- ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo? ¿Requiere viajes?

2. Determinar las aptitudes, destrezas y experiencia necesarias

Se debe identificar los requisitos básicos que un candidato debe cumplir para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva, según las necesidades del puesto. Por ejemplo, usted debe preguntarse:

- ¿En cuáles áreas funcionales se necesita pericia?
- ¿Qué nivel de educación se requiere?
- ¿Cuántos años de experiencia se requieren?
- ¿Qué tipo de experiencia adicional se necesita (supervisión, trabajo con un sector determinado o experiencia en múltiples países)?
- ¿Hay necesidad de destrezas técnicas o profesionales específicas (conocimiento de software específico, habilidad para hacer presentaciones, etc.)?
- ¿Qué tipo de aptitudes ubican al empleado en la mejor posición posible para llevar a cabo su trabajo con éxito?

Las aptitudes son comportamientos que afectan el desempeño diario del empleado. Un empleado con la educación necesaria y buen conocimiento técnico puede fracasar en el logro de sus objetivos si no tiene las aptitudes específicas que son clave para su trabajo.

Por ejemplo, un biólogo que tiene el título universitario y la competencia técnica apropiados puede fracasar en su trabajo si éste requiere hacer presentaciones y él no es competente o no se siente cómodo presentando material frente a un público. Para identificar las aptitudes necesarias para llevar a cabo un trabajo con éxito, es importante analizar el trabajo, las actividades rutinarias y las situaciones a las cuales el empleado pueda tener que enfrentarse.

✲ CONSEJO: Al identificar los componentes de una posición, los requisitos básicos y las aptitudes, es especialmente útil trabajar con un pequeño equipo de empleados que van a interactuar con el individuo en este puesto. Diferentes miembros del equipo podrían ver esta nueva posición y sus requisitos en relación a sus propias necesidades funcionales y pueden pasar por alto otros aspectos importantes del trabajo.

Para asegurar un diseño de la posición que verdaderamente tome en cuenta todas las necesidades de la organización e identifique las destrezas y aptitudes que más se necesitan, es muy importante que los empleados que van a interactuar más con el individuo en el nuevo puesto estén de acuerdo en cómo definir el puesto y cuáles destrezas y aptitudes son más necesarias para llevar a cabo el trabajo.

Cuadro 3. No olvidarse de los valores y el estilo de la organización

Además de las aptitudes, las destrezas y la experiencia individuales, el candidato ideal debe estar de acuerdo con la misión de la organización: es decir, esta persona debe poder integrarse a la cultura de la organización. Esto incluye los valores de la misión y el estilo operativo que la organización adopta para llevarla a cabo.

Al comenzar el proceso de contratación, el equipo a cargo de la búsqueda debe repasar los valores de la organización y tener una clara comprensión del estilo dominante. De esta manera, el equipo puede usar los valores y el estilo como un filtro adicional cuando evalúa las respuestas de los entrevistados.

3. Desarrollar una descripción del puesto para usarla en el proceso de contratación y en la orientación

Tomarse el tiempo para diseñar la descripción del puesto es un esfuerzo que vale la pena porque:

- ❖ Sirve para informar a los aspirantes potenciales sobre el tipo de trabajo que se espera de ellos;
- ❖ Ayuda a focalizar la búsqueda al identificar los requisitos necesarios para que un candidato sea considerado apropiado;
- ❖ Puede ayudar (en algunos países) a proteger la organización evitando infracciones de las leyes de trabajo y antidiscriminatorias locales.

Una descripción del puesto no tiene que ser un documento muy largo, que detalle todas las actividades posibles. Debe servir como referencia y guía en el proceso de contratación y debe incluir los siguientes elementos (ver las figuras 1 a-b):

- ❖ Información logística:
- Título del puesto
- Ubicación del trabajo (ciudad, estado/país)
- Título del supervisor

Figura 1a. Ejemplo de una descripción de puesto: Especialista en Areas Protegidas

The Nature Conservancy
Saving the Last Great Places

Descripción del puesto

Título: **Especialista en Areas Protegidas**
Supervisor: **Director de la Región Andina**
Ubicación: **Oficina Mundial de TNC, Arlington, VA**
Fecha: **1 de abril, 2001**

Funciones básicas:
El/la Especialista en Areas Protegidas brinda liderazgo técnico y apoyo a una cartera de proyectos, sitios y socios en la Región Andina. Este individuo es responsable por todos los aspectos técnicos de la conservación de los sitios: desarrollo e implementación de las estrategias de conservación, manejo de todos los proyectos con base en el sitio, preparación de informes para algunos proyectos de Parques en Peligro y la constatación de que todas las actividades de los proyectos y de la región tienen una base científica sólida. Esta persona está encargada de identificar la necesidad de apoyo por parte de los socios en asuntos relacionados con la ciencia de la conservación y al manejo de áreas protegidas y además desarrolla una estrategia e implementa un programa de asistencia técnica y oportunidades de capacitación.

El/la Especialista en Areas Protegidas desarrolla planes de trabajo e informes periódicos para los proyectos de conservación. Esta persona establece contacto con la comunidad profesional externa para estar al tanto de nuevos progresos y oportunidades que puedan ser de utilidad para The Nature Conservancy e informa y comparte las experiencias de The Nature Conservancy con otros profesionales. El/la Especialista en Areas Protegidas trabaja en estrecha colaboración con los Directores de Programa de los países de la región en el desarrollo de proyectos, implementación y preparación de informes. Este individuo colabora en la recaudación de fondos para el trabajo de protección de áreas en general y para sitios específicos contribuyendo en la escritura de propuestas y en el proceso de solicitación, según sea necesario.

El/la Especialista en Areas Protegidas supervisa a un/a Asistente Administrativo/a.

Figura 1a (cont'd).

Requisitos:

- Título avanzado en ecología o manejo de recursos naturales y 3-5 años de experiencia en el manejo de áreas protegidas en Sudamérica, o su equivalente.
- Conocimiento práctico de las tendencias actuales en el manejo de áreas protegidas y en técnicas de protección de ecosistemas.
- Excelente capacidad de comunicación en inglés y en español.
- Familiaridad con el ambiente político y cultural de los países en la Región Andina.
- Aptitud comprobada para comunicarse profesionalmente con una amplia variedad de personas de diferentes culturas con el fin de desarrollar, negociar y/o implementar proyectos de conservación.
- Experiencia comprobada en la preparación y/o presentación de propuestas de proyectos y en la negociación con agencias bilaterales y multilaterales a fin de alcanzar las metas del programa.
- Aptitud comprobada para trabajar en sociedad con otras organizaciones ya sea colaborando con ellas o asesorándolas.

Condiciones laborales/Esfuerzo físico:

Estar dispuesto a viajar el 25-40% del tiempo, a menudo para visitar proyectos de campo.
A veces, el trabajo requiere considerable esfuerzo físico. El trabajo involucra algunos elementos desagradables y/o exposición a situaciones en las cuales se corre el riesgo de lesionarse.

Ponerse en contacto con:
Ms. Jane Doe
TNC/Programa para la Región Andina
4245 N. Fairfax Dr.
Arlington, VA 22203
FAX: (703) 841-4880
E-mail address: jdoe@tnc.org

The Nature Conservancy provee igualdad en oportunidades de empleo

Figura 1b. Ejemplo de una descripción de puesto: Director de Oficina

Director de Oficina
Sociedad para la Conservación de Pohnpei (CSP)
Descripción del puesto

Introducción

El/la Director/a de Oficina de CSP, un/a empleado/a local a tiempo completo, trabaja bajo la supervisión del/la Director/a Ejecutivo/a. Esta persona es responsable del manejo diario de la oficina de CSP, y sus tareas incluyen supervisar la coordinación de ayudantes temporales (internos, estudiantes, etc.), los sistemas de la oficina, el mantenimiento del equipo, la seguridad de la oficina y el inventario. Además, esta persona brinda apoyo administrativo al/la Director/a Ejecutivo/a, incluyendo la preparación de los informes administrativos y financieros requeridos para cada subvención.

Tareas:

1. Mantener y supervisar el funcionamiento de todos los equipos de la oficina.
2. Llevar control del inventario y encargarse de la compra de los materiales y útiles necesarios para los proyectos.
3. Administrar la caja chica, las cuentas de cheques y de ahorros para el CSP y preparar informes contables mensuales para el/la Director/a Ejecutivo/a y la Junta Directiva.
4. Ayudar en las preparaciones de los informes, incluyendo entrada de datos en la computadora, preparación de gráficos, edición, diseño gráfico e informe final.
5. Reconciliar los estados financieros mensuales a fin de asegurar su exactitud y asesorar al/la Director/a Ejecutivo/a.
6. Proporcionar apoyo local en lo relacionado a la logística y otras necesidades del personal y los consultores de los proyectos.
7. Proporcionar apoyo logístico para todas las reuniones, talleres y otras actividades relacionadas con los proyectos de Pohnpei.
8. Mantener archivos completos con la correspondencia, facturas, recibos y otros documentos para cada proyecto.
9. Si fuera necesario, conducir y supervisar el mantenimiento de los vehículos de CSP y proporcionar transporte a los consultores externos y otros visitantes de los proyectos.
10. Participar activamente en todas las reuniones de personal; ayudar al/la Director/a Ejecutivo/a en la preparación de la orden del día, llevar las actas y distribuir las minutas. Asistir a las reuniones de la Junta si fuera necesario.
11. Mantener la base de datos de los afiliados a CSP, preparar los anuncios de subscripción y procesar las cuotas de afiliación.
12. Brindar apoyo administrativo al/la especialista en educación ambiental, al/la asistente de CASO y al/la director/a del proyecto marino, si fuera necesario.
13. Mantener los expedientes de todo el personal de CSP.
14. Efectuar otras tareas a pedido del/la Director/a Ejecutivo/a o de la Junta Directiva.

Requisitos y experiencia:

1. Diploma de asociado o su equivalente en comercio, contabilidad, administración de empresas/oficinas, comunicaciones u otro campo relacionado.
2. Excelentes relaciones interpersonales con colegas y otras personas. Se dará preferencia a candidatos con dominio del pohnpeano.
3. Excelente dominio del software de Microsoft Office, y de comunicación por vía electrónica.
4. Sumamente motivado/a, debe ser capaz de manejar las tareas diarias de manera independiente y de realizar su trabajo puntualmente.
5. Excelente capacidad de extensión comunitaria y comunicación escrita y oral en inglés y en pohnpeano, incluyendo la redacción de propuestas escritas y la preparación de informes.
6. Capacidad para encargarse de múltiples tareas con diferente orden de prioridad y fecha límite de manera efectiva.
7. Comprometido/a con la conservación del medio ambiente y la diversidad biológica.
8. Dispuesto/a a trabajar en horario irregular, a aprender nuevas destrezas y a participar en talleres de capacitación en la isla y fuera de ella.

- Duración del trabajo (si es de corto plazo)
- Información sobre el proceso de solicitud de empleo
- Fecha (para poder comparar diferentes versiones en caso de que la descripción cambie más adelante)

❖ Resumen o lista de las responsabilidades principales

❖ Lista de los requisitos básicos

❖ Información sobre condiciones laborales específicas (por ej., viajes o trabajo en lugares alejados)

❖ Advertencias que la ley requiere o recomienda o valores institucionales

4. Localizar candidatos calificados

La meta de un proceso de contratación es encontrar a la persona adecuada para llenar un puesto determinado; es decir, el individuo que tiene las mejores cualidades para llevar a cabo las tareas del puesto de manera consistente con los valores y el estilo de la organización. La pregunta clave es, muchas veces, si debe buscarse a esta persona dentro de la organización o fuera de la misma.

Candidatos internos versus candidatos externos

Evidentemente, hay razones muy buenas para contratar personal interno. El candidato ya está familiarizado con la organización, con lo cual se disminuye la curva de aprendizaje; la organización ya conoce las aptitudes y el estilo del candidato; y es un incentivo para los otros empleados quienes notan que la organización recompensa el buen desempeño con promociones.

Por otra parte, la contratación de un candidato interno a veces puede causar roces entre los supervisores, ya que éstos pueden sentir que se les "roba" a su departamento personal capacitado y altamente competente, y pueden preocuparse por el impacto que esto pueda tener en el cumplimiento de su propio trabajo.

Estos roces se pueden disminuir si se observan las sugerencias siguientes:

❖ Se alienta a toda la organización a considerar la perspectiva y las necesidades generales de la organización cuando se contrata personal interno.

❖ Los gerentes de alto rango aprecian a los directores que apoyan el desarrollo profesional del personal a su cargo y alientan el movimiento dentro de la organización teniendo en cuenta las necesidades de la organización y las necesidades profesionales individuales.

❖ Adherir a la práctica de cortesía entre los supervisores:

- Notificar al supervisor actual que un empleado está siendo considerado para un puesto (NOTA: lo mejor es sugerir que el candidato notifique a su supervisor; sin embargo, en ciertas situaciones difíciles, el supervisor contratante puede decidir hacerlo él mismo poco antes de ofrecer el puesto).
- Negociar un acuerdo con el actual supervisor en cuanto a la fecha de comienzo del nuevo puesto de manera que permita al empleado terminar con proyectos urgentes que ya se habían comenzado y/o capacitar nuevo personal.

Sin embargo, también hay buenas razones para contratar candidatos externos. La organización puede beneficiarse grandemente al traer un candidato con una experiencia más amplia o de

Cuadro 4. Una red de contratación amplia

Muchas veces, una organización pierde la oportunidad de encontrar aspirantes calificados que puedan traer nuevas ideas y conexiones a la organización porque simplemente busca candidatos en su red ya establecida de organizaciones y agencias similares. Sin embargo, un individuo con las destrezas apropiadas, adquiridas en otro ámbito, puede ofrecer un punto de vista nuevo que imparta energía a la organización. El desafío es encontrar qué aspectos de la experiencia obtenida en otros ambientes se pueden aplicar a las necesidades específicas del puesto y de la organización.

diferente tipo, nuevas ideas y una nueva red de contactos para la organización.

El desafío para la organización es alcanzar un equilibrio entre la selección interna y la externa a fin de lograr una mezcla en el lugar de trabajo que proporcione lo mejor de cada opción. Para decidir entre una selección interna y una externa, la organización puede tomar en cuenta las siguientes preguntas (Cuadro 4):

- ¿Se pueden encontrar las destrezas y/o contactos necesarios para obtener el éxito en un candidato interno? Si no fuera así, ¿pueden ser desarrollados de manera realista dentro del límite de tiempo que dictan las necesidades de la organización?
- ¿Se busca candidato para un área de trabajo en la cual la organización debe cambiar drásticamente sus métodos tradicionales y encontrar modos novedosos de trabajo?

Donde reclutar

Al buscar candidatos calificados para un puesto específico, la mejor estrategia es concentrarse en los lugares apropiados, cubriendo el ámbito más amplio, en el menor tiempo posible y al menor costo posible. Esto requiere determinar en qué lugares es más probable que los tipos de personas que usted quiere encontrar (¡piense en las destrezas y aptitudes requeridas!) busquen trabajo, y diseñar la campaña de anuncios de manera acorde. Hay una variedad de factores que determinan en qué lugares las personas irán a buscar trabajo: cultura y costumbre, acceso a Internet, experiencia laboral (agencias gubernamentales, agencias internacionales, sector privado), tipo de profesión y nivel del puesto.

A partir de estos factores, se presentan a continuación algunas ideas sobre cómo y dónde anunciar la descripción del puesto:

- Ponerse en contacto con el periódico local (éste puede ser un método anticuado, pero la gente todavía recurre al periódico cuando busca una variedad de trabajos, especialmente los administrativos).
- Enviar la descripción a las universidades, a escuelas técnicas y a organizaciones locales (especialmente si el puesto es de nivel inicial, de tiempo parcial o temporario).
- Publicar en la página web de su organización y/o en sitios de empleos en la red (en particular cuando se busca una persona experta en computación).
- Enviar la descripción del puesto a redes externas de colegas que trabajan en los mismos sectores profesionales o técnicos.
- Enviar a publicaciones periódicas de organizaciones profesionales (por ej., una publicación para contadores).
- Hacer circular la descripción entre los miembros de la Junta Directiva de su organización y las agencias donantes (especialmente cuando se busca personal técnico con el cual ellos puedan haber trabajado).
- Trabar relación con las personas encargadas de manejar los anuncios de trabajo en los centros educativos y en las publicaciones de organizaciones profesionales; ellos pueden ayudar a que su aviso tenga un lugar predominante y circule ampliamente. Por supuesto, en lo posible siempre trate de negociar una "tarifa reducida" para organización sin fines de lucro.

⁕ CONSEJO: En el mundo competitivo de la contratación, una organización sin fines de lucro tiene un atractivo especial como empleador: su misión. Maximice el atractivo de su anuncio impreso resaltando la misión y utilizando lenguaje llamativo en el texto que apele a personas con un interés especial en ella (ver Figura 2).

5. Realizar entrevistas para seleccionar a la persona idónea

La entrevista es un paso clave en el proceso de identificar al mejor candidato y requiere mucho tiempo. A continuación se presentan varios consejos útiles para minimizar el esfuerzo y reducir el costo:

- Examine los résumés recibidos (utilizando los requisitos de experiencia y las aptitudes que han

sido identificadas como necesarias) para reducir la lista de entrevistas a una cantidad manejable (por ej., los cinco candidatos mejores).

- ❖ Si el candidato vive fuera de la ciudad, considere la posibilidad de una entrevista telefónica antes de invitarlo a una entrevista en persona.
- ❖ Si el trabajo requiere una aptitud particular que puede ser demostrada (por ej., ejemplos de redacción propia o edición, hojas de cálculo financieras, diseño gráfico), considere solicitarle al candidato que le envíe una muestra antes de determinar la lista de entrevistados.
- ❖ Considere enviarle a cada candidato una lista con preguntas técnicas y solicite una respuesta escrita en un plazo determinado. Esta es una buena manera de realizar una selección preliminar de los candidatos y verificar sus conocimientos del tema, su creatividad y redacción. (NOTA: ¡para comparar de manera equitativa [y posiblemente para cumplir con la ley] asegúrese que envía la misma pregunta a todos los candidatos y que les otorga el mismo plazo!).

Figura 2. Ejemplo de un aviso clasificado

Conviértase en una poderosa
fuerza de la naturaleza.

Unase a The Nature Conservancy y tenga un impacto duradero en nuestro mundo natural.

DIRECTOR DEL PROGRAMA DE ALASKA

El Programa de Alaska de The Nature Conservancy está buscando a una persona con experiencia a fin de desarrollar el plan maestro para los sitios prioritarios del estado. Con base en Anchorage. El director deberá promover programas de conservación con base en la comunidad, recaudar sustanciales fondos públicos y privados, aumentar la afiliación al capítulo y reclutar y mantener una Junta Directiva fuerte para continuar con la misión de conservación de The Nature Conservancy. Además, el candidato estará encargado de contratar personal con experiencia para el Programa de Alaska, desarrollar estrategias y presupuestos anuales y contribuir a las metas a nivel nacional e internacional.

Las calificaciones incluyen Bachillerato en Administración de Empresas, Ciencias Naturales o algún campo relacionado con las organizaciones sin fines de lucro, siete años de experiencia relevante (o título avanzado y cinco años de experiencia), éxito demostrado en la recaudación de fondos sustanciales y resultados comprobados en la planificación de proyectos de gran escala. Se requieren excelentes destrezas de comunicación, liderazgo y supervisión, y familiaridad con los temas de conservación en Alaska.

Por favor, envíe su résumé y una carta de presentación a: The Nature Conservancy, State Director Search Committee, 217 Pine St., Ste 1100, Seattle, WA 98101. E-mail: careers@tnc.org (indique el nombre del puesto en la línea de Asunto)

Visítenos en: www.tnc.org/jobs
The Nature Conservancy provee igualdad en oportunidades de empleo

The Nature Conservancy®
Saving the Last Great Places

Después de decidir cuáles candidatos deben ser entrevistados, aproveche al máximo el proceso de las entrevistas. Específicamente, se aconseja:

- ❖ Elegir un equipo diverso a fin de formar un "comité de selección" para entrevistar a los candidatos. El número de entrevistadores debe ser manejable (quizás entre 3 y 5 personas), y debe asegurarse que están incluidas aquellas personas con conocimiento en los aspectos técnicos del trabajo y que trabajarán con la persona elegida para la posición. Es una buena idea incluir a las personas que trabajaron en la identificación de los requisitos y aptitudes (Cuadro 5).
- ❖ Solicitar al candidato que llegue entre 15 y 30 minutos antes de la hora para llenar los formularios de solicitud que sean necesarios y para tomar los exámenes de aptitudes requeridos (por ej., dactilografía o traducción). O, si usted tiene un formulario estándar, puede enviarlo al candidato por correo electrónico y pedirle que lo traiga a la entrevista.

Cuadro 5. Puntos a tomar en cuenta para la entrevista

¿Piensa incluir a miembros del personal que serán supervisados por la persona elegida para el puesto?

Después de una selección preliminar, cuando queda un número reducido de finalistas, se puede considerar realizar entrevistas con los futuros subordinados antes de la selección final. Esto se puede plantear como una oportunidad para informar a los finalistas sobre el trabajo del departamento, más que como una entrevista "oficial", con derechos de aprobación.

¿Piensa llevar a cabo las entrevistas de manera grupal o secuencial?

Una entrevista en grupo le brinda a los miembros del panel la oportunidad de escuchar las mismas respuestas y formular preguntas relacionadas. Por otra parte, es más difícil programar una entrevista en grupo y puede resultarle abrumadora al candidato.

- ❖ Antes de la entrevista, enviar al candidato una copia de la descripción del puesto así como información general sobre la organización. El conocimiento que el candidato muestra tener sobre el trabajo de la organización y su habilidad para relacionar su experiencia anterior y sus aptitudes con las necesidades de una posición en particular son buenos indicadores de su interés y comprensión del puesto.
- ❖ Si usted no solicitó ejemplos de trabajo escrito como un modo de reducir la lista de posibles entrevistados, pídale al candidato que traiga muestras a la entrevista.
- ❖ Asegurarse que el equipo entrevistador se ha puesto de acuerdo por anticipado en los temas que cada entrevistador va a cubrir (según las aptitudes, la experiencia y las destrezas requeridas) y que cada miembro ha preparado 2 o 3 preguntas básicas.

⁕ CONSEJO: Asegúrese que las preguntas son relevantes a los requisitos del puesto. Formule preguntas que requieren una respuesta elaborada (no aquéllas que requieren simplemente una respuesta de "sí/no"). Por ejemplo, se puede formular una pregunta de experiencia o comportamiento (por ej., "Cuéntenos sobre una ocasión en la cual usted haya debido enfrentarse a un desafío en el trabajo y cómo lo manejó") o una pregunta estratégica (por ej., "Describa una situación hipotética y qué haría usted y porqué"). Sus preguntas deben ser breves y al grano. No deje traslucir la respuesta en la pregunta.

- ❖ Comience la entrevista explicándole al candidato el proceso de contratación. Esto incluye:
  - Presentar el panel de entrevistadores
  - Describir el cronograma anticipado para el proceso de selección
  - Explicar cómo se conducirá la entrevista
- ❖ Pídale al candidato que comience la entrevista:
  - Describiendo sus antecedentes y explicando de que manera se relacionan con el puesto que solicita
  - Explicando porqué está solicitando el puesto
- ❖ ¡Pregúntele a cada candidato las mismas preguntas! La mejor manera de comparar candidatos es formular las mismas preguntas básicas, para ver cómo varían sus respuestas. (Obviamente, las preguntas generadas a partir de las propias respuestas variarán según las respuestas de cada

Cuadro 6. Cómo investigar las referencias

Las preguntas de referencia deben mantenerse enfocadas en los temas relevantes al trabajo involucrado en el puesto para el cual el candidato está siendo considerado. Formule preguntas que requieren una respuesta elaborada (por ej., "¿De qué manera este empleado demostró tener aptitudes de liderazgo?) para evitar respuestas de "sí/no".

Asimismo, investigue las referencias de candidatos internos por medio de la revisión de las evaluaciones de desempeño pasadas y hablando con el supervisor actual y con los anteriores. Asegúrese que el empleado le ha informado a su supervisor que está solicitando un nuevo puesto antes de dirijirse a él.

candidato.) En algunos países, éste puede ser un requisito legal para asegurarse que no hay discriminación en el proceso de contratación.

- ❖ Al final de la entrevista, agradezca al candidato y reitere el cronograma anticipado para el proceso de selección (por ej., "Nos pondremos en contacto con usted a fines de mes para fijar una segunda entrevista o para comunicarle nuestra decisión").
- ❖ Después de las entrevistas y de reducir la búsqueda a uno o dos finalistas, investigue las referencias. La buena voluntad de una compañía para discutir el desempeño de un ex empleado puede estar limitada por reglamentos legales locales y/o la cultura de la institución; sin embargo, es importante tratar de hacer el esfuerzo (Cuadro 6).

6. Hacer la oferta

Una vez que se ha decidido a quien contratar, es importante ser claro y minucioso al formularle la oferta al candidato. Muchas veces la oferta se hace por teléfono, y la mayor parte de la gente se enfoca en el salario y la fecha de comienzo. Sin embargo, es muy importante complementar la oferta verbal con una documento escrito a la brevedad posible, a fin de evitar malentendidos respecto de las condiciones del puesto. Este documento, ya sea una "carta de contratación" o un "contrato", debe estar escrito siguiendo el formato que mejor se ajusta a los requisitos legales locales y a las prácticas aceptadas. Debe incluir:

- ❖ El título de la posición,
- ❖ La ubicación del trabajo,
- ❖ La fecha de comienzo,
- ❖ El horario básico (las horas estándar de trabajo),
- ❖ Información sobre el salario,
- ❖ Los beneficios estándar ofrecidos por la compañía (se puede adjuntar esta información en una hoja separada),
- ❖ Los términos específicos en los cuales se han puesto de acuerdo y que son una excepción a la práctica habitual de la organización y
- ❖ Las condiciones legales que sean necesarias.

La carta de contratación o el contrato es un documento clave para la organización que asegura que se le ha comunicado al nuevo empleado toda la información relevante. Por lo general se recomienda que usted:

- ❖ Utilice un formato estándar con lenguaje redactado o revisado por un abogado local especializado en leyes laborales. A este formato estándar se le puede agregar asuntos específicos relacionados con cada contrato en particular, según sea necesario.
- ❖ Adjunte a la carta una copia de la descripción del puesto.
- ❖ Incluya la firma del supervisor (o de otro representante del departamento de recursos humanos) en la carta, así como una línea en la cual el nuevo empleado pueda firmar, confirmando su comprensión y aceptación del contrato en los términos especificados en la carta.
- ❖ Mantenga una copia de la carta de contratación firmada, el résumé, la descripción del puesto y cualquier formulario oficial o de registro en el expediente del empleado en la oficina de personal.

Conclusión

Claramente, el proceso de contratación es muy complejo e incluye muchas actividades y participantes. Sin embargo, dada la importancia de reclutar a la persona idónea para cada trabajo a fin de lograr el éxito de la misión, y el costo de una equivocación en la contratación (en términos de tiempo, dinero y moral), este proceso requiere la máxima atención de la organización.

IV. Orientación

Después de haber elegido al mejor candidato para el puesto, el próximo paso es asegurarse que esta persona dispone de las herramientas e información necesarias para tener éxito en su trabajo. Aun cuando un empleado posea muy altas calificaciones, la falta de una buena orientación puede demorar el momento en que el empleado empieza a ser efectivo y puede, en principio, comprometer su trabajo y a la organización.

Imagínese un nuevo empleado que debe comenzar a trabajar un día en el cual su supervisor está fuera de la ciudad y no puede explicarle el trabajo, o enviar a un nuevo empleado en viaje de negocios para representar a la organización a los pocos días de haber comenzado a trabajar. Ambas situaciones suceden con frecuencia y, a veces, tienen como consecuencia que la organización está mal representada o en conflicto ya que el empleado no dispone de información suficiente para manejar la situación.

Si bien parece obvio, orientar a un nuevo empleado es un paso importante que muchas veces se pasa por alto. En una organización con mucho movimiento, los gerentes muchas veces presuponen que los nuevos empleados van a "darse cuenta" por ensayo y error u observando a los otros.

Comprensiblemente, siempre habrá un período de baja productividad, hasta que el nuevo empleado haya adquirido un nivel de comfort con el trabajo y los sistemas de la organización. La duración de este proceso está directamente relacionada con el esfuerzo que el supervisor pone en orientar al empleado y la calidad y completitud de la información que se le proporciona.

Muchos empleados trabajan para organizaciones no gubernamentales porque sienten un fuerte compromiso con la misión. Por lo tanto, es importante que el empleado comprenda cómo trabaja la organización y cuál es su papel en el esfuerzo general a fin de mantener su motivación.

Muchas veces, los programas de orientación se enfocan en las primeras semanas de empleo, a fin de garantizar que el empleado reciba información logística y no pierda el plazo de inscripción para recibir los beneficios. Si bien es indispensable comunicar la información logística, un programa de orientación exitoso no puede limitarse a las primeras semanas de empleo.

A fin de ser efectivo, un programa de orientación debe extenderse, añadiendo información según sea necesario y alentando la participación personal para facilitar el aprendizaje del empleado y su aclimatación dentro de la organización. El programa de orientación debe cubrir tres areas principales:

1) la estructura y los programas de la organización,

2) la información referente al empleo y

3) la logística del lugar de trabajo.

El supervisor debe proporcionar directamente algunos aspectos del proceso de orientación. Otros aspectos pueden ser brindados por los departamentos de apoyo funcional (tales como recursos humanos y finanzas) o en actividades coordinadas que incluyan a todos los departamentos. Cualesquiera que sean los mecanismos del programa de orientación, el supervisor es, en última instancia, responsable por la buena orientación del empleado, que lo preparará para convertirse en un miembro efectivo del equipo de la organización.

La estructura y los programas de la organización

Es importante que el nuevo empleado comprenda cómo funciona la organización y cómo su posición en particular contribuye al éxito de la misión. Muchas veces, el método apropiado para una orientación de este tipo depende del nivel de la posición y del tipo de interacción que tendrá con otras unidades de la organización. Los métodos descritos a continuación ayudan a orientar al nuevo empleado en el trabajo que la organización lleva a cabo (cada método puede ser utilizado de manera individual, o mejor aún, combinado con los otros):

❖ Proporcionar material escrito que el nuevo empleado puede revisar (y mantener como referencia durante las primeras semanas). Estos materiales pueden incluir:
- La misión de la organización,
- El plan estratégico,
- La descripción del programa/proyectos (muchas veces en los materiales de recaudación de fondos),
- El organigrama e
- Información sobre el departamento y lista de teléfonos del personal.

❖ Concertar citas con los directores de los diferentes departamentos para que el empleado pueda aprender sobre el trabajo de éstos.

❖ Coordinar la participación del empleado en varias reuniones departamentales generales durante las primeras semanas, a fin de que el resto del personal conozca al nuevo empleado y éste pueda aprender sobre las diferentes áreas de trabajo de la organización.

❖ Exhibir un video sobre la organización y sus proyectos.

Información sobre el empleo

Cada organización tiene una "cultura" propia, que determina cómo se espera que el personal trabaje para integrarse a la organización. La cultura se demuestra por medio de los valores de la organización, sus políticas y procedimientos, y la naturaleza del ambiente en el lugar de trabajo y el apoyo que ofrece.

La cultura organizacional es una de las áreas más difíciles de aprender para un empleado nuevo ya que muchas de las "reglas" no están escritas. Sin embargo, se puede brindar la siguiente información al nuevo empleado para ayudarlo a comprender la cultura y las expectativas de la organización más rápidamente:

❖ Documentos escritos (si la organización los ha desarrollado):
- Valores institucionales
- Manual de política

❖ Otra información (que debe ser revisada con el supervisor del empleado o un representante del departamento de recursos humanos):
- Las horas de oficina y la expectativa de asistencia
- Los beneficios voluntarios que brinda la organización (elegibilidad, información sobre la inscripción, etc.)
- Preparación de los informes de tiempo y el proceso de pago de salarios
- El proceso para establecer objetivos
- El proceso del manejo del desempeño (evaluación/revisión)

Muchos de los problemas que ocurren en un lugar de trabajo se deben a que los empleados nuevos no están enterados de las expectativas de la organización respecto al trabajo en equipo del personal. Al comienzo del empleo, es necesario

dedicar tiempo a la orientación de los nuevos miembros del personal en la conducta que la organización espera de ellos (lo que se debe y no se debe hacer), para evitar malentendidos posteriores.

La logística del lugar de trabajo

La logística del lugar de trabajo —instalar a la persona en su oficina físicamente— es el área en la que la mayor parte de los supervisores tiende a centrarse. Sin embargo, incluso en esta área, hay maneras de lograr que el proceso sea más acogedor para el nuevo empleado. La orientación en la logística del lugar de trabajo incluye actividades en tres momentos: 1) antes que el empleado comience, 2) el primer día y 3) al comienzo de la segunda semana.

1. Antes que el empleado comience

Es necesario dedicar tiempo por adelantado para asegurarse que el nuevo empleado tiene todos los materiales necesarios para realizar su trabajo y que el ambiente es agradable. De manera específica, se debe:

- ❖ Determinar qué equipo será necesario (teléfono, computadora, etc.) y ordenarlo con anticipación para que ya esté instalado el primer día.
- ❖ Asegurarse que el escritorio del empleado y su área de trabajo está limpio. Usted puede dejar que el nuevo empleado elija sus propios accesorios para el escritorio o puede colocar algunos ya existentes.
- ❖ Coordinar para que el trabajo de instalación de computadoras y software necesario (correo electrónico, acceso a la red, etc.) se realice lo más cercano posible a la fecha de comienzo.
- ❖ Organizar reuniones entre el nuevo empleado y otros miembros del personal de la organización que deban recibir reportes de él.
- ❖ Designar a un "compañero de trabajo" para el nuevo empleado. Elegir un empleado que ha estado trabajando para la organización por bastante tiempo, que conoce los programas y las prácticas, y que es amigable y acogedor por naturaleza. Solicite al "compañero de trabajo" que preste especial atención al nuevo empleado en las primeras semanas de trabajo, que lo presente a otras personas y lo oriente de manera general en asuntos de la oficina y de la zona en la que ésta se encuentra.

2. El primer día

Es importante tener en cuenta que el primer día se dedicará a presentar al empleado al resto del personal y a mostrarle el lugar del trabajo y no debe esperarse que comience a realizar trabajo regular inmediatamente. Enfoque los esfuerzos en lograr que el nuevo empleado conozca al resto del personal, lea material relevante y se familiarice con el ambiente de la oficina. De manera específica, se debe:

- ❖ Presentar al nuevo empleado al resto del personal.
- ❖ Recorrer la oficina y señalar las zonas comunales (los baños, las fotocopiadoras, la cocina, las zonas centrales de archivo, etc.).
- ❖ Brindar información sobre el empleo (si es apropiado, concierte una cita con un miembro del personal de recursos humanos y asegúrese que complete los formularios necesarios).
- ❖ Explicar cómo se utiliza el equipo de la oficina y los sistemas (el teléfono, el correo electrónico, las fotocopiadoras, la computadora, el fax).
- ❖ Explicar el procedimiento de la oficina para preparar los informes de tiempo.
- ❖ Solicitar los materiales de oficina necesarios (tarjeta de presentación, artículos de escritorio, etc.).
- ❖ Brindar información sobre la estructura y los programas de la organización.
- ❖ Brindar información sobre los alrededores de la oficina (por ej., dónde comer o comprar provisiones).

❖ Coordinar con otros empleados para que lleven al nuevo empleado a almorzar, a fin de conocerse mejor.

Puede llevar varios días llevar a cabo estas sugerencias —familiarizarse con el lugar de trabajo es un proceso continuo— pero es importante dedicarle el tiempo necesario. Al principio, muy probablemente el nuevo empleado se sentirá inseguro y un poco aislado en el nuevo ambiente, ya que no conoce al resto del personal. Busque oportunidades para que el nuevo empleado conozca a otros miembros del personal y tome parte en actividades de la oficina y del grupo.

3. Al comienzo de la segunda semana

Una vez que el empleado comienza a sentirse más cómodo en el lugar de trabajo, es importante asegurar que comprende las responsabilidades y expectativas de su puesto. No se debe suponer que el nuevo empleado sabrá automáticamente qué hacer y cómo hacerlo. Es importante dedicarle tiempo a repasar lo siguiente:

❖ La descripción del puesto (¿hay alguna pregunta respecto a las tareas?)

❖ Las normas del departamento que el empleado debe seguir

❖ Los procedimientos de la organización que el empleado debe saber (por ej., reembolso de gastos, directrices para las compras, arreglos para los viajes). Es posible que algunas de estas actividades deban ser llevadas a cabo en la primera semana

❖ Los sistemas que el empleado deberá utilizar (software, archivo, etc.)

❖ Objetivos específicos que el empleado deberá cumplir a corto y a largo plazo

Conclusiones

La orientación del nuevo empleado en la organización y en el lugar de trabajo son parte integral de la formación de un equipo de trabajo efectivo y motivado. Con buena planificación y coordinación, el supervisor y otros miembros del equipo pueden trabajar juntos en brindar un ambiente acogedor con las herramientas y la información necesarias para aumentar las probabilidades de éxito del empleado.

V. Compensación

Una de las responsabilidades clave del departamento de recursos humanos es establecer e implementar un programa de compensación. Si bien los empleados de una organización sin fines de lucro están muy motivados por la misión y el trabajo, el aspecto salarial es una parte importante del programa de apoyo al personal.

El programa de compensación debe incluir los siguientes elementos:

- ❖ Establecer la filosofía y la estructura formal de compensación en la organización;
- ❖ Obtener y mantener información actualizada sobre el nivel de compensación para establecer una gama de salarios competitiva y equitativa;
- ❖ Definir una estrategia y un proceso para los cambios de compensación.

Establecer una filosofía de compensación

La organización necesita determinar en dónde desea que su nivel de compensación la coloque dentro del mercado de trabajo. Debe reconocer que, en general, el sector sin fines de lucro difiere del sector con fines lucrativos, aunque, para algunos puestos, la escasez de trabajadores competentes o requisitos especiales pueden forzar a su organización a ofrecer salarios a nivel del mercado con fines lucrativos.

Dentro del sector sin fines de lucro, la organización debe determinar si desea estar al frente o equipararse con otras organizaciones del mismo sector. En muchos casos, esta decisión se ve afectada por el nivel de desarrollo de su organización. Por ejemplo, organizaciones recién establecidas que deben contratar personal altamente calificado para montar las operaciones iniciales deciden a menudo pagar salarios más altos que el resto del mercado para atraer personal con experiencia. Esta necesidad puede disminuir (y la posición de la organización respecto a su política salarial cambiar) una vez que la organización tiene una presencia bien establecida y otros tipos de programas (por ej., beneficios, desarrollo profesional, etc.) que pueden atraer empleados potenciales.

Desarrollo de una estructura formal de salarios

Una importante herramienta para la organización es el desarrollo de una estructura formal de salarios que preste atención especial a la capacidad competitiva de la organización y a la equidad interna. Sin embargo, el desarrollo de una estructura de salarios formal para la organización con niveles variables para diferentes áreas de pericia y otros criterios es un proceso complicado. Muchas organizaciones aplazan este proceso hasta que tanto el personal como la variedad de puestos son suficientemente numerosos para plantear problemas de equidad.

Ya sea durante la primera fase de desarrollo de la organización o en una fase más madura, la organización debe considerar las siguientes preguntas para establecer una estructura de salarios formal:

- ¿Se basarán las diferenciaciones de salarios en una comparación estricta con el mercado externo, en el valor interno de cada posición para el avance de la misión de la organización o en una combinación de ambos?
- ¿Qué criterios individuales se utilizarán para determinar la ubicación de un empleado en la escala de salarios?
- ¿Cuántos niveles son apropiados al tamaño y alcance de la organización?
- ¿Cuán amplio debe ser el rango de salarios dentro de cada nivel para permitir el crecimiento dentro del mismo?

Se recomienda que la organización trabaje con una firma consultora profesional con experiencia en el desarrollo de estructuras salariales para organizaciones sin fines de lucro. La firma consultora puede determinar en qué momento del desarrollo de la organización es aconsejable establecer una estructura salarial. Esta firma puede desarrollar una estructura salarial que responda a las necesidades específicas de la organización, que se ajuste al mercado competitivo y que asegure el cumplimiento de todos los requisitos legales.

En situaciones en las cuales la estructura salarial formal se aplicará a una fuerza laboral ya establecida, es importante trabajar con la firma consultora para diseñar un plan de comunicaciones claro y exhaustivo. Al igual que en todo cambio de envergadura, es muy importante que los empleados comprendan:

- Cuál es la nueva estructura (cuáles son los mayores cambios),
- Por qué es necesaria la nueva estructura (sus beneficios para la organización y sus empleados),
- La fecha en la cual los cambios entrarán en vigencia,
- De qué manera se transferirá al personal a la nueva estructura y cómo se manejarán los asuntos de la transición y
- Con quién pueden hablar los empleados si tienen preguntas sobre la nueva estructura.

Obtener información sobre comparación de salarios

Obtener información sobre comparación de salarios es particularmente difícil para las organizaciones sin fines de lucro debido a:

- La escasez de encuestas establecidas disponibles sobre el mercado de las organizaciones sin fines de lucro;
- La escasez de fondos para encargar encuestas; y
- La dificultad en establecer equivalencias entre posiciones del sector sin fines de lucro (muchas de las cuales son exclusivas al ámbito de la recaudación de fondos) y las encuestas establecidas del sector con fines lucrativos.

Sin embargo, se puede hacer frente a este desafío de la siguiente manera:

- Investigar las fuentes de información accesibles al público. Estas fuentes incluyen:
  - Agencias gubernamentales (nacionales y locales),
  - Agencias de financiamiento que han llevado a cabo encuestas en el país en el cual la organización pueda estar colaborando en proyectos específicos y
  - Sitios de red específicos a una profesión.
- Ponerse en contacto con firmas encuestadoras y ofrecerse como voluntarios para participar en una encuesta sobre salarios que ya se esté llevando a cabo (los participantes normalmente reciben una copia gratis de los resultados de la encuesta).
- Unir recursos con otras organizaciones sin fines de lucro para encargar una encuesta específica sobre las organizaciones sin fines de lucro (¡No se olvide de pedir servicios pro bono!).
- Llevar a cabo una encuesta informal con otras organizaciones sin fines de lucro y compartir la información en puestos comunes a todas. El nivel directivo de una organización a veces

desconfía de este acercamiento ya que puede poner a la organización en situación de desventaja competitiva. Sin embargo, puede ser muy útil cuando no se cuenta con información de otras fuentes y todos los participantes acuerdan proporcionar intervalos o promedios de salarios y no datos específicos de los empleados.

- Solicitar a los miembros de la Junta Directiva información de las encuestas que ellos hayan encargado para uso de sus empresas personales.

Definir una estrategia y un proceso para cambios en la compensación

Una organización debe adoptar una estrategia para determinar cómo y cuándo debe efectuar cambios de compensación. Esta estrategia puede incorporar varios elementos, tales como aumentos basados en el incremento del costo de vida o en el desempeño y bonificaciones.

Los aumentos por el incremento del costo de vida pueden ser obligatorios por ley, debido a los cambios en la economía. Pueden afectar a todos los empleados o a ciertos grupos (según la escala salarial o el grupo profesional), y en estos casos la organización no tiene poder de decisión sobre su implementación. Sin embargo, la organización puede decidir brindar estos aumentos, aun cuando no sea legalmente necesario, si es una práctica común entre la mayoría de las organizaciones y compañías.

Si bien los aumentos por el incremento del costo de vida satisfacen un requisito legal o generan buena voluntad entre el personal, no sirven como incentivo para el desempeño, ya que por lo general se otorgan a todos los empleados. Por lo tanto, muchas organizaciones deciden implementar un programa de pagos según el desempeño, un aumento adicional de salario que recompensa los logros del empleado.

Al diseñar un programa de este tipo, la organización debe considerar:

Elegibilidad. ¿Se aplicará el programa a todos los empleados o sólo a determinados niveles?

Criterios para medir el desempeño. Criterios típicos incluyen los objetivos anuales del empleado, las obligaciones del puesto, y los valores de la organización.

Herramientas y proceso. ¿Cuán a menudo se lleva a cabo el programa? ¿Qué documentación se usará (por ej., ver la sección VII, "Manejo del desempeño")?

Otra herramienta de compensación es la que brinda a los empleados bonificaciones complementarias o discrecionales. Estos pagos de carácter no recurrente se otorgan para reconocer logros excepcionales de un empleado o para recompensarlo por tomar sobre sí responsabilidades adicionales durante un lapso breve. Sin embargo, es importante tener en cuenta los siguientes problemas:

- Considerar si la bonificación se otorgará a discreción del supervisor o requerirá aprobación de los directores de alto rango. Diferentes supervisores pueden utilizar criterios distintos para determinar si la bonificación es apropiada y cuál debe ser su monto y esto puede provocar acusaciones de desigualdad.

- Es necesario tener en cuenta las leyes laborales y de qué manera éstas afectan las bonificaciones. Por ejemplo, en algunos países, una vez que el empleado recibe una bonificación, las leyes le pueden otorgar un "derecho adquirido" perpetuo a una bonificación periódica por el mismo monto. Para evitar este problema, es importante declarar las razones para la bonificación y su carácter y documentarlos.

Administración del programa de compensación

Después de que la organización haya establecido su estrategia y su programa de compensación, hay que prestar atención a varios asuntos administrativos. De manera específica, se debe:

- Diseñar un proceso claro para efectuar los

pagos. Esto se puede llevar a cabo utilizando personal interno, capacitado en nóminas, o a través de una compañía externa.

- Obtener toda la información necesaria sobre los requisitos de retención obligatoria (a nivel nacional y local) para los empleados, así como de las contribuciones corporativas y declaraciones. Esto es particularmente importante si la organización decide desarrollar un sistema de nóminas interno, porque los cambios en los reglamentos gubernamentales, que pueden ser frecuentes, deben ser incorporados a medida que entran en vigencia.
- Estar alerta a la manera en que la provisión de fondos puede afectar al programa de compensación. Muchas veces las organizaciones sin fines de lucro tienen programas financiados por diferentes donantes. Estos programas pueden regirse por reglamentos variados y tener diferentes niveles de financiación, lo cual puede convertirse en un reto especial a la implementación de un programa equitativo en la organización.

Conclusiones

Poner en práctica un programa de compensación que se ajuste a las necesidades de la organización es un componente clave en una estrategia eficaz para el manejo de las funciones de los recursos humanos. Es especialmente importante asegurar que los empleados tengan una comprensión clara de la filosofía y la práctica de compensación de la organización así como establecer sistemas que apoyen su implementación de manera efectiva y eficaz.

VI. Beneficios

Una de las funciones fundamentales del departamento de recursos humanos de una organización es el desarrollo e implementación de un programa de beneficios. Los beneficios brindan apoyo al personal en sus momentos de necesidad y forman parte del contrato social implícito en una relación laboral.

Durante mucho tiempo, se consideró a la compensación en efectivo el aspecto más competitivo del empleo; sin embargo, cuando los empleados buscan trabajo toman en cuenta cada vez más el paquete de beneficios ofrecido. Un programa típico consiste en dos tipos de beneficios: 1) obligatorio y 2) voluntario.

Beneficios obligatorios

Los beneficios obligatorios son aquéllos que la compañía tiene la obligación legal de ofrecer. Si bien los detalles varían de un país a otro, normalmente las agencias del gobierno manejan los programas específicos que por lo general incluyen algunos de los siguientes elementos:

- Número de días obligatorio de vacaciones pagas o licencia por enfermedad,
- Feriados federales (o estatales/provinciales) pagos,
- Beneficios de jubilación,
- Beneficios por incapacidad,
- Beneficios de sobreviviente para la familia del empleado, y
- Compensación al trabajador en caso de accidente en el lugar de trabajo.

Otros beneficios obligatorios comunes en muchos países incluyen:

- Bonificaciones de Navidad,
- Bonificaciones de vacaciones,
- Ayuda para la compra de una casa,
- Aguinaldos, y
- Pagos de despido (cesantía/indemnización).

Puntos clave

El empleador es el responsable de administrar el programa de beneficios obligatorios. Esto significa que el departamento de recursos humanos de la organización debe conocer los requisitos en profundidad y proceder diligentemente en el cumplimiento de los pagos y en el papeleo.

Conocer los requisitos

Hay muchas maneras de obtener información completa y actualizada sobre los beneficios obligatorios requeridos en cada país (así como aquéllos de los estados y provincias, que pueden ser adicionales). Algunas de éstas cuestan dinero y otras no. A veces puede ser conveniente utilizar y comparar los resultados de varios métodos, para asegurarse que la información obtenida es completa. A continuación se presentan algunas sugerencias:

- Contratar una firma contable para preparar un resumen de los beneficios obligatorios requeri-

dos. Asegúrese de especificar los detalles de la organización (por ej., tipo de registro, número de empleados, en qué ciudad/provincia está ubicada), ya que cualquiera de ellos puede afectar los requisitos de eligibilidad.

- Se puede solicitar a un miembro de la junta directiva que done tiempo del personal de su empresa para proporcionar esta información (ya que probablemente él o ella ha tenido que investigar los requisitos para su propia fuerza laboral). Se debe tener en cuenta, sin embargo, que los requisitos para una organización sin fines de lucro y para una compañía con fines lucrativos pueden diferir. Por lo tanto, hay que verificar la información obtenida con un experto en requisitos para organizaciones sin fines de lucro.
- Hablar con agencias gubernamentales. Esto puede consumir mucho tiempo si una sola agencia no puede proporcionar toda la información necesaria, pero es una buena fuente para verificar segmentos de la información.
- Solicitar información a otras organizaciones sin fines de lucro, que hayan investigado estos requisitos con anterioridad. Si usted tiene relaciones de cooperación con otras organizaciones, éstas pueden estar dispuestas a compartir este tipo de información general. De nuevo, hay que comparar esta información con la obtenida en otras fuentes para verificar que está vigente, ya que los reglamentos cambian con frecuencia.
- Buscar cualquier tipo de entidad que englobe a otras organizaciones y cuyo propósito sea ayudar a los dueños de nuevas empresas o a organizaciones sin fines de lucro (por ej., la cámara de comercio). Este tipo de entidad puede tener una lista actualizada de requisitos que se distribuye sin costo.

Beneficios voluntarios

Mientras que todos los empleadores deben brindar los mismos beneficios obligatorios, en un mercado cada vez más competitivo se está empezando a ofrecer beneficios voluntarios, que van más allá que los beneficios obligatorios existentes para que el empleador sea una opción tentadora. Como su nombre lo indica, los beneficios voluntarios se ofrecen exclusivamente a discreción de la organización. Varios factores influyen en la decisión de otorgarlos, tales como:

- La necesidad competitiva de atraer a los mejores candidatos,
- Los fondos disponibles, y
- La insuficiencia de los beneficios que otorga el gobierno.

Los beneficios voluntarios varían desde aquéllos diseñados para aumentar el nivel de beneficios otorgado por el gobierno hasta aquéllos que ofrecen tipos de ayuda adicional, como:

- Pensión privada o planes de jubilación,
- Seguros de salud privados,
- Seguro dental privado,
- Seguros de vida y/o de invalidez,
- Seguro de viajes,
- Licencia por enfermedad o vacaciones adicionales
- Subsidios para la adopción,
- Subsidio para viajar al trabajo, y
- Ayuda con la matrícula para el desarrollo profesional.

Consideraciones para diseñar el programa

Antes de diseñar un programa de beneficios voluntarios, la organización debe responder a varias preguntas:

- ¿Qué beneficios pueden atraer con más facilidad al tipo de fuerza laboral típica de la organización?
- ¿Es el programa accesible a todos los empleados o sólo a aquéllos que cumplen con ciertos criterios (por ej., nivel del puesto, antigüedad)?
- ¿Cuáles beneficios brindará la organización sin costo para el empleado y cuáles beneficios requerirán contribuciones equivalentes por parte del empleado y del empleador?

El programa de beneficios por el cual la organización se decide puede presentar a los empleados diferentes ofertas en diferentes rubros. Por ejemplo, la organización puede requerir que el empleado contribuya al seguro de salud para poder participar, pero brindar seguro de vida sin costo para éste.

¿Qué tipo de mezcla tiene más sentido?
La decision de qué beneficios brindar depende de los factores que llevaron a la organización a ofrecer beneficios voluntarios en primer lugar (por ej., ser más competitivos, presupuesto, qué se ofrece por medio de los beneficios obligatorios). Un buen indicador es observar qué ofrecen otras organizaciones similares y determinar si su organización quiere ofrecer los mismos beneficios o mejores.

Se puede obtener información sobre qué ofrecen otras organizaciones de la siguiente manera:

- Consultando con otras organizaciones sin fines de lucro en su área particular de trabajo o de tamaño similar. Por lo general, este tipo de información no es confidencial.
- Preguntando a empresas comerciales o firmas consultoras si tienen encuestas ya publicadas con este tipo de información (se recomienda negociar un precio reducido, o mejor aún, probono).

✲ CONSEJO: Se puede ofrecer participar en encuestas que una empresa esté llevando a cabo para otros clientes proporcionando datos de su propia organización. Por lo general, la empresa le dará una copia gratis del resultado de la encuesta.

- ¡Llevando a cabo su propia encuesta! Llame a otras organizaciones y explique qué tipo de información está tratando de recabar, prepare un informe y hagalo circular entre todos los que han compartido información. Todos los departamentos de recursos humanos necesitan información actualizada para su propia organización. Quizás todo el incentivo que se requiera para obtener la información deseada es ofrecer hacer el trabajo por ellos. Nuevamente, se puede hacer este tipo de encuesta para organizaciones sin fines de lucro en general, para un sector específico de organizaciones o ambas.
- Afiliándose a organizaciones profesionales de recursos humanos que diseminan información general sobre tendencias y prácticas en el lugar de trabajo.

Desarrollo del programa
Después de decidir qué beneficios su organización está interesada en ofrecer, es necesario organizar los planes y programas individuales y desarrollar el proceso de implementación.

Algunos programas (tales como licencia por enfermedad o vacaciones adicionales, subsidios para la adopción, etc.) pueden diseñarse internamente; otros (tales como seguro o planes de ahorro/jubilación) requieren trabajar con empresas especializadas. Se sugiere contratar a una firma consultora especializada en beneficios para que lo guíe en el siguiente proceso:

- Identificar proveedores específicos para cada tipo de beneficio,
- Comparar empresas proveedoras y planes para seleccionar los que mejor se adapten a las necesidades de su organización,
- Negociar con las empresas proveedoras para obtener el deseado nivel de cobertura al menor costo posible y con todas las protecciones necesarias,
- Determinar qué estructura de apoyo al personal es necesaria para administrar los planes, y
- Desarrollar un plan para notificar al personal y llevar a cabo la inscripción.

Implementación del programa
Después de desarrollar el programa y de establecerlo, hay que concentrarse en cómo llevarlo a cabo de manera efectiva y consistente. Se debe:

- Desarrollar buen material escrito sobre el programa, para que todos los empleados puedan estudiar la información sobre lo que éste ofrece,

los criterios de eligibilidad y cómo funciona cada programa de beneficios.

- ❖ Diseñar un programa de comunicaciones que brinde información precisa, fácil de comprender y accesible a todos los empleados de manera continua. Se debe actualizar la información y los materiales y reevaluar los vehículos de comunicación de manera periódica.

Muchas veces una organización puede tener un programa de beneficios excelente pero los empleados no saben qué contiene o cómo funciona. Como consecuencia, la reputación de la organización como un empleador que "apoya a sus empleados" sufre, no por falta de programas, sino por mala comunicación.

Cuando se desarrolla una estrategia de comunicación para el programa de beneficios, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Herramientas de comunicación disponibles y cultura organizacional — ¿cómo puede el personal acceder a la información y, por lo general, cómo prefiere hacerlo?
- ❖ Se debe brindar información general a los nuevos empleados y destacar los cambios a todos los empleados. ¡La información debe mantenerse vigente!
- ❖ Se debe explicar al personal por qué se ofrecen los beneficios y a qué se deben los cambios. Haga resaltar los aspectos más importantes de los cambios y muestre cómo benefician al personal.
- ❖ Se debe brindar instrucciones claras y fáciles de seguir para el proceso de inscripción y/o para efectuar cambios. Se debe tener personal encargado de brindar asistencia y dar seguimiento para asegurarse que todas las dudas quedan aclaradas.

✲ CONSEJO: Si se trabaja con una compañía externa para ofrecer un nuevo beneficio, averigüe qué es lo que dicha compañía puede proporcionar en términos de materiales para comunicar a su personal el nuevo beneficio. Muchas compañías tienen material genérico y pueden ofrecerse a "personalizarlo" para el plan específico de su organización. También pueden ser una buena fuente de ideas sobre cuál es la mejor manera de comunicar a su personal la información de los beneficios.

- ❖ Hay que ser lo más consistente posible en la aplicación de los reglamentos del programa. Si hay que efectuar cambios o hacer excepciones, es importante dejar documentación pertinente en los archivos.
- ❖ Hay que estar al tanto de cambios legales y de las tendencias en los beneficios que puedan afectar el programa que su organización ofrece. Mantenga su programa actualizado para garantizar que cumple con su propósito original.

Conclusión

El programa de beneficios es parte integral de la relación general de empleo. Los beneficios obligatorios brindan programas básicos y la organización tiene la responsabilidad legal de administrarlos. Los beneficios voluntarios, por otra parte, le brindan a la organización la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva al ofrecer cobertura adicional en áreas de interés personal para atraer y retener empleados. Para ser eficaz, el programa de beneficios voluntarios debe contemplar las necesidades de la fuerza laboral, debe ser claramente comunicado a todos los empleados y comprendido por ellos y debe ser administrado de manera eficiente a través de toda la organización.

VII. Manejo del desempeño

La elección del mejor candidato para un puesto, su orientación en la organización y en las expectativas de su puesto son pasos clave que sientan las bases del éxito del empleado en su trabajo. Sin embargo, es igualmente importante que la organización continúe apoyando al empleado a medida que éste madura en el puesto. Los supervisores deben brindar guía y retroalimentación para asegurar que el empleado:

- ❖ Comprende las prioridades de la organización y enfoca su trabajo de manera acorde y
- ❖ Adopta un estilo de trabajo coherente con los valores y políticas de la organización.

El ciclo del manejo del desempeño consta de tres componentes:

- ❖ Establecer los objetivos del empleado de común acuerdo,
- ❖ Brindar retroalimentación al empleado a lo largo del ciclo de desempeño y
- ❖ Examinar el desempeño pasado y fijar nuevos objetivos.

Cada componente tiene un conjunto particular de pasos y consideraciones, pero comparten varias características clave. Todos los componentes requieren:

- ❖ Ofrecer un mensaje consistente al empleado,
- ❖ Comunicación directa y clara e
- ❖ Implementación consistente del proceso para todo el personal.

Si bien el ciclo del manejo del desempeño puede tener cualquier duración, se recomienda un ciclo anual, a menos que circunstancias de negocios o problemas específicos del desempeño dicten un período más breve.

Cómo establecer los objetivos del personal

Al establecer sus objetivos, el empleado recibe un sentido de dirección claro que lo guía en su trabajo a lo largo del año. También ayudan a definir de que manera se va a juzgar el desempeño del empleado al final del ciclo. Sin esta dirección clara, el empleado puede ocuparse en diversas actividades que no están alineadas con las necesidades de la organización.

El supervisor y el empleado deben trabajar conjuntamente en identificar los objetivos clave que se basan en las obligaciones y competencias generales del empleado, y que deben reflejar los objetivos estratégicos y las metas de la organización y del programa específico. Además, los objetivos deben expresarse en término de 1) viabilidad y 2) puntos de referencia futuros. El acrónimo EMARP sirve como recordatorio de los atributos de los objetivos bien definidos (cuadro 7).

A continuación se presentan dos ejemplos que ilustran las diferencias entre objetivos generales, no focalizados y aquéllos que utilizan las características de EMARP:

Ejemplo #1:
General: “Recaudar fondos para el proyecto X”.
EMARP: “Recaudar $10.000 de fundaciones para el proyecto X antes de diciembre de 2001”.

Ejemplo #2:
General: “Desarrollar un programa de beneficios voluntarios”.
EMARP: “Identificar los beneficios voluntarios posibles y explorar proveedores potenciales; luego, elaborar el borrador de un plan de acción para que sea revisado por el Director Ejecutivo antes de diciembre de 2001”.

En ambos ejemplos, las metas EMARP cumplen con las condiciones de ser específicas, medibles y tener un plazo; es decir, presentan un objetivo específico, elementos medibles (un monto de dinero determinado o tareas a cumplir) y tienen una fecha límite para ser cumplidas.

Cuadro 7. El recordatorio EMARP

ESPECÍFICO ¿Está el objetivo claramente especificado?
MEDIBLE ¿Puede decirse cuándo se lo ha logrado?
ALCANZABLE ¿Es realista? ¿Puede ser logrado?
RECURSOS ¿Tiene el empleado los recursos para lograr su objetivo?
PROGRAMADO ¿Cuándo debe estar cumplido? ¿Cuál es el cronograma?

El supervisor y el empleado deben discutir los otros dos atributos de las características EMARP (realizables y existencia de los recursos necesarios). Primero, el objetivo debe pasar la “pueba de realidad” (¿Es posible lograr este objetivo teniendo en cuenta las posibles restricciones de la organización?). Segundo, el supervisor y el empleado deben evaluar si el empleado posee los recursos (por ej., competencias, herramientas, acceso en la organización, tiempo) necesarios para alcanzar el objetivo.

Mantenga el número de objetivos razonable y manejable. Para la mayor parte de los empleados, lograr estos objetivos es sólo una parte de su trabajo. Por lo general, sus obligaciones también incluyen llevar a cabo tareas diarias para apoyar el funcionamiento de su programa o proyecto.

Después de que se han establecido los objetivos, es necesario asegurarse de que tanto el supervisor como el empleado los comprenden y están de acuerdo con los mismos. Puede ser útil mantener una copia en el expediente en caso de que surjan dudas en el futuro. Los empleados deben mantener una copia consigo para recordar, a lo largo del año, la meta de su trabajo.

Si bien se establecen para un período determinado, los objetivos no son estáticos. Los cambios en la dirección de la organización, su estructura o su administración pueden dictar cambios en los objetivos. A lo largo del ciclo anual del manejo del desempeño, si las circunstancias cambian, el supervisor y el empleado deben revisar los objetivos establecidos e incorporar cambios según sea necesario.

La retroalimentación durante el ciclo de desempeño

Después de haber establecido objetivos que orientan al empleado en su trabajo hacia las metas generales de la organización y del programa y con una descripción del puesto que identifica las obligaciones más importantes de su cargo, el empleado está equipado con dos de las herramientas más importantes para enfocar su trabajo.

Sin embargo, las responsabilidades del supervisor incluyen proporcionar retroalimentación al empleado a lo largo del año:

- Evaluar la necesidad de capacitación o herramientas para cumplir con los objetivos/el trabajo,
- Alentar y elogiar cuando se logran los objetivos e
- Identificar problemas relacionados con el desempeño que puedan surgir durante el año.

Es importante que los empleados sientan que tienen acceso a los supervisores y que pueden discutir con ellos temas de trabajo y cambios o problemas que deben ser considerados. Además, los supervisores deben estar enterados del progreso en el cumplimiento de los objetivos así como de cualquier dificultad que pueda surgir relacionada con el desempeño para ocuparse de ella oportunamente. Si bien las medidas apropiadas dependen de cada situacion individual, algunas medidas generales se aplican a todas las situaciones:

1. Identificar cuál es la causa de la situación;
2. Ser directo y específico al proporcionar retroalimentación así el empleado entiende claramente a qué debe prestarle atención y cómo; y
3. Trabajar con el empleado, según sea apropiado, para elaborar un plan y un cronograma para mejorar el desempeño.

Cómo revisar el desempeño pasado y fijar nuevos objetivos

Al final del ciclo de manejo del desempeño, es útil que el supervisor y el empleado lleven a cabo una revisión formal. Esto es especialmente importante en organizaciones que decidan utilizar el desempeño como criterio único o parcial para determinar las recomendaciones de aumentos salariales y pagos de bonificaciones a fin de asegurar que hay un proceso equitativo y bien documentado que ayuda a guiar sus decisiones.

Conducir una evaluación formal al final del período de desempeño (generalmente al final del año) le permite al supervisor y al empleado cumplir con los objetivos siguientes:

- ❖ Revisar y elogiar el trabajo del empleado así como los logros y mejoras obtenidos durante el año,
- ❖ Identificar problemas importantes en el desempeño y establecer un plan para corregirlos,
- ❖ Discutir las necesidades de capacitación y otras oportunidades para el desarrollo profesional,
- ❖ Reafirmar los valores de la organización y
- ❖ Reconfirmar las metas de la organización y establecer objetivos que las apoyen para el año entrante.

Se puede utilizar una variedad de métodos para llevar a cabo una evaluación formal, que incluyen:

- ❖ Evaluación que realiza el supervisor desde su punto de vista, basado en sus observaciones personales;
- ❖ Un formato que incluye una sección de autoevaluación del empleado y otra sección con la evaluación del supervisor; y
- ❖ Un proceso global que incluye una autoevaluación del empleado, la evaluación del supervisor y comentarios confidenciales que los colegas y subordinados del empleado comparten con el supervisor.

El modo más apropiado para una organización determinada depende de varios factores, tales como el ambiente de la organización, disposición de los directores y consideraciones culturales. Cada organización debe determinar por sí misma cuál método es el más apropiado.

Cualquiera sea el método utilizado, los siguientes consejos fomentarán un proceso sin problemas:

- ❖ Sea consistente. En la medida que sea posible, utilice el mismo proceso y formato para toda la organización. Sea creativo en situaciones en las cuales no es posible utilizar las mismas herramientas y desarrolle alternativas que permitan lograr los objetivos de la evaluación.
- ❖ Trabaje con los directores para asegurarse que comprenden los objetivos del proceso de evaluación, y entrénelos, cuando sea necesario, para que puedan llevar a cabo evaluaciones provechosas. Aliéntelos a que se tomen el tiempo que sea necesario para llevar a cabo el proceso y prepárelos para que puedan brindar retroalimentación constructiva.
- ❖ Mantenga una buena comunicación con toda la organización para que todos los empleados comprendan la importancia del proceso para la orga-

nización así como los objetivos y los pasos involucrados.

❖ Asegúrese que se mantiene la confidencialidad. Es importante que los comentarios de los empleados no se compartan con otros, especialmente si el proceso que se utiliza incluye evaluaciones de colegas o subordinados. Si se asegura la confidencialidad, los empleados van a estar más dispuestos a brindar comentarios directos y honestos (cuadro 8).

Cuadro 8. Recordatorios a los supervisores para que mantengan la confidencialidad

Mantener la confidencialidad es una responsabilidad adicional del supervisor. Este debe recordar:

Evalúe los comentarios de los colegas y subordinados en el contexto general y fíltrelos a través de sus propias observaciones para asegurarse que están basados en los hechos y que no están permeados por consideraciones personales.

Al brindar retroalimentación al empleado, tenga cuidado de no divulgar comentarios confidenciales de manera tal que puedan indicar la fuente.

¿Qué debe incluir el formato de evaluación?
Un proceso de evaluaciones escritas puede llevarse a cabo de muchas maneras y debe ajustarse a las necesidades y al estilo de la organización. En muchas organizaciones el personal está sobrecargado de trabajo y por lo tanto es importante mantener los formatos lo más simple posible. Estos:

❖ Deben ser fáciles de entender y completar;

❖ Deben ofrecer la posibilidad de usar diferentes estilos personales (marcar el casillero correcto, narrativa, etc.); y

❖ Deben ser relativamente breves, a la vez que incluyen todos los aspectos importantes para la organización.

Una evaluación escrita formal puede revisar el desempeño del empleado en relación a los siguientes parámetros de referencia:

❖ Comportamiento consistente con los valores de la organización,

❖ Apoyo a las iniciativas generales de toda la organización (tales como alentar el desarrollo profesional del personal o promover una mayor cooperación a través de toda la organización),

❖ Logro de los objetivos del empleado y

❖ Llevar a cabo las tareas generales de la descipción del puesto del empleado.

La figura 3 presenta un ejemplo de formato de evaluación formal que incorpora los cuatro parámetros de referencia mencionados anteriormente, y utiliza tanto el método de marcar el casillero correcto como el narrativo.

✲ CONSEJO: En evaluaciones que incorporan información de ambas partes es útil incluir una sección de firmas tanto para el supervisor como para el empleado. Las firmas sirven para confirmar que los comentarios incluidos han sido vistos por ambos participantes.

Cómo encarar los problemas de desempeño
Uno de los objetivos del proceso de evaluación formal es la identificación de problemas en el desempeño y el desarrollo de un plan para corregirlos. Debe tenerse en cuenta que esto puede suceder en cualquier momento durante el año; sin embargo, la evaluación formal brinda una oportunidad excelente para identificar y discutir temas particulares dentro del contexto de la revisión del desempeño en general. Al enfocarse en los problemas del desempeño, el supervisor debe comunicarse claramente con el empleado, a fin de que éste comprenda:

❖ Cuál es el problema. (Qué conductas o acciones causan preocupación.)

❖ Por qué estas conductas o acciones son un problema. (Porqué afectan de manera negativa el trabajo de la organización.)

❖ Cómo es la conducta cuando se procede correctamente (Qué se considera éxito.)

Figura 3. Formulario de evaluación del desempeño de The Nature Conservancy

Nombre del empleado _____

Nombre del supervisor _____

Departamento _____

THE NATURE CONSERVANCY
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Para el período: _____ al _____

1. A CONTINUACIÓN, O EN HOJA SEPARADA, DESCRIBA EL DESEMPEÑO EN REFERENCIA A LOS OBJETIVOS Y LAS FUNCIONES DE SU PUESTO DURANTE EL AÑO PASADO.

2. ¿QUÉ HA HECHO UD. PARA DESARROLLAR RELACIONES/ASOCIACIONES FUERA DE SU ÁREA INMEDIATA DE RESPONSABILIDAD DURANTE EL AÑO PASADO?

3. ENUMERE LAS ACTIVIDADES QUE UD. LLEVÓ A CABO EL AÑO PASADO PARA CONTRIBUIR A SU DESARROLLO PROFESIONAL (CURSOS, TALLERES, PARTICIPACIÓN EN MISIONES ESPECIALES, ETC.)

4. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO (TODOS LOS EMPLEADOS DEBEN COMPLETAR ESTA PARTE)

Valores de TNC /Estándar de desempeño	Empleado		Supervisor	
	S	DM	S	DM
Mantiene relaciones constructivas con colegas proporcionando retroalimentación de manera oportuna y aceptando sugerencias con una actitud positiva.				
Es buen comunicador: escucha bien y permite el intercambio abierto de comunicación; habla y escribe claramente.				
Crea un ambiente cooperativo al alentar la participación de otros y al compartir/dar crédito a otros por sus logros.				
Respeta las diferencias en los demás.				
Se concentra en la misión de The Nature Conservancy y respeta sus políticas, procedimientos y valores.				
Mantiene un enfoque positivo, orientado a encontrar soluciones a los problemas/desafíos.				
Toma decisiones oportunas e informadas.				

S = Satisfactorio DM = Debe mejorar

5. ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PARA LOS SUPERVISORES (LLENE SÓLO SI SU CARGO REQUIERE QUE UD. SUPERVISE EMPLEADOS):

Valores de TNC/Estándar de desempeño	Empleado		Supervisor	
	S	DM	S	DM
Se asegura que los empleados entienden claramente sus responsabilidades y obligaciones. Es accesible durante todo el año.				
Proporciona a los empleados los recursos necesarios para realizar el trabajo: información, materiales/herramientas y orientación.				
Critica oportuna y constructivamente el desempeño de los demás y reconoce el trabajo bien hecho.				
Crea un ambiente que fomenta la cooperación y creatividad y logra que el personal sienta que su contribución es importante para el éxito de la misión.				
Toma la iniciativa para fomentar y desarrollar una fuerza laboral diversa.				
Fomenta el crecimiento profesional de empleados proporcionando oportunidades y apoyo según lo permitan el presupuesto/recursos.				
Apoya soluciones que ofrecen alternativas para equilibrar trabajo/vida privada según corresponda, considerando las necesidades de los programas.				

COMENTARIOS:

6. ¿EN QUÉ ÁREAS DE SU DESARROLLO PROFESIONAL PIENSA ENFOCARSE EL AÑO QUE VIENE?

7. ¿CÓMO PODEMOS TRABAJAR MEJOR EL AÑO QUE VIENE?

FIRMAS

El empleado y el supervisor deben firmar y fechar.

EMPLEADO: He leído y entiendo esta evaluación.

SUPERVISOR: He solicitado comentarios de colegas y subordinados para esta evaluación.

_____ _____

Firma del empleado y fecha

Firma del supervisor y fecha

ADJUNTO:
-OBJETIVOS AF'01

A continuación, el supervisor y el empleado deben:

- ❖ Desarrollar un plan de acción para cambiar la conducta;
- ❖ Discutir qué tipo de capacitación o herramientas son necesarias para efectuar el cambio;
- ❖ Determinar un cronograma para corregir el problema (incluyendo actividades de capacitación, si fuera necesario); y
- ❖ Acordar revisiones periódicas para discutir el progreso parcial del empleado. (Según la naturaleza del problema, estas revisiones pueden ser informales o formales y pueden incluir parámetros de referencia, tanto productos como acciones, que demuestren que el empleado avanza en la dirección correcta.)

✲ CONSEJO: Debido a las responsabilidades generales del trabajo, muchas veces es fácil olvidarse o demorar las revisiones periódicas. Esto puede comprometer el avance del empleado, así como las acciones futuras de la organización. Fijar fechas de antemano para reuniones informales o ponerse de acuerdo sobre la presentación de informes escritos detallando el progreso del empleado a intervalos regulares puede ayudar a crear un proceso estable que garantice que las revisiones se llevan a cabo.

- ❖ Reconfirmar que éste es un asunto serio que debe ser tratado para cumplir con las expectativas de desempeño de la organización.

Rescisión del empleo

Algunas veces, los problemas de desempeño son tan graves que el supervisor y/o los altos directores sienten que no pueden ser corregidos. Esto puede ocurrir si:

- ❖ La conducta está en seria contradicción con los valores de la organización o
- ❖ El empleado simplemente no tiene las destrezas necesarias para realizar su trabajo y no hay suficiente tiempo o aptitudes para brindar la capacitación necesaria.

Cada organización debe desarrollar un plan para ejecutar este tipo de despidos, y los supervisores necesitan saber que se espera de ellos en cada situación. Los componentes de este tipo de plan deben incluir:

- ❖ Un claro entendimiento de quiénes están autorizados a tomar este tipo de decisión,
- ❖ Un proceso que asegure el cumplimiento de los requisitos legales (cuadro 9) y
- ❖ Un mecanismo de evaluación y/o consulta ofrecido por el personal profesional de recursos humanos para asistir al supervisor y al empleado.

Cuadro 9. Leyes regulatorias de despido

Muchos países tienen leyes laborales específicas para regular diversos aspectos del despido, que incluyen:

- Bajo qué condiciones puede despedirse a un empleado,
- Requisitos de notificación e
- Indemnización por despido y otros pagos obligatorios.

Es muy importante que los asesores legales o profesionales de los recursos humanos estén enterados de este tipo de leyes y reglamentos y aseguren que los despidos se realizan conforme a los reglamentos.

Cómo responder a las quejas de los empleados

En algunas ocasiones, los empleados pueden acercarse al personal de recursos humanos para presentar quejas en contra de su supervisor o un colega. En estos casos, el personal de recursos humanos puede brindar la siguiente ayuda:

- ❖ Analizar la situación e identificar el problema. (¿La percepción que el empleado tiene de la situación toma en cuenta la perspectiva más amplia de las otras partes involucradas? ¿Es precisa?)
- ❖ Presentar una perspectiva desde el punto de vista de la organización como una unidad y

ayudar al empleado a identificar y evaluar las opciones posibles. (¿Hay necesidades o prácticas de la organización que afectan esta situación y que deben ser tomadas en cuenta?)

- ❖ Aconsejar al empleado sobre cómo encarar la situación de manera directa, si es apropiado. (Proporcionar ejemplos sobre qué decir, capacitar al empleado en el enfoque apropiado, etc.)
- ❖ En los casos en que el empleado no se siente cómodo para enfrentar la situación de manera directa, actuar como recurso de apoyo y acercarse al supervisor o colega junto con el empleado.
- ❖ Si las quejas involucran acciones que están en conflicto con los valores y/o políticas de la organización o con las leyes laborales locales, el personal de recursos humanos debe:
  - Evaluar la situación y si se percibe riesgos de seguridad para los empleados o para la organización involucrada, tomar medidas inmediatamente para frenar dichas acciones.
  - Investigar la situación para asegurarse de que se comprenden el alcance y los detalles de la misma de manera completa y precisa.
  - Tomar medidas constructivas para asegurar que las acciones no se repitan.
  - Documentar la situación y las acciones tomadas para estar preparado en caso de que se ejecuten acciones legales.

⁕ CONSEJO: En dichos casos, si se requieren acciones disciplinarias, que pueden incluir la cesantía, es crucial consultar con el personal del departamento legal para asegurarse que se cumple con las leyes laborales locales. Cualquiera sea la medida que se adopte, se debe tomar en cuenta la necesidad de mantener la confidencialidad.

Es muy importante que la organización le comunique a sus empleados cuál es el proceso para presentar quejas. Algunas organizaciones designan a un individuo en un puesto de alto rango para que se encargue de todas las quejas; otras, sobre todo las organizaciones descentralizadas, facultan a todo el personal de recursos humanos para que intervenga en este tipo de situaciones de manera directa. El método seleccionado depende del tamaño de la organización y de su estilo corporativo.

Cualquiera sea el método que la organización decide adoptar, es imperativo que los directores de alto rango le demuestren con sus acciones a todo el personal que toman estos problemas con mucha seriedad. También es necesario asegurarse de que los empleados están enterados del proceso que se debe seguir en dichas situaciones (por ejemplo, incluyendo información sobre el proceso en el manual de política y procedimientos generales).

Conclusiones

El manejo del desempeño es un proceso continuo diseñado para ayudar a guiar el trabajo del empleado a fin de que sea consistente con los valores de la organización y que esté alineado con sus metas. Los elementos clave para el éxito son expectativas claramente establecidas, retroalimentación directa y constructiva y prestar atención al seguimiento.

VIII. Estrategias para la retención del personal

Existen muchos programas y prácticas que pueden ayudar a una organización a fin de que ésta retenga a su personal. Algunos de éstos han sido descritos en las secciones anteriores. Una buena orientación básica al comienzo del empleo, un manejo del desempeño efectivo para ayudar a guiar el esfuerzo de los empleados y un programa de beneficios que responda a las necesidades particulares del personal contribuyen a establecer un lugar de trabajo en el cual los empleados se sienten a gusto.

Es importante notar que la organización puede ampliar estas estrategias de varias maneras. La mayor parte de los estudios muestran que el nivel de satisfacción y retención de los empleados se ve afectado en gran medida por los cuatro factores siguientes:

- La necesidad de sentir que su trabajo es importante y que hace una diferencia,
- El reconocimiento de su contribución,
- La posibilidad de crecer y expandir sus conocimientos y
- Flexibilidad en el ambiente de trabajo.

1. La necesidad de sentir que su trabajo es importante

Una ventaja de las organizaciones sin fines de lucro es que los nuevos empleados están, por lo general, comprometidos con la misión de la organización. Ellos entienden que su trabajo es importante para la sociedad, y esto constituye un elemento de motivación muy fuerte.

La organización debe expandir este sentido de misión e importancia del trabajo de la siguiente manera:

- Comunicar el enfoque y el trabajo general de la organización a todos los empleados para que ellos comprendan el esfuerzo general y se sientan parte del mismo,
- Encontrar medios para hacer que los empleados experimenten la amplia gama de actividades que abarca la organización,
- Hacer explícita la conexión entre las responsabilidades de cada empleado en particular y el logro de la misión general de la organización y
- Elogiar los logros en todos los niveles de la organización.

2. El reconocimiento de las contribuciones

Si bien existen muchas maneras de demostrar reconocimiento por el trabajo de un empleado, es muy común olvidarse de hacerlo por otras presiones del trabajo y porque muchas veces es difícil decidir cuál es la mejor manera de expresar la debida apreciación. El reconocimiento puede ser formal o informal y, si bien hay muchas maneras para expresarlo, los siguientes principios generales se pueden aplicar a todas las situaciones:

- Reconozca el esfuerzo de manera oportuna (¡No espere seis meses para felicitar a un empleado por un trabajo bien hecho!)
- Tome en cuenta el estilo personal del empleado

y elija un método que sea apropiado para el mismo. Por ejemplo, una persona tímida puede sentirse incómoda si se la distingue en un evento con mucho público.

- ❖ Elija un nivel de reconocimiento que sea apropiado para el logro que se celebra (llevar a cabo una iniciativa de envergadura merece una reacción más importante que completar una pequeña tarea).
- ❖ Respete las culturas de la organización y del país en el cual se está trabajando. Por ejemplo, algunos grupos culturales prefieren celebrar el esfuerzo del equipo más que el esfuerzo individual.
- ❖ ¡Sea creativo! En especial en las organizaciones sin fines de lucro es importante pensar en recompensas alternativas que sean valoradas por los empleados, ya que las recompensas monetarias pueden no ser posibles.

Algunas ideas para expresar el reconocimiento de manera formal incluyen recompensas (certificados, premios, etc.), ascenso u oportunidades para el desarrollo profesional y bonificaciones en efectivo. Los supervisores pueden aprobar estas recompensas de manera individual o la organización puede desarrollar un programa formal para recompensar ciertas actividades que ejemplifican los valores de la organización o que alcanzan hitos en el cumplimiento de la misión.

El reconocimiento informal es el más fácil de otorgar y, en muchos casos, es el más apreciado. Muchos empleados que renuncian en una compañía u organización declaran que se van a causa de su supervisor y, en particular, por su falta de apreciación por el trabajo llevado a cabo.

El reconocimiento informal puede ser algo tan simple como decir “gracias” o “bien hecho”, cuando se finalizan determinadas tareas. Otras maneras de mostrar que se aprecia el trabajo hecho es invitar al empleado a almorzar (de manera informal o todo el departamento como grupo), darle al empleado un día libre, arreglar una excursión a uno de los sitios donde se lleva a cabo un proyecto o dar un regalo especial (libro, camiseta, etc.) que refleja el programa o proyecto en particular.

El modo particular que se utiliza no es tan importante (siempre que sea apropiado y sensible a la cultura local) como el simple hecho de tomarse el tiempo para hacerlo. La apreciación del empleado y su reconocimiento son las herramientas más importantes para motivar y retener a los buenos empleados.

3. La posibilidad de crecer y expandir sus conocimientos

En el lugar de trabajo de hoy, una consideración importante para muchos de los empleados es la oportunidad de aumentar su capacidad y experiencia. Esto se suma a su propio crecimiento personal y aumenta su valor en un mercado profesional en constante cambio.

Brindar oportunidades de desarrollo profesional no sólo ayuda a retener buenos empleados sino que beneficia a la organización de muchas maneras:

- ❖ Mantiene las aptitudes de los empleados al día e introduce nuevas ideas y tecnologías que sirven para mejorar el trabajo de la organización y
- ❖ Amplía los conocimientos de los empleados y, por lo tanto, los prepara para ayudar a la organización con otras necesidades que pudieran surgir.

Si bien existe una gran gama de oportunidades para el desarrollo profesional, muchas veces éstas pueden verse limitadas por problemas de presupuesto o tiempo. Sin embargo, la ingeniosidad para descubrir y crear nuevas oportunidades se verá recompensada por una mayor fidelidad de los empleados y por el desarrollo de aptitudes dentro de la organización.

Las oportunidades de desarrollo profesional pueden incluir (cuadro 10):

- ❖ Cursos formales (universidades, escuelas técnicas, etc.),
- ❖ Talleres especializados en ciertos temas, presentados por grupos profesionales,

❖ Congresos que permiten compartir nuevas técnicas y prácticas,

❖ Membresía en organizaciones profesionales que brindan oportunidades para relacionarse con colegas de otras organizaciones y

❖ Suscripción a revistas o boletines profesionales que informan a los miembros de cambios o nuevas ideas en un campo profesional determinado.

Cuadro 10. Herramientas de desarrollo para los profesionales de recursos humanos

Hay muchas herramientas disponibles para el desarrollo profesional específicas al campo de los recursos humanos. Estas incluyen:

- Afiliarse a asociaciones profesionales nacionales e internacionales,
- Organizar redes locales (formales e informales) de profesionales en recursos humanos que representan organizaciones sin fines de lucro en general o específicas a la misión de la organización,
- Establecer relaciones con proveedores en áreas relacionadas (asistiendo a talleres gratuitos para obtener información actualizada y relacionarse con otros colegas),
- Leer publicaciones relacionadas con los recursos humanos y
- Marcar páginas especiales de Internet relacionadas con recursos humanos.

Para disminuir los costos al mínimo, se deben considerar ideas con poco impacto en el presupuesto como las siguientes:

❖ Talleres gratuitos o de bajo costo ofrecidos por los proveedores, que están interesados en conseguir clientes o hacer publicidad,

❖ Vacantes gratuitas en cursos de escuelas técnicas ya establecidas ofrecidas como donación con fines fiscales o por razones de relaciones públicas,

❖ Cursos o talleres de capacitación ofrecidos probono por compañías pertenecientes a miembros de la junta directiva y

❖ Organizar cursos de capacitación junto con otras organizaciones sin fines de lucro utilizando instructores que ofrecen descuentos para grupos numerosos.

Además, se puede proporcionar desarrollo profesional de manera interna de diferentes formas, a un costo muy bajo o sin costo. Por ejemplo:

❖ "Extender" las tareas: asignar a un empleado una tarea de corto plazo que le permita aprender nuevas destrezas o adquirir experiencia en un aspecto diferente del trabajo de la organización.

❖ Asignar un mentor: Brindar al empleado oportunidades de crecimiento y aprendizaje por un período limitado junto a un líder respetado y con antigüedad en la organización (esto puede ser muy valioso para el empleado).

❖ Alternativamente, no se debe ignorar la oportunidad de desarrollo inherente al asignar responsabilidades de mentor a un empleado valioso; todo el mundo aprecia la oportunidad de compartir su experiencia con otros.

❖ Oportunidades de representación: Solicitarle a un empleado valioso que haga una presentación sobre el trabajo de la organización en un congreso o encuentro profesional.

Es claro que existen muchas oportunidades para el desarrollo profesional. Los esfuerzos de una organización para apoyarlas —siendo ingeniosos para descubrir estas oportunidades y para hacerlas accesibles— aumentará la retención de empleados y ayudará a vigorizar y acrecentar el caudal de aptitudes profesionales de la organización.

4. Flexibilidad en el ambiente de trabajo

El cambio demográfico en los lugares de trabajo y transformaciones en las normas sociales alientan una relación más equilibrada entre el trabajo y la vida privada y por lo tanto la flexibilidad para lograr este equilibrio se vuelve un factor importante. En la actualidad, las organizaciones reconocen que los empleados tienen una variedad de situaciones personales y que la solución "ideal"

para apoyar las necesidades de un empleado difiere de un caso a otro.

Algunos enfoques de trabajo flexible que se utilizan actualmente incluyen:

- Trabajar a distancia: Trabajar desde un lugar alternativo (muchas veces la casa),
- Horario flexible: Trabajar en un horario diferente del horario normal de la oficina,
- Tiempo reducido: Trabajar a tiempo parcial o menos días por semana,
- Horario comprimido: Trabajar la misma cantidad de horas en un cierto período de trabajo pero agrupadas de manera diferente.

Al desarrollar un método que brinde flexibilidad en el lugar de trabajo, la organización debe considerar los siguientes temas:

- Elementos críticos para que se realice el trabajo,
- Cómo manejar la desigualdad de oportunidades (no todos los trabajos pueden ser llevados a cabo con un horario o ubicación flexible),
- Leyes y requisitos laborales,
- Si es apropiado para el empleado (no todos los empleados responden bien a los lugares de trabajo flexibles),
- El efecto que el horario o ubicación flexible pueda tener en otros empleados y
- El costo para la organización.

Generalmente, los supervisores están mejor capacitados para determinar cuándo existe la oportunidad de una solución flexible y los posibles efectos en cada situación específica. Sin embargo, es importante que sus determinaciones se hagan con la dirección general y el apoyo de los directores de alto rango de la organización.

Cuando se solicita una solución de trabajo flexible, el empleado debe presentar a su supervisor una propuesta que se ocupe de las cuestiones que el supervisor debe tomar en cuenta. En su propuesta, el empleado debe:

- Ser específico respecto a la opción de flexibilidad que solicita (en qué consiste y por cuánto tiempo),
- Si se solicita un horario flexible, se debe considerar si algunas tareas van a quedar sin ser atendidas o si otra persona deberá hacerse cargo de las mismas,
- Si se solicita otra ubicación, se debe considerar si está equipada con el material necesario (por ej., computadora, teléfono, fax) y quien va a cubrir los costos adicionales y
- Determinar si se deben establecer mecanismos de comunicación (por ej., fijar citas telefónicas, actualizaciones semanales) a fin de que todo el personal se mantenga informado, aun cuando no estén trabajando a las mismas horas o en el mismo lugar.

* CONSEJO: Se recomienda que se consideren los acuerdos de flexibilidad por un período de prueba, en general de tres meses. Por muy bien que estos acuerdos estén planificados, ciertos desafíos o cambios inesperados pueden afectar la situación y requerir ajustes. Además, debe entenderse que todos los arreglos pueden estar sujetos a cambios en cualquier momento si las circunstancias del programa o de la organizacion lo hacen necesario.

Conclusiones

Como parte de su programa de recursos humanos, la organización debe enfocar su atención a desarrollar estrategias y programas que establezcan un ambiente de trabajo que apoya y responde a las necesidades de los empleados. Los directores de alto rango de la organización y los supervisores juegan un papel clave en llevar a cabo estas iniciativas. Ellos pueden ayudar a fomentar y desarrollar una fuerza laboral motivada y comprometida con la misión de la organización.

Bibliografía seleccionada

Buckingham, Marcus, y Curt Coffman. 1999. *First, Break All the Rules.* New York: Simon & Schuster.

Catlette, Bill, y Richard Hadden. 1998. *Contented Cows Give Better Milk.* Tennessee: Saltillo Press.

Harris, Jim. 1996. *Getting Employees To Fall in Love with Your Company.* New York: American Management Association.

Gebelein, Susan H., Carol J. Skube, David G. Lee, y Lisa A. Stevens. 2000. *Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers.* Minneapolis: Personnel Decisions International.

Johnson, Spencer. 1998. *Who Moved My Cheese?* New York: G. P. Putnam's Sons.

Nelson, Bob. 1994. *1001 Ways To Reward Employees.* New York: Workman Publishing.

Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions.* Boston: Harvard Business School Press.

Páginas de Internet

www.shrm.org es la página de Internet de la Sociedad para el Manejo de los Recursos Humanos (Society for Human Resources Management – SHRM). Si bien es una organización de membresía, SHRM tiene algunas secciones de su página abiertas al público.

SHRM está basada en los Estados Unidos y, por lo tanto, la mayor parte de la información en esta página es relevante para este país (por ejemplo, las referencias legales aluden a las leyes laborales y fiscales de los Estados Unidos); sin embargo, esta página también contiene información global sobre recursos humanos en general. Sus enlaces a otras páginas de Internet también son útiles.

Se aconseja visitar páginas de Internet locales para cada país a fin de obtener información nacional.