

ROOTS  
12



# Gestión de recursos humanos



## Gestión de recursos humanos

Por Christine Williamson, Gary Colvin y Amy McDonald

Editado por Rachel Blackman

Equipo de traducción: Elisabeth Frías, Gabriela van der Stoel, Alison McIntosh

Ilustraciones: Bill Crooks

Diseño: Wingfinger

Los autores desean expresar su agradecimiento a los asociados de Tearfund en Egipto y Kirguizistán quienes asistieron a los talleres de Tearfund sobre gestión de recursos humanos. El aprendizaje obtenido en esos talleres aportó mucho a este libro. Los autores también desean agradecer a Ben Emmens, Ted Lankester, Dewi Hughes, Katy Murray y a todo el personal de Tearfund que dedicó tiempo a revisar borradores. Gracias también a las organizaciones asociadas a Tearfund que pusieron a prueba este material en el campo.

Conocer la manera en que nuestros asociados y otras organizaciones usan los materiales de Tearfund nos ayudará a mejorar su calidad en el futuro. Si desea enviarnos sus comentarios acerca de este material, por favor escriba a Tearfund o envíenos un correo electrónico a: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Otros títulos de la serie ROOTS son:

- ROOTS 1 y 2 – Manual de defensoría.  
Un juego de dos manuales:  
*Bases para entender la defensoría* (ROOTS 1) y  
*Acciones prácticas en defensoría* (ROOTS 2).  
Venta sólo como juego.
- ROOTS 3 – *Autoevaluación de capacidades*. Una herramienta evaluativa para organizaciones que las ayuda a identificar sus necesidades en el fortalecimiento institucional.
- ROOTS 4 – *Construcción de la paz en nuestras comunidades*. Contenidos derivados de estudios de caso con asociados de Tearfund que han participado en trabajos de paz y conciliación en diferentes comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestión del ciclo de proyectos*. Estudia el proceso de planificar y gestionar proyectos usando el ciclo de proyecto. Describe herramientas de planificación, como el análisis de necesidades y capacidades y el análisis de personas interesadas, y muestra con claridad el proceso para desarrollar un marco lógico.
- ROOTS 6 – *Recaudación de fondos*. Demuestra cómo desarrollar una estrategia de recaudación de fondos y contiene ideas para ayudar a las organizaciones a diversificar su base de financiamiento.

- ROOTS 7 – *Participación del niño*. Destaca la importancia de incluir a los niños en la vida comunitaria y en la planificación, la implementación y la evaluación de proyectos.
- ROOTS 8 – *VIH y SIDA: ¡actuemos ya!* Estudia cómo pueden las organizaciones cristianas responder a los retos del VIH y SIDA, como la reducción de su impacto, la prevención de la propagación del VIH y dar respuesta a asuntos relacionados con el VIH y SIDA dentro de las organizaciones.
- ROOTS 9 – *Cómo reducir el riesgo de desastres en nuestras comunidades*. Estudia un proceso denominado 'Evaluación participativa del riesgo de desastres' que permite a las comunidades considerar las amenazas a las que se enfrentan, sus vulnerabilidades, sus capacidades y cómo pueden tomar acción para reducir el riesgo de desastres.
- ROOTS 10 – *Cómo dirigir una organización*. Estudia los principios y temas de la gobernabilidad de manera que las organizaciones puedan mejorar su estructura gubernativa o establecer un cuerpo directivo, si es que aún no tienen uno.
- ROOTS 11 – *Cómo asociarse con la iglesia local*. Estudia la manera en que las organizaciones cristianas pueden trabajar más estrechamente con las iglesias locales.

Todos estos números se pueden adquirir en inglés, francés, español y portugués.

Para obtener más detalles comuníquese con:  
Resources Development, Tearfund, 100 Church Road,  
Teddington, TW11 8QE, Reino Unido  
o al correo electrónico: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund 2008

ISBN 978 1 904364 79 5

Publicada por Tearfund. Una sociedad de responsabilidad limitada.

Registrada en Reino Unido No 994339.

Organización benéfica registrada No 265464.

Tearfund es una agencia cristiana evangélica de asistencia y desarrollo que trabaja en la formación de una red mundial de iglesias locales para ayudar a erradicar la pobreza.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE,  
Reino Unido

Tel: +44 (0)20 8977 9144

E-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Web: <http://tilz.tearfund.org/espanol>

# Gestión de recursos humanos

Por Christine Williamson, Gary Colvin  
y Amy McDonald

Editado por Rachel Blackman



# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Sección 1 Gestión de recursos humanos en una organización</b>	<b>7</b>
<b>Sección 2 Clasificación, salarios y beneficios</b>	<b>11</b>
2.1 Clasificación y salarios	12
2.2 Beneficios	20
<b>Sección 3 Condiciones laborales</b>	<b>27</b>
3.1 Contrato laboral	27
3.2 Manual para empleados	30
<b>Sección 4 Cómo contratar personal</b>	<b>35</b>
<b>Sección 5 Orientación e inducción</b>	<b>55</b>
5.1 Orientación	55
5.2 Inducción	57
<b>Sección 6 Gestión de desempeño</b>	<b>61</b>
<b>Sección 7 Desarrollo del personal</b>	<b>69</b>
7.1 Asuntos a tomar en cuenta en una organización	70
7.2 Asuntos que deben tomar en cuenta los gerentes	71
<b>Recursos y contactos</b>	<b>83</b>
<b>Glosario</b>	<b>85</b>
<b>Índice</b>	<b>87</b>



# Introducción

Las personas constituyen la esencia de las organizaciones cristianas de desarrollo:

- Estas organizaciones existen para liberar a las personas de la pobreza material y espiritual.
- Estas organizaciones necesitan personas para llevar a cabo el trabajo.

Sin personal, las organizaciones no pueden existir. Por tanto, es vital que las organizaciones no den por sentado a su personal. Este libro procura ayudar a las organizaciones cristianas de desarrollo a considerar y mejorar la manera en que contratan, desarrollan y se ocupan de su personal. El término que a menudo se utiliza para esto es **gestión de recursos humanos**:

**Humano(s)** – las personas junto con su experiencia, destrezas, conocimientos y cualidades personales.

**Recurso humano** – las personas, las políticas y las prácticas que les afectan en el lugar de trabajo.

**Gestión de recursos humanos** – el manejo de las personas, las políticas y las prácticas de personal que le permiten a una organización llevar a cabo su trabajo. Esto afecta al personal desde el momento en que un individuo se pone en contacto con la organización en respuesta a un anuncio de empleo hasta el momento en que sale de la organización. La gestión de recursos humanos tiene que ver con permitir al personal utilizar sus cualidades para poder cumplir con su papel y contribuir a la misión y al propósito de la organización.

Una buena gestión de recursos humanos es vital si las organizaciones desean atraer y retener buen personal. Si las personas ven que una organización valora a su personal, es más probable que soliciten un empleo en la organización y es más probable que se queden una vez que son contratadas. Una buena gestión de recursos humanos se traduce en que la organización disminuya los riesgos a su personal y a su reputación. Puede hacerlo tomando en cuenta asuntos como el derecho laboral, la protección del menor, la salud y la seguridad. Una buena gestión de recursos humanos también puede reducir los costos de una organización. Por ejemplo, al tener buenas políticas y procesos de contratación las organizaciones pueden contratar eficientemente a personas que llevarán a cabo sus trabajos eficazmente. Un buen sistema para la gestión de desempeño significa que las organizaciones pueden estar seguras de obtener los mejores resultados de su personal. Cabe destacar que los voluntarios son un recurso importante para muchas organizaciones. Algunas secciones de este libro, como los salarios y los contratos laborales, no son relevantes para los voluntarios. Sin embargo, las secciones como los beneficios, la gestión de desempeño y el desarrollo del personal, *sí* son relevantes para los voluntarios. Las organizaciones de desarrollo deben evaluar cuidadosamente cuáles políticas y prácticas también deben utilizarse con los voluntarios.

Las organizaciones cristianas de desarrollo deben fundamentar su gestión de recursos humanos sobre valores cristianos. El personal está compuesto por seres humanos creados a imagen de Dios y, por lo tanto, las organizaciones deben tratarlo de manera justa y respetuosa. Las organizaciones cristianas deben ser buenas administradoras de sus recursos, permitiendo al personal usar los talentos que Dios le ha conferido e invirtiendo en el desarrollo de su potencial. Es poco probable que una organización cristiana de desarrollo que afirma que ama a las personas pobres a las cuales busca servir sea eficaz, a menos que también le demuestre el amor de Cristo a su personal. Un personal que se sienta subestimado puede perder su motivación de amar a los demás y, como resultado, pueden perderse la dirección y el impacto de la organización. La gestión de recursos

humanos es una área por medio de la cual las organizaciones cristianas de desarrollo pueden servir de ejemplo de buena práctica a los demás.

Este libro es para personas que manejan personal y aquellas que están involucradas específicamente en aspectos de la gestión de recursos humanos. En algunas organizaciones, puede que los gerentes de línea sean las únicas personas que contemplen la gestión de recursos humanos. Puede que otras organizaciones empleen a una o más personas para supervisar la gestión de recursos humanos. Las políticas y los lineamientos para la práctica de recursos humanos que proveen dichas personas son utilizados por los gerentes de línea. Por tanto, los gerentes de línea son tan responsables de la gestión de recursos humanos como cualquier equipo dedicado a la misma.

Este libro provee herramientas que pueden utilizar las organizaciones de desarrollo para desarrollar una buena gestión de recursos humanos. Muchas de las herramientas pueden ser utilizadas para implementar mejoras a bajo costo que produzcan enormes beneficios. Algunas de las herramientas ayudan a las organizaciones a emplear a las personas idóneas, mientras que otras les permiten desarrollar buenos sistemas. La combinación de personas idóneas y buenos sistemas lleva a una organización efectiva; una que logra su misión y su propósito. A través de todo el libro aparecen preguntas para la reflexión que pueden ser utilizadas por individuos o grupos de personal para considerar la acción que podrían tomar.

## 1

# Gestión de recursos humanos en una organización

La gestión de recursos humanos consiste en muchos aspectos. Algunas organizaciones podrían sentirse abrumadas e inseguras en cuanto a por dónde empezar a hacer mejoras. Este es el caso en especial de las organizaciones que no cuentan con un equipo o un departamento responsable específicamente de la gestión de recursos humanos.

Donde no hay un equipo específico, vale la pena considerar responsabilizar a una persona de los aspectos de la gestión de recursos humanos siendo éste su cargo parcial o total. Existen muchos beneficios en confiarle la gestión de recursos humanos a un empleado. Por ejemplo:

- La organización puede mantenerse al día en asuntos legales.
- Puede tomarse un enfoque coordinado respecto a la estrategia, la política y la práctica. Esto ayuda a asegurar que la organización trate a su personal de manera justa y coherente.
- El personal tiene acceso a buenos consejos sobre asuntos relacionados al personal.
- Los salarios son justos y coherentes.
- Puede disponerse de buenas políticas y prácticas.
- Las descripciones de los puestos de trabajo pueden mantenerse al día. Por consiguiente, el personal y los gerentes de línea saben qué esperar y el desempeño puede medirse exitosamente.
- Los procedimientos de contratación pueden ser minuciosos y permitir que se contraten a las mejores personas.
- La orientación e inducción para el personal están planificadas y bien organizadas.
- Dado que la organización demuestra que considera importante la gestión de recursos humanos, el personal se siente valorado y motivado a seguir en la organización.

Algunas organizaciones pueden ser lo suficientemente grandes para establecer su propio equipo para la gestión de recursos humanos. En este caso, es importante primeramente obtener el permiso de la dirección de la organización, incluyendo el Director Ejecutivo y la Junta Directiva. Podría ser necesario informarles sobre los beneficios de la gestión de recursos humanos de modo que entiendan su importancia. Vale la pena destacar que algunos donantes están dispuestos a proveer financiamiento para actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos.



## Por dónde empezar

Este libro resume las áreas principales de la gestión de recursos humanos. Algunas áreas deberán ser abordadas primero pues ejercen un impacto directo sobre otras. Por ejemplo, es importante establecer una buena estructura de clasificación para poder fijar niveles de salarios justos. La siguiente tabla muestra las diferentes áreas de la gestión de recursos humanos y de qué dependen las mismas. La mayoría de las áreas depende de un buen sistema de clasificación y de salario por tanto, éste es generalmente un buen lugar por dónde empezar.

Lo mejor es abordar la gestión de recursos humanos poco a poco. Pueden haber algunas áreas que no tomen mucho tiempo abordar, pero que pueden ejercer un gran impacto. Por ejemplo, asegurar que los gerentes de línea lleven a cabo reuniones para ponerse al día con su personal y desarrollar un formulario de evaluación que ellos utilicen puede tener un enorme impacto sobre el desempeño del personal.

Áreas principales en la gestión de recursos humanos	Dependientes de:
La clasificación	Una buena planificación del personal, estructura de la organización, descripciones de los puestos de trabajo y evaluación del trabajo
El salario	La clasificación, el financiamiento, los valores de la organización, la nómina, los impuestos, la seguridad social, y los recibos de pago de salarios
Los beneficios	Las prácticas comunes, el financiamiento, los valores de la organización, los tipos de beneficios como médicos, licencias y bonificaciones
La contratación	Las prioridades y las necesidades de la organización, la planificación del personal, una buena práctica de contratación, la clasificación, el salario, los beneficios, y el contrato laboral
La orientación / la inducción	La contratación, la gestión de desempeño
La gestión de desempeño	La contratación, la orientación, las actualizaciones y las evaluaciones oportunas
Los contratos laborales / el manual para empleados	La clasificación, el salario, los beneficios, las políticas de disciplina y para la tramitación de reclamaciones, la contratación, las leyes laborales
El desarrollo del personal	Las prioridades de la organización, las necesidades y los valores, la contratación, la gestión del desempeño

## Cómo prepararse para mejorar la gestión de recursos humanos

Hay dos cosas importantes a identificar antes de considerar la gestión de recursos humanos:

- La visión, el propósito, la misión y los valores de la organización.
- La estructura de la organización.

## 1 La visión, el propósito, la misión y los valores

Una buena gestión de recursos humanos depende de que la organización tenga una visión, un propósito, una misión y unos valores claros. La visión es necesaria para motivar al personal. El propósito es necesario para asegurar que todo el personal esté trabajando hacia un mismo fin. Sin una misión, es imposible para la organización saber qué trabajo debe realizarse y no pueden identificarse las descripciones de los puestos de trabajo. Los valores demuestran el modo en que la organización llevará a cabo su trabajo y el tipo de personal necesario para realizarlo. La casilla a continuación ofrece ejemplos de visión, propósito, misión y valores. Es importante para una organización haberlos identificado antes de revisar y mejorar su gestión de recursos humanos.

**LA VISIÓN** tiene que ver con la manera en que nos gustaría que el mundo cambiara para bien. Por ejemplo: *Un mundo sin hambre.*

**EL PROPÓSITO** define las tareas que la organización existe para cumplir, a manera de contribuir con la visión. Por ejemplo: *Para ayudar a las personas a aumentar la producción de alimento.*

**LA MISIÓN** es lo que la organización se compromete a hacer, e identifica a las personas a las cuales sirve, dónde se encuentran y la manera en que son servidas. Por ejemplo: *Disminuir el hambre en nuestro país por medio del apoyo a los agricultores, su facilitación y su capacitación.*

**LOS VALORES** están relacionados con lo que la organización representa. Éstos influyen sobre el modo en que actúa la organización y le otorgan a la organización su identidad. A menudo los valores diferencian a una organización de otras que abordan el mismo problema. Algunos ejemplos son: *el compromiso con Dios; la humildad; la mayordomía; el compromiso con el aprendizaje; el compromiso con las relaciones; el compromiso con la excelencia.*

## 2 Estructura de la organización

Es útil contemplar la estructura del personal de la organización. La mejor manera de hacerlo es dibujar un organigrama que muestre dónde encajan las posiciones del personal en la organización y cómo son supervisadas. Este organigrama:

- hace más fácil el desarrollo de los sistemas de clasificación y permite procesos de contratación sin problemas
- ayuda a entender cuántas personas están al cargo de un gerente. Es aconsejable que no más de ocho personas le reporten a un sólo gerente
- ayuda a mantener la coherencia de los títulos de los puestos. Por ejemplo, sólo puede otorgarse el título de 'gerente' a la alta dirección de la organización
- muestra dónde pueden haber vacíos o posiciones solapadas en la organización.

EJEMPLO de una estructura de organización



REFLEXIÓN

- ¿Qué importancia tiene nuestro personal para el éxito de nuestra organización? ¿Consideramos a algún empleado más importante que otro?
- ¿Cómo le demuestra nuestra organización al personal que es valorado?
- ¿De qué manera encaja nuestro personal dentro de la visión, el

propósito, la misión y los valores de nuestra organización? ¿Estamos usando e invirtiendo en nuestro personal de la manera correcta? Si no es así ¿cómo podemos mejorar?

- ¿Cómo es nuestra estructura organizativa? ¿Qué podemos aprender de esto?

## 2

# Clasificación, salarios y beneficios

Esta sección analiza cómo clasificar los trabajos y establecer los niveles de salarios y beneficios ofrecidos al personal.

Las personas reciben salarios y beneficios a cambio del trabajo que realizan para la organización. El nivel de salario hace una diferencia en lo valorado que se sienta el empleado. El salario y los beneficios juegan una parte importante en atraer a las personas a trabajar para la organización y en motivarlas a quedarse.

Para lograr buenas relaciones laborales, es esencial establecer niveles de salarios y beneficios justos y apropiados. Por lo tanto, es importante no precipitarse en tomar decisiones sobre los niveles de salario y beneficios sin haber desarrollado los pasos que se resumen en esta sección.

**Los salarios** deben estar vinculados con el trabajo específico que lleva a cabo una persona. Por ejemplo, un gerente generalmente recibiría un pago mayor que el de un administrador.

Usualmente, **los beneficios** se aplican a todo el personal, aunque dependen del tipo de contrato que tenga el empleado. Por ejemplo, al personal permanente se le puede otorgar beneficios distintos a los que recibe el personal bajo contrato por tiempo determinado, temporal u ocasional.

## Estudio bíblico

Leamos Levítico 19:13; Deuteronomio 24:14-15; Lucas 10:1-7; 1 Corintios 9:7-9 y 1 Timoteo 5:17-18.

- *¿Qué nos enseñan estos pasajes sobre el valor del trabajo?*
- *¿Cómo nos ayuda esto mientras consideramos qué salarios pagar a nuestro personal y los beneficios que ofrecemos?*

Leamos Colosenses 3:22-4:1. Este pasaje estudia la relación entre los amos y sus sirvientes, pero los principios pueden ser utilizados para la relación entre un empleador y su personal.

- *¿A quién debe tratar de complacer el personal? ¿Por qué?*
- *¿Qué nos dicen estos versículos sobre el tipo de carácter que deberíamos querer ver en nuestro personal?*
- *¿A quién deben estar tratando de complacer los empleadores? ¿Por qué?*
- *¿Qué responsabilidad tienen las organizaciones o los gerentes de línea de asegurar que se sigan las instrucciones en los versículos 22-24?*
- *En el capítulo 4, versículo 1, ¿qué significa 'justo y equitativo' en la práctica?*

## 2.1 Clasificación y salarios

Hay tres asuntos clave a tomar en cuenta al considerar los salarios:

- Los salarios deben ser **coherentes** con la estructura de clasificación de la organización; a mayor clasificación, mayor salario. Esto asegura que se cumpla el principio de igualdad de remuneración.
- Los salarios deben ser **justos**. Considere lo que otras organizaciones están pagando a las personas por llevar a cabo trabajos similares.
- El sistema de clasificación y salario debe ser **transparente** y fácil de entender. Esto significa que el personal puede ver con claridad dónde encaja su salario dentro de la estructura general de clasificación y de salarios de la organización. Esto ayuda a asegurar la equidad y la coherencia porque permite que el personal mantenga a la organización responsable.

Para establecer un salario para un trabajo específico deben tomarse cuatro pasos:



### PASO 1 Escribir una descripción del puesto de trabajo

Primero es necesario considerar lo que implica un trabajo específico. Esto puede presentarse en un perfil del puesto. En la Sección 4 se ofrece información sobre cómo escribir perfiles de puestos. A continuación ofrecemos un ejemplo de un perfil del puesto para un chofer que usaremos durante el resto de esta sección para mostrar cómo puede clasificarse este trabajo y establecerse un salario.

PERFIL DEL PUESTO PARA UN CHOFER	
<p><b>Descripción del puesto de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reporta al especialista en logística</li> <li>• Se asegura de que el vehículo reciba mantenimiento</li> <li>• Lleva al personal a las ubicaciones señaladas con precaución</li> <li>• Hace recados, recoge artículos</li> </ul>	<p><b>Especificaciones de la persona</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de conducir sin antecedentes</li> <li>• Dos años de experiencia de conducción en zonas rurales</li> <li>• Puntual, servicial, cortés y paciente</li> <li>• Conduce con precaución y está consciente de las buenas prácticas para conducir con seguridad</li> </ul>

## PASO 2 Evaluar el trabajo

Para poder establecer la clasificación de un puesto, debe evaluarse el perfil del puesto. Una manera de hacerlo es utilizar un método sistemático de otorgar puntos a los puestos de manera que puedan ser comparados unos con otros para asegurar la equidad y la coherencia. La evaluación de los puestos debe ser realizada por un miembro del Departamento de recursos humanos y el gerente de línea del puesto que está siendo evaluado. Entre ambos tienen una visión general de la organización y un buen entendimiento del puesto.

A continuación se ofrece un ejemplo de un sistema simple. Cualquiera que sea el sistema utilizado, debe utilizarse el mismo para evaluar *todos* los puestos dentro de la organización.

### Diseño del sistema

Se utilizan tres criterios con los cuales pueden evaluarse los perfiles de los puestos. Los criterios pueden diferir entre las organizaciones, pero los tres criterios que utilizamos en este ejemplo son:

#### NIVEL DE HABILIDADES

El nivel de habilidades que normalmente sería considerado esencial para realizar el trabajo.

#### NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La cantidad de responsabilidad que tiene la persona en el puesto, como supervisar a otros empleados o responsabilidad financiera.

#### NIVELES DE REPRESENTACIÓN

El grado al cual la persona que ocupa el puesto representa externamente a la organización.

Cada criterio tiene cuatro niveles, a cada nivel se le otorga una cierta cantidad de puntos. A los niveles más bajos de responsabilidad, habilidad y representación se les otorgan menos puntos que a los niveles altos de cada uno de estos criterios. Se otorgaron más puntos a la columna de **responsabilidad** porque, en este ejemplo, la organización considera la responsabilidad más importante que las habilidades. Se dio el menor énfasis a la **representación**, y por lo tanto, recibió la menor cantidad de puntos.

Esta información se incorpora en una tabla como la que aparece en la página 14. Cada columna representa uno de los tres criterios y cada fila representa el nivel de cada criterio.

	RESPONSABILIDAD		HABILIDAD		REPRESENTACIÓN	
	PUNTOS	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
Baja	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o ninguna responsabilidad de los materiales, del equipo o de las finanzas</li> <li>• Ninguna responsabilidad del trabajo de los demás</li> <li>• Trabaja bajo supervisión directa</li> </ul>	2	Realiza una pequeña cantidad / un pequeño rango de tareas rutinarias, simples	1	Tiene poco o ningún contacto con personas fuera de su propio grupo de trabajo
Media	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable del uso, del control y/o de la protección de los recursos de la organización</li> <li>• Puede ser responsable de supervisar personal</li> <li>• Trabaja bajo supervisión moderada</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza tareas que requieren discreción y juicio</li> <li>• Tiene conocimientos de varios procedimientos, métodos y técnicas</li> </ul>	2	Tiene contacto frecuente con personas dentro de su propio grupo de trabajo y con otras personas dentro de la organización
Alta	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de parte del trabajo de la organización</li> <li>• Tiene la responsabilidad de un presupuesto importante y/o un número importante de personal</li> <li>• Trabaja bajo mínima supervisión</li> </ul>	6	Realiza tareas altamente complejas, que implican varios aspectos diferentes de la organización	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene contacto frecuente con personas dentro y fuera de la organización</li> <li>• Con frecuencia debe usar su habilidad para influir sobre los demás</li> </ul>
Muy alta	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es totalmente responsable de un área completa del trabajo de la organización</li> <li>• Trabaja de manera independiente dentro de políticas, normas profesionales y límites presupuestarios amplios</li> </ul>	8	Maneja una variedad de asignaciones altamente complejas en toda la organización	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene contacto regular con personas del nivel de los altos funcionarios, tanto dentro como fuera de la organización</li> <li>• Debe desarrollar y mantener relaciones, e influir sobre las personas como parte fundamental del trabajo</li> </ul>

Una vez que esta tabla esté diseñada, se utiliza para evaluar todos los puestos dentro de la organización.

## Método para evaluar un puesto

Se empieza con la primera columna de la tabla que representa la **responsabilidad**. Se estudia el perfil del puesto y se identifica el nivel de responsabilidad apropiado. Se otorga al puesto una calificación adecuada por **responsabilidad**. A veces los puestos encajan entre niveles. En este caso, puede otorgarse una calificación apropiada entre los puntos indicados en la tabla.

Luego se repite este proceso para la **habilidad** y la **representación**.

Cuando se hayan calificado los tres criterios, se suman los puntos para hallar la cantidad total de puntos para el puesto.

### EJEMPLO

Revisamos el perfil del puesto del chofer (ver la página 12) y vemos la tabla de evaluación para calificar el puesto en cuanto a responsabilidad, habilidad y representación.

**RESPONSABILIDAD** El chofer será responsable del mantenimiento del vehículo y de asegurar que el vehículo sea conducido con prudencia. Sin embargo, el chofer no tendrá personal a su cargo. El chofer será supervisado por el experto en logística, pero mientras esté conduciendo el vehículo, el chofer estará por su cuenta. Por tanto, podríamos decir que el puesto del chofer encaja entre los niveles bajo y medio de responsabilidad. Una calificación de 5 sería apropiada.

**HABILIDADES** Conducir con prudencia es una tarea que requiere buen juicio. Sin embargo, dado que la tarea principal es conducir, el chofer no necesita tener conocimientos de muchos procedimientos, métodos ni técnicas. Por tanto, una calificación de 3 sería apropiada.

**REPRESENTACIÓN** El trabajo implica el transporte de personal pero no de invitados. Por lo tanto, una calificación de 2 sería apropiada.

Luego sumamos las calificaciones:  $5 + 3 + 2 = 10$ .

## PASO 3 Asignar una clasificación

Evaluar un puesto otorgándole una calificación es solamente el primer paso en el proceso de clasificación. El puesto también debe ser comparado con los demás puestos en la organización para asegurar que la evaluación del puesto haya sido llevada a cabo con equidad. Por lo tanto, una vez que el puesto ha sido evaluado y se ha identificado una calificación, debe ser verificado con la estructura de clasificación de la organización.

La estructura de clasificación se basa en la calificación durante la evaluación del puesto. Los puestos con más puntos están en una clasificación mayor que los que tienen menos puntos. Se ofrece un ejemplo en la página 16. Los nombres de los grupos de puestos varían de acuerdo con la organización. Cada organización debe consultar con el personal para establecer una estructura de clasificación que refleje sus propias necesidades, propósitos y valores.

EJEMPLO  
de una estructura  
de clasificación

CLASIFICACIÓN	PUNTOS	GRUPO DE PUESTO
A1	24	Alta dirección
A2	23	
A3	21 / 22	
A4	20	
A5	19	Gestión de proyectos
A6	18	
B1	17	Oficiales
B2	16	
B3	15	Administradores
B4	14	
C1	13	Asistentes
C2	12	
C3	11	Chofer
C4	10	
D1	9	Doméstico
D2	8	
D3	7	
D4	6	

EJEMPLO

El puesto del chofer que fue evaluado tiene una calificación total de 10. Esto encaja con la estructura de clasificación que indica que un chofer debe obtener una calificación de 10 u 11 puntos. Se le otorgó la clasificación de C4 al puesto que fue evaluado

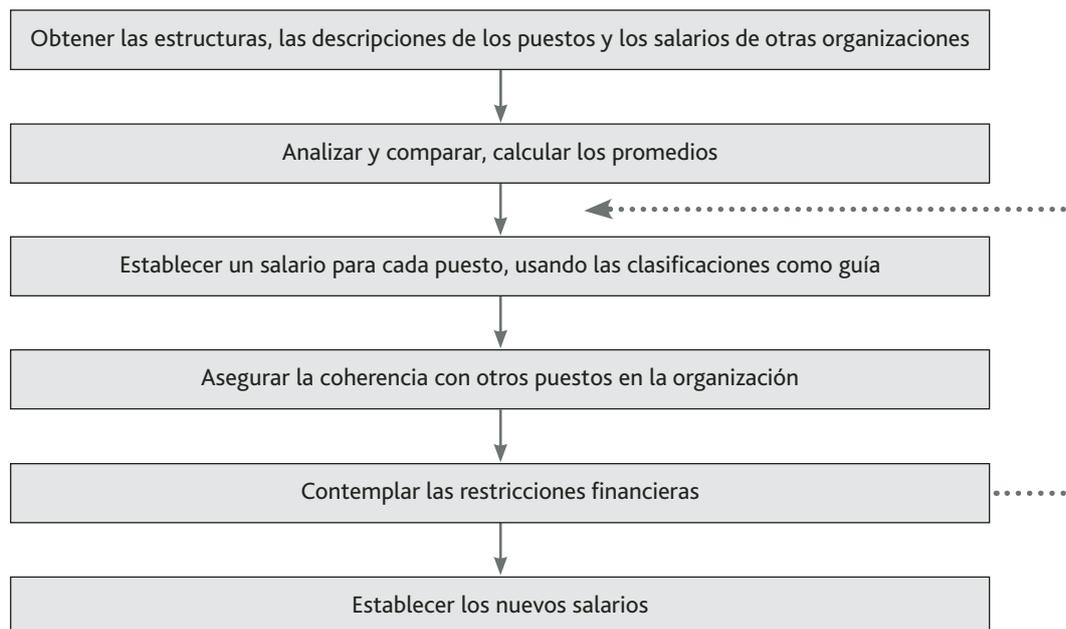
Después de comparar una calificación de la evaluación de un puesto con la estructura de clasificación de la organización, puede ser necesario asignar al puesto una clasificación un poco mayor o menor que lo que indica la calificación para lograr que el puesto sea coherente con otros puestos dentro de la organización.

## PASO 4 Establecer el salario

Algunas organizaciones tienen un salario por clasificación. En este caso, cuando se asigna una clasificación a un puesto, es fácil identificar el salario. Sin embargo, muchas organizaciones tienen un rango de salario para cada clasificación, por lo que es necesario identificar un salario específico para cada puesto dentro de ese rango de salario.

Cuando una organización establece sus niveles de salario es útil saber lo que las organizaciones similares le están pagando a su personal por posiciones similares.

El diagrama a continuación muestra el proceso para establecer una estructura de salario.



Al establecer los salarios debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- **La legislación laboral y las prácticas laborales locales** como el impuesto sobre el trabajo, el salario mínimo y la seguridad social. Siempre que sea posible, debe obtenerse el consejo de un abogado o de un consultor laboral local.
- **Las prácticas comunes locales sobre los salarios, las pensiones y otros beneficios.** Esto incluye investigar a otras organizaciones (con sede local si es posible) que realicen un trabajo similar. Si no existen organizaciones locales, se recolecta información de un pueblo o de una ciudad principal cercana y se ajustan los datos de acuerdo con el coste de la vida local. Para identificar las prácticas comunes, lo mejor es contactar a por lo menos ocho organizaciones similares. Se recomienda que un especialista en recursos humanos visite a otras organizaciones, ya que a veces puede ser difícil comparar los puestos entre organizaciones. Las organizaciones utilizan diferentes títulos de puestos y los deberes que realizan las posiciones similares puede que no sean idénticos. Por lo tanto, es útil reunir organigramas y perfiles de los puestos de trabajo de otras organizaciones y entender la manera en que cada organización calcula sus salarios para poder decidir si el método es justo y coherente.
- **La ubicación del puesto.** Si el trabajo se realiza fuera de la oficina principal, puede ser necesario llevar a cabo una investigación separada para esta ubicación. Sin embargo, el tiempo necesario para realizar esto solamente se justifica si el coste de la vida es fundamentalmente diferente al de la oficina principal.
- **El presupuesto disponible** para pagar salarios. En principio, los niveles de salarios no deben basarse en el financiamiento disponible. En cambio, los salarios deben ser un reflejo de los salarios que pagan a su personal las organizaciones similares. Sin embargo, a veces los fondos son limitados, lo que puede ejercer un impacto sobre los niveles de salarios.

Dado que el análisis de información salarial puede resultar difícil y tomar mucho tiempo, es aconsejable buscar ayuda de un empleado con experiencia financiera o de un consultor profesional local. También puede ser útil una encuesta de salario local llevada a cabo por otra organización. No

obstante, debe verificarse que la información de la encuesta sea precisa y cumpla con los requisitos de la organización.

A continuación se ofrecen algunas ideas para el análisis de la información salarial y el establecimiento de salarios.

- Dibuje una tabla en la cual colocar la información sobre salarios recolectada de otras organizaciones. Use solamente información proveniente de organizaciones con posiciones similares, y con salarios justos y coherentes. Cada una de las filas de la tabla representa un puesto que está siendo comparado entre las organizaciones. Las columnas representan las distintas organizaciones.
- Una vez que se han insertado los salarios, calcule un promedio entre las organizaciones para el mismo puesto. Se sugiere excluir del cálculo la cantidad mayor y menor de cada fila. Para hallar el promedio, sume todos los salarios restantes para cada puesto y divida la suma entre la cantidad de salarios incluidos en el cálculo.

**EJEMPLO**

	Organización:								Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Gerente de campo	<del>1,000</del>	<del>1,500</del>	1,250	1,100	1,050	1,100	1,300	1,250	<b>1,175</b>
Gerente de finanzas	<del>900</del>	1,020	<del>1,100</del>	1,000	980	1,000	950	1,010	<b>993</b>

Para hallar el salario promedio para el puesto de Gerente de campo:

- Elimine el salario mayor (1,500) y el salario menor (1,000).
- Luego sume los salarios restantes:  $1,250 + 1,100 + 1,050 + 1,100 + 1,300 + 1,250 = 7,050$
- Divida el total entre la cantidad de salarios incluidos en el cálculo:  $7,050 \div 6 = 1,175$

El promedio para el puesto de Gerente financiero es

$$\frac{1,020 + 1,000 + 980 + 1,000 + 950 + 1,010}{6} = 993$$

- Use estos promedios calculados para cada puesto como punto de partida para establecer el salario. Decida de qué manera quiere la organización compararse con estas otras organizaciones. Puede que quiera pagar salarios por encima o por debajo del promedio.
- Los salarios deben seguir el mismo patrón que las clasificaciones. En el ejemplo de la estructura de clasificación de la página 16, los salarios deben ser más altos en las clasificaciones A que en las clasificaciones B.
- Cuando un puesto no puede ser comparado con puestos en otras organizaciones, las clasificaciones pueden actuar como una guía, como lo muestra el ejemplo de la página 19. El uso de este sistema se traduce en que los salarios se calculan de una manera simple y los gerentes de línea no reciben enormes salarios en comparación con las personas a las que supervisan. No obstante, es posible que los puestos con la misma clasificación no siempre reciban el mismo salario. Por ejemplo, un oficial que esté trabajando en un proyecto médico tal vez requiera un título médico y por tanto, reciba un salario más alto que un oficial que esté trabajando en un proyecto de desarrollo comunitario.

- Una vez que se ha establecido un conjunto de niveles de salarios, deben contemplarse los costos generales en relación con los fondos disponibles. Si es necesario, repita el proceso hasta haber logrado una solución aceptable.

**EJEMPLO**

**CÓMO IDENTIFICAR EL SALARIO DE UN ADMINISTRADOR A PARTIR DE LA ESTRUCTURA DE CLASIFICACIÓN**

No fue posible obtener información sobre el salario para un puesto de Administrador de otras organizaciones. Se ha otorgado al puesto una calificación para la evaluación de puesto de 15 puntos y una clasificación B3. Se insertan en la estructura los salarios para otros puestos. Utilizando la información de la que ya disponemos para el Oficial y el Asistente, es posible calcular cuál será el salario del Administrador. El salario del Oficial de más alto nivel es 2,000 y el salario del Asistente de menor nivel es 1,000. Existen cuatro clasificaciones entre estas posiciones. Para asegurar un aumento estable, se divide la diferencia que existe entre los dos salarios entre la cantidad de clasificaciones que hay entre las dos posiciones. En este ejemplo, el aumento entre cada clasificación es de 200. Por lo tanto, el salario del Administrador sería 1,600.

Puestos	Puntos	Clasificación	Salario	Aumento
Oficial	17	B1	2,000	200
	16	B2	1,800	200
<b>Administrador</b>	<b>15</b>	<b>B3</b>	<b>1,600</b>	<b>200</b>
	14	B4	1,400	200
Asistente	13	C1	1,200	200
	12	C2	1,000	200

**Otros asuntos salariales**

**Cómo informar al personal sobre salarios**

Debe informarse al personal sobre su salario y cualquier cambio al mismo, por medio de una carta, y la clasificación debe establecerse en el contrato laboral.

**Pago de salario**

El pago debe realizarse directamente al empleado. Cuando el pago se realice en efectivo, tanto la organización como el empleado deben mantener un recibo de pago de salario. Deben deducirse del salario del empleado los pagos de impuestos y seguridad social, cuando esto sea un requisito legal.

**Revisiones de salarios**

Los niveles de salarios individuales deben ser revisados anualmente para tomar en cuenta los aumentos en el coste de la vida y las condiciones o costumbres locales. Puede obtenerse información sobre el coste de la vida de un consultor laboral o un departamento gubernamental. Es prudente recolectar información reciente sobre salarios de otras organizaciones cada dos o tres años para asegurar que los salarios de la organización sean competitivos.

REFLEXIÓN

- ¿Cómo establecemos los salarios en nuestra organización? ¿Es una manera justa, transparente y coherente? ¿Cómo podemos mejorar esto?
- ¿Tenemos descripciones de puestos claras? Si no es así, ¿cómo pueden ser mejoradas? ¿Consideramos a fondo el tipo de persona al que estamos buscando cuando surge una vacante?
- ¿Clasificamos los puestos? Si no es así, ¿cuáles serían los beneficios si los clasificáramos?
- ¿Qué asuntos tomamos en cuenta al decidir cuánto va a pagarse a un empleado? ¿Hay otras cosas que debiéramos contemplar?

## 2.2 Beneficios

Durante la investigación sobre la práctica local de salarios es aconsejable también recolectar información sobre los beneficios que ofrecen al personal otras organizaciones. Aquellas organizaciones que no puedan pagar altos salarios podrían ofrecer un buen paquete de beneficios para atraer personal.

Los beneficios pueden incluir:

- cobertura médica
- pensiones por deceso
- prestación de jubilación
- varios tipos de licencias
- bonificaciones como transporte gratis hacia y desde el trabajo
- horas de trabajo flexibles
- oportunidades para el aprendizaje
- retiros para el personal
- uso personal del equipo de oficina
- alojamiento.

En esta sección examinamos en detalle algunos de estos tipos de beneficios. No siempre es necesario o posible ofrecer todos estos beneficios al personal, pero de acuerdo con la situación local, puede ser apropiado ofrecer algunos. Sean cuales fueren los beneficios que se ofrezcan, es importante que sean ofrecidos a todas las categorías del personal, si es posible.

Tipos de contratos,  
y el salario y los  
beneficios que cada  
uno podría recibir

Salario y beneficios	Permanente	Por tiempo determinado	Contrato a tiempo parcial	Ocasional	Voluntarios
Salario	✓	✓	✓	Se le paga un salario más alto para compensar la falta de beneficios ✓	
Cobertura médica	✓	✓	✓	✓	Considere la cobertura médica como resultado de un incidente laboral
Pensión por deceso	✓	✓	✓	✓	Considere la pensión por deceso para los voluntarios
Prestación de jubilación	✓	✓	✓		
Varios tipos de licencias, como las vacaciones anuales, la licencia por enfermedad, y el permiso por asuntos familiares.	✓	✓	✓		
Bonificaciones como transporte gratis hacia y desde el trabajo, alimento y bebida gratuitos durante el trabajo	✓	✓	✓	Puede proveerse bonificación de transporte y de comida	✓
Horas de trabajo flexibles	✓	✓	✓	✓	✓
Oportunidades para el aprendizaje	✓	✓	✓	✓	✓
Retiros para el personal	✓	✓	✓		
Uso personal del equipo de oficina	✓	✓	✓		✓
Permiso por antigüedad en el empleo, como unas vacaciones o un pago adicional para aquellos que permanezcan en la organización por cierto número de años	✓	✓	✓		

A veces hay seguros disponibles para cobertura médica y pensión por deceso. En algunos países las leyes laborales establecen que deben proveerse ciertos tipos de seguros. En la página 22 aparecen los tipos de seguros que las organizaciones pueden proveer.

Por lo general, es más fácil para las organizaciones proveer dichos beneficios contratando pólizas con compañías de seguro comerciales. Sin embargo, esto no siempre es posible. Donde no haya acceso a compañías de seguro, la organización podría contemplar si ella misma puede proveer dichos beneficios. La casilla en la página 22 ofrece algunos consejos.

Tipos de seguros

Tipo de seguro	¿Para quién?	Provisiones del seguro	Ejemplos de exenciones
Médico	Empleado Posiblemente el cónyuge y los hijos legalmente dependientes	Por lo general cubre: • hospitalización • tratamiento en régimen ambulatorio • honorarios médicos • recetas	Odontología de rutina, fisioterapia, condiciones médicas preexistentes, medicamento que no requiere receta médica.
Pensión por deceso	Empleado Podría considerarse al personal ocasional	La cantidad provista puede ser un mínimo del salario base anual. Ésta debe reflejar las leyes y la práctica común locales. Podría también considerarse hacer una contribución para los gastos funerarios.	
Viajes y accidentes	El personal cuando hace viajes de negocios  Podría considerarse al personal ocasional	• Accidente personal • Costos médicos de emergencia y de viaje • Pérdida de bienes personales	

**DONDE HAY COMPAÑÍAS DE SEGURO DISPONIBLES**

- Decidir la compañía a usar:
  - *Si es posible, utilizar un corredor de seguros para obtener consejo. De lo contrario, averiguar cuáles compañías utilizan las organizaciones similares.*
  - *Investigar la reputación de la compañía. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada? ¿Cuál es su historial de pago en el pasado cuando se ha hecho una reclamación?*
- Considerar cuánto costaría contratar un tipo de seguro específico para todo el personal. Recuerde que podría ser necesario pagar suplementos adicionales para poder hacer una reclamación.
- Asegurar que todos los empleados completen los formularios necesarios y asistan a cualquier examen médico exigido por la compañía de seguro.
- Considerar qué ocurrirá si un empleado se ve implicado en un evento que esté excluido de la cobertura del seguro. ¿La organización cubrirá los gastos?

**CUANDO NO HAY SEGURO DISPONIBLE**

- Averiguar la práctica común utilizada por las organizaciones locales. ¿Estas organizaciones han establecido límites presupuestarios para la pensión médica y la pensión por deceso?
- Para presupuestar una cobertura de pensión médica y de pensión por deceso, se calculan los costos pasados de pensión médica para el personal y se halla un promedio. Se multiplica este promedio por la cantidad de empleados para obtener un total. Cuando no exista información pasada debe preguntarse a otras organizaciones locales cuál sería un costo probable.
- Para disminuir el riesgo financiero por cobertura médica, es aconsejable establecer un límite monetario para cada empleado cuando las leyes locales lo permitan. El empleado también podría hacer una contribución para los costos médicos, como el 20 por ciento de todo reclamación. Dichos límites podrían tener excepciones. Por ejemplo, si un empleado necesita tratamiento médico debido a un incidente laboral, la organización podría cubrir todos los gastos.
- Las organizaciones deben decidir cómo van a abordar las enfermedades de larga duración como el cáncer, la hepatitis, el VIH y la diabetes.

Una vez que se haya dispuesto cada tipo de plan de seguro, deben comunicarse los detalles del mismo a los empleados. Ellos deben estar conscientes de la base de la cobertura, los criterios esenciales y las exclusiones y de cómo hacer reclamaciones a la póliza.

**OBSERVACIÓN** Hay algunos tipos de suministros médicos que les permiten a las personas realizar sus trabajos, especialmente aquellas que viajan. Éstos pueden incluir vacunas, tratamiento para la malaria y mosquiteros. Los mismos deben ser incluidos en el equipo provisto al personal como relevante para su posición, en lugar de considerarlo un beneficio.

**Prestación de jubilación** En algunos países es habitual o un requisito legal, que los empleadores contribuyan a la futura jubilación del empleado. Por lo general, dichas contribuciones son un porcentaje del salario de un individuo y se hacen en adición al salario. La contribución debe indicarse claramente en el recibo de pago de salarios.

**Subsidio por mudanza** Vale la pena contemplar proveer un subsidio por mudanza al personal que deba cambiar de domicilio a otra zona del país para poder trabajar con la organización. Este subsidio puede ser una contribución para el transporte de la familia y sus bienes a la nueva ubicación. El mismo también podría estipular la provisión de un alojamiento temporal después de la mudanza.

## Licencias

Las políticas para los siguientes tipos de licencias deben reflejar las leyes locales y la práctica común.

**Vacaciones anuales** Es muy importante que el personal tenga un cierto tiempo de descanso de su trabajo durante la vigencia de su contrato. Todo empleado debe tener derecho a cierto número de días de vacaciones anuales con goce de sueldo.

Algunos asuntos a tomar en cuenta incluyen:

- **Cómo se calcularán las vacaciones anuales para los contratos a tiempo parcial o a corto plazo.** Por ejemplo, podría permitirse a una persona con un contrato de tres meses, tomar una cuarta parte del derecho a vacaciones anuales que tiene el personal permanente. A una persona que trabaja media jornada podría otorgársele el derecho a tomar la mitad de la cantidad de días que puede tomar un empleado que trabaja a jornada completa en un año.
- **La manera en que el personal solicitará tomar sus vacaciones anuales.** Es importante que los empleados no tomen sus vacaciones anuales al mismo tiempo. Si es posible, las vacaciones deben tomarse de manera proporcional en el transcurso del año.
- **Si los empleados pueden transferir al año siguiente las vacaciones anuales no tomadas.**

**Fiestas nacionales** Debe prepararse y distribuirse a todos los empleados una lista de las fiestas nacionales y locales reconocidas. Deben hacerse provisiones para los empleados que deban trabajar en cualquiera de esos días. Por ejemplo, se les podría hacer un pago adicional o podrían tomar un día adicional de licencia con goce de sueldo.

**Horas extra** Las organizaciones deben contemplar cómo será compensado el personal que trabaje más del número normal de horas por semana. Por ejemplo, se le podrían pagar esas horas, a veces a una tasa de salario por hora más alta, o se le podría otorgar una licencia adicional.

**Licencia por enfermedad a corto plazo**

Una enfermedad a corto plazo se define por lo general como un período de enfermedad que dura menos que un cierto número de semanas. A veces las leyes o la práctica locales exigen al personal presentar un certificado médico si se ausenta del trabajo por más de un cierto número de días.

La licencia por enfermedad nunca debe ser considerada unas vacaciones anuales adicionales. Debe pagarse una cierta cantidad de licencia por enfermedad, pero es aconsejable establecer un límite anual para disuadir al personal de abusar de este beneficio.

**Licencia por enfermedad a largo plazo**

La licencia por enfermedad a largo plazo se define por lo general como un período de enfermedad más largo que el período establecido para la licencia por enfermedad a corto plazo. A menudo, las concesiones de licencia por enfermedad a largo plazo se basan en el tiempo de empleo. Por ejemplo, los empleados que han trabajado para la organización durante más de un año podrían tener derecho a una licencia por enfermedad con goce de sueldo más larga que aquellos que han servido a la organización durante menos tiempo.

Si un empleado no puede trabajar durante un largo período de tiempo como resultado de un accidente laboral, puede ser apropiado que la organización le ofrezca mayor apoyo que lo usual.

El personal que esté tomando una licencia por enfermedad a largo plazo debe ser monitoreado con mucha atención. Las organizaciones deben permanecer en contacto con los empleados que estén tomando una licencia por enfermedad a largo plazo para mostrar su preocupación por el empleado y para evaluar cuándo la persona puede regresar a trabajar. Si el empleado no puede llevar a cabo su trabajo como resultado de una lesión o un accidente, puede que la organización tenga que revisar su posición y contemplar si puede ofrecérsele una posición más adecuada.

Por lo general, la licencia por enfermedad con goce de sueldo solamente aplica al personal con contrato laboral. Usualmente no aplicaría a aquellas personas que estén llevando a cabo un trabajo ocasional.

**Licencia de maternidad y paternidad**

Algunos asuntos a tomar en cuenta incluyen:

- La cantidad de tiempo que un empleado debe haber estado trabajando para la organización antes de tener derecho a una licencia de maternidad o paternidad con goce de sueldo.
- La cantidad de semanas de licencia por maternidad con goce de sueldo que pueden tomar las mujeres. Contemple si esta licencia debe ser tomada en un momento específico, como tomar una cierta proporción de la licencia inmediatamente después del nacimiento del bebé. Contemple si las mujeres pueden acumular vacaciones anuales mientras toman una licencia por maternidad. Contemple si se les permite a las mujeres tomar licencia adicional sin goce de sueldo.
- La cantidad de semanas de licencia por paternidad con goce de sueldo que pueden tomar los hombres, y cuándo pueden tomarla.

Contemple escribir lineamientos que incluyan información sobre la documentación que será necesaria, como una declaración médica y certificados de nacimiento.

**Permiso por asuntos familiares**

Por lo general, el permiso por asuntos familiares aplica solamente en situaciones en las que fallece un familiar cercano de un empleado como un cónyuge, un dependiente legal, uno de los padres o un hermano. En las culturas en las cuales el clan familiar es fuerte, es importante contemplar esto con cuidado y declarar claramente las circunstancias bajo las cuales puede tomarse el permiso por asuntos familiares.

**REFLEXIÓN**

■ ¿Qué beneficios ofrece nuestra organización al personal? ¿Todo el personal tiene acceso a estos beneficios? ¿Los voluntarios pueden acceder a alguno de estos beneficios?

■ ¿Existen nuevos beneficios que debamos contemplar ofrecer?



## 3

# Condiciones laborales

Las condiciones laborales se establecen en el contrato laboral del empleado. Las mismas resumen lo que se espera del personal y lo que ofrecerá la organización, como el salario y los beneficios. Puede haber otras condiciones laborales que no sean mencionadas específicamente en el contrato laboral pero a las cuales el contrato haga referencia. Por lo general, éstas son incluidas en un manual para empleados.

Algunos puntos clave a considerar al establecer las condiciones laborales incluyen:

- **¿Son legales?** Asegurarse de que las condiciones laborales sean legales y justas. Siempre consultar a un abogado al desarrollar contratos laborales. Es útil pedirle también a un abogado revisar el manual para empleados.
- **¿Están en tono con las políticas y las prácticas de la organización?**
- **¿Están en tono con la práctica común?**
- **¿Son accesibles y claras?** Las condiciones laborales deben ser comunicadas claramente al personal. El lenguaje utilizado debe ser apropiado para todo el personal. Si algún empleado no sabe leer, en lugar de usar un manual para empleados será necesario encontrar una manera distinta de comunicar las condiciones laborales.

La mayoría de las condiciones laborales deben aplicar a todo el personal. No obstante, pueden existir variaciones de acuerdo con la categoría de personal o el tipo de contrato que tenga un empleado (ver la casilla en la página 28).

## 3.1 Contrato laboral

El contrato laboral es un acuerdo legal entre un empleador y un empleado. El mismo estipula la relación de negocios entre ellos, incluyendo la compensación que recibirá el empleado a cambio del trabajo que realizará. El contrato laboral resume las condiciones laborales.

Siempre es mejor tener un contrato por escrito, el cual debe ser escrito con claridad para evitar las malas interpretaciones. Esto protege tanto al empleador como al empleado en el transcurso de su relación laboral. Por lo general, las organizaciones tienen una plantilla de contrato que puede ser utilizada para la mayoría de los empleados. Es importante que un experto legal revise la plantilla de contrato una vez que ha sido escrita. Cuando se contrata a un nuevo empleado se insertan sus detalles pertinentes, como su nombre, el título del puesto y el salario. Solamente es necesario revisar los contratos individuales con un experto legal si deben realizarse cambios en la formulación del texto del acuerdo para miembros específicos del personal.

El contrato debe ser firmado y fechado tanto por el empleado como por un representante del empleador, y ambos deben mantener una copia.

Variaciones en la categoría de personal y los tipos de contratos

**CATEGORÍAS DE PERSONAL**

Para las organizaciones que laboran en muchos lugares geográficos puede ser de utilidad definir sus categorías de personal. Por ejemplo, puede ser útil que las condiciones laborales tomen en cuenta al personal que vive lejos de su hogar permanente. Éste podría tener derecho a gastos por alojamiento y su salario podría ser ajustado debido a que la zona en la que vive y trabaja tiene un coste de la vida más alto o más bajo que el de la oficina principal.

Las categorías pueden incluir:

- **Personal expatriado** Tiene su sede temporal fuera de su país de residencia permanente.
- **Personal nacional** Tiene su sede en su país de residencia permanente, pero trabaja lejos de su lugar de residencia permanente.
- **Personal local** Tiene su sede permanente en su país y lugar de residencia permanente.

**TIPOS DE CONTRATO**

**Permanente** El contrato dura hasta que el individuo desee salir de la organización o hasta que la organización tenga motivos por los cuales terminar el contrato (como destitución o despido).

**Por tiempo determinado** El contrato dura un lapso de tiempo específico, como uno o tres años.

**Ocasional** Se introduce personal ocasional cuando es necesario. Puede que trabaje solamente durante un día o una semana a la vez y por lo general no está bajo un contrato laboral normalizado.

La siguiente tabla resume las cosas que deben considerarse incluir en un contrato laboral.

Asunto	Qué tomar en cuenta
Nombre y dirección	En la parte superior del contrato deben presentarse los nombres y las direcciones tanto del empleador como del empleado.
Empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• título del puesto (referirse al perfil del puesto)</li> <li>• ubicación del trabajo</li> <li>• a quién le reporta el empleado (gerente de línea)</li> <li>• fecha de inicio</li> <li>• tipo de contrato – permanente, por tiempo determinado u ocasional</li> </ul>
Período de prueba	<p>El período de prueba por lo general comprende las primeras semanas de la relación laboral. Durante este tiempo el empleado se está instalando en su posición dentro de la organización y el empleador está monitoreando su avance. Durante el período de prueba debe haber oportunidad para que el gerente de línea y el empleado se hagan observaciones uno al otro. Esto ayudará a desarrollar las relaciones y a asegurar que el empleado reciba buen apoyo y lleve a cabo su papel eficazmente.</p> <p>No obstante, si existen problemas que no pueden ser resueltos, es útil que la organización o el empleado puedan cancelar el contrato durante las etapas iniciales. Por esta razón, el período de notificación requerido para terminar el contrato durante el período de prueba es usualmente más corto de lo normal. Por ejemplo, si el período de prueba es de seis semanas, para las primeras seis semanas el período de notificación para un empleado podría ser de dos semanas. Una vez que un empleado haya completado exitosamente un período de prueba, el período de notificación podría cambiar a cuatro semanas.</p>

*la tabla continúa*

continuación

Asunto	Qué tomar en cuenta
Clasificación y salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clasificación</li> <li>• salario base por año</li> <li>• cómo será pagado – efectivo, cheque, transferencia a una cuenta bancaria</li> <li>• cuándo será pagado – p. ej., el último día de trabajo de cada mes calendario</li> <li>• el salario debe aumentar cada año de acuerdo con la inflación nacional. Por tanto, es útil incluir una cláusula que afirme que los salarios serán revisados anualmente y que los empleados serán notificados por escrito sobre cualquier cambio.</li> </ul> <p>Para obtener información sobre cómo establecer los salarios, ver la Sección 2.</p>
Deducciones	Es útil incluir un párrafo que aclare que la organización tiene el derecho de deducir del pago del empleado los impuestos gubernamentales y cualquier cantidad que ese miembro deba a la organización. Esta cantidad puede ser pérdidas de la organización debido a negligencia o incumplimiento de las políticas organizativas.
Bonificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• como alojamiento o transporte provistos</li> </ul>
Horas laborables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• las horas normales de trabajo, incluyendo los días de la semana, las horas de entrada y salida y el receso para almorzar</li> <li>• la cantidad de horas laborables por semana</li> <li>• si el empleado tiene derecho a paga adicional por trabajar horas adicionales</li> </ul>
Derecho a licencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la cantidad de días con derecho a vacaciones anuales</li> <li>• cuál es el período de vacaciones anuales de la organización, como de enero a diciembre</li> <li>• cuántos días pueden transferirse al año siguiente</li> <li>• qué ocurre al cese de empleo si se han tomado muchas o muy pocas vacaciones anuales durante el año en curso</li> <li>• si puede tomarse licencia en las fiestas nacionales en adición a las vacaciones anuales básicas</li> </ul>
Enfermedad y otras ausencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la cantidad de días por licencia de enfermedad con goce de sueldo por año. Por lo general, existe un límite, como diez días, que puede aumentar después de un cierto período de servicio.</li> <li>• de qué manera y cuándo debe el personal informar a su gerente de línea que va a ausentarse del trabajo, p. ej., a no más tardar una hora después del inicio del día laboral</li> </ul>
Prestación de jubilación	Si existe una pensión o un plan de ahorro, deben ofrecerse detalles sobre la cantidad que se pagará al empleado y cuándo.
Médico / Pensiones por deceso	Ofrecer un resumen de toda pensión médica o por deceso provista por la organización.
Período de notificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• período de notificación durante el período de prueba</li> <li>• período de notificación después del período de prueba</li> <li>• cómo debe entregarse la notificación</li> </ul>
Procedimientos para la tramitación de reclamaciones y disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a quién debe contactar el empleado si tiene alguna reclamación relacionada con su empleo. Puede ser al gerente de línea.</li> <li>• las expectativas sobre la disciplina. Puede ser útil referirse al manual para empleados en el que se resumen las políticas y los procedimientos.</li> <li>• aquellas organizaciones que toman en serio la protección del menor pueden tomar una acción disciplinaria específica (como el despido inmediato) en contra de empleados que no se adhieran a las políticas o que no revelen información. Esto debe resumirse en el contrato.</li> </ul>
Salud y protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• referirse a las políticas de la organización sobre salud y protección</li> <li>• de qué manera se informa a la organización sobre un accidente, una enfermedad u otra emergencia que afecte al empleado</li> </ul>

la tabla continúa

continuación

Asunto	Qué tomar en cuenta
Gastos	• cómo se pagarán los gastos relacionados con el trabajo p. ej., con la presentación de un recibo
Equipos	Es útil tener un párrafo concerniente a la devolución de equipos provistos por la organización al final del contrato. Si esto no se menciona en el contrato, los empleados podrían decidir que pueden quedarse con equipos como computadoras portátiles y mosquiteros.
Cambios a las condiciones laborales	En el futuro la organización podría revisar sus condiciones laborales y como resultado, podría verse obligada a cambiar sus contratos laborales con el personal actual. Es importante mencionar esto en el contrato.

## 3.2 Manual para empleados

Un manual para empleados es una herramienta de referencia para los gerentes y el personal. Por lo general, éste contiene información útil sobre la organización, las condiciones laborales, y resume las políticas que tiene la organización.

Debe estar escrito claramente de manera que el personal pueda entenderlo y debe haber una copia disponible para todos los empleados.

El contenido de un manual para empleados podría incluir:

### INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Esta sección debe ofrecer una visión general de la organización. La misma podría incluir: la historia, el logo, el propósito y la misión, la base de fe, los valores, los detalles sobre la estrategia a largo plazo de la organización, información sobre la oración dentro de la organización, la gráfica de la estructura de la organización.

### CATEGORÍAS DE PERSONAL

Esta sección debe resumir las diferentes categorías de personal que emplea la organización.

### CONDUCTA PERSONAL

Esta sección debe resumir las políticas de conducta personal de la organización, las cuales resumen el comportamiento y la actitud que se espera del personal durante y después de horas laborables.

### CONDICIONES LABORALES

Esta sección debe resumir las políticas y la práctica asociadas con las condiciones laborales de un empleado. La misma debe reflejar el contrato laboral e incluir todo procedimiento detallado que el empleado debe cumplir para poder recibir su salario y sus beneficios. También debe resumir los procedimientos relacionados con las reclamaciones y la disciplina, incluyendo el papel y las responsabilidades de los gerentes de línea en este proceso.

Esta sección podría incluir información sobre: los contratos laborales, el período de prueba, los perfiles de puestos, la clasificación, el salario, las bonificaciones, las horas adicionales trabajadas, los gastos, las horas laborables, los períodos de notificación, los procedimientos para la tramitación de reclamaciones y disciplina, los equipos, la confidencialidad, los cambios a las condiciones laborales, los beneficios principales – el seguro, la prestación de jubilación, las licencias.



## Salud, protección y seguridad

La salud, la protección y la seguridad del personal deben ser una responsabilidad primaria de toda organización. Los empleados pueden verse trabajando en situaciones que pongan en riesgo su bienestar físico y emocional.

A continuación se encuentran algunas preguntas para ayudar a las organizaciones a contemplar los asuntos de salud, protección y seguridad de su personal.

**SALUD**

- ¿El personal está en condiciones para llevar a cabo su trabajo? ¿El personal se ha realizado un examen médico o ha completado un cuestionario que haya sido verificado por un médico?
- ¿El personal tiene al día las vacunas necesarias para la zona en la cual está trabajando?
- Si el personal está trabajando en una zona palúdica, ¿ha sido informado sobre la necesidad de tener a mano suministros antipalúdicos y cómo obtenerlos?
- ¿El personal ha sido instruido sobre los riesgos de salud graves y de ocurrencia común, y cómo pueden minimizarse?
- ¿El personal sabe cómo asegurar que los alimentos y los líquidos que consuma sean seguros e higiénicos?
- ¿La organización tiene una política sobre las horas laborables y el derecho a vacaciones anuales para asegurar el bienestar del personal?
- ¿La organización tiene procedimientos de emergencia para el personal que se enferme o se lesione de gravedad?
- ¿El personal tiene una cobertura de salud adecuada?

**PROTECCIÓN**

- ¿Cuáles procedimientos existen para la prevención de, y la respuesta a, incendios como un almacenaje bien organizado, uso seguro de los tomacorrientes, rutas de escape definidas y métodos apropiados para apagar los incendios?
- ¿Los vehículos reciben mantenimiento regular, incluyendo la revisión de los neumáticos y asegurar que hayan dos neumáticos de repuesto en el vehículo? ¿Los vehículos tienen cinturones de seguridad frontales y traseros ajustados con instrucciones para su uso?
- ¿Los chóferes están capacitados para conducir y comprometidos con la seguridad vial? ¿Están informados sobre la necesidad de evitar el alcohol y las drogas de uso recreativo al conducir?

**SEGURIDAD**

- ¿La organización entiende el entorno en el que está trabajando su personal y cómo operar en el mismo con seguridad?
- ¿La organización tiene un plan de seguridad? Éste puede incluir asuntos como la seguridad del personal en situaciones de conflicto, la seguridad durante el traslado (p. ej., los toques de queda, las carreteras seguras y transitables), el riesgo de secuestro, la protección de los bienes incluyendo el almacenaje de los equipos y los edificios de oficinas (p. ej., guardias).

**GENERAL**

- ¿Se mantienen registros sobre los incidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo y se evalúan estos registros para reducir el riesgo futuro del personal?
- ¿Cuál es la mejor manera de comunicar las políticas de salud, protección y seguridad al personal de modo que las entienda y utilice?

### CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

Esta sección debe resumir la importancia de un proceso justo y transparente de contratación y selección y referirse a las políticas de contratación y selección de la organización. La misma puede incluir: un resumen del proceso de 11 pasos descrito en la Sección 4 e información sobre la contratación de cristianos, la protección del menor, la protección de información, los expedientes de personal, la publicidad, la selección, la orientación y la inducción.

**ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN** (Ver la Sección 5)

### DESARROLLO DEL PERSONAL

Esta sección puede incluir detalles sobre la provisión para el desarrollo del personal durante su empleo.

### SALUD Y BIENESTAR

Esta sección puede incluir: las políticas de salud y protección, los lineamientos generales de salud y seguridad, los procedimientos de primeros auxilios, las políticas de seguridad, las políticas de cuidado pastoral, las políticas sobre el VIH/SIDA en el lugar de trabajo.

### POLÍTICAS DEL PERSONAL

Esta sección puede incluir las políticas sobre la conducta personal, las oportunidades igualitarias, la jubilación, la representación del personal, la protección del menor y el uso de las instalaciones de la organización.

### DESTITUCIÓN DEL PERSONAL

Es importante buscar asesoramiento legal sobre la destitución del personal en el país en el que labora la organización. Los empleadores que no cumplan con las leyes locales podrían ser acusados de destitución improcedente y podrían ser demandados. Las razones para una destitución pueden incluir:

- **Capacidad o aptitud para el trabajo** Un empleado no ha logrado mejorar su desempeño a pesar de haber recibido apoyo y advertencias (orales y escritas) por parte del empleador.
- **Conducta personal** El manual para empleados debe incluir una política de conducta personal que resuma el comportamiento que se espera de un empleado.
- **Despido debido a la terminación de un proyecto o de un programa de desarrollo, a una reestructuración organizativa o cuando una posición ya no es requerida** Una política de despido debe resumir el período de notificación para informar al personal de la terminación de su contrato, los pagos por despido y las oportunidades disponibles para un empleo alternativo en la organización.
- **Un deber o una restricción legal que evita que el empleo continúe** Por ejemplo, un chofer que está incapacitado para conducir por razones legales ya no puede llevar a cabo su trabajo.

Esté consciente de que el despido improcedente a menudo se relaciona con la discriminación (p. ej., el sexo o el estado civil, una discapacidad, o el origen étnico).

Toda decisión concerniente al despido de un empleado debe basarse en pruebas claras documentadas, y siguiendo los procedimientos acordados.

Al desarrollar o revisar un Manual para empleados, los siguientes consejos pueden ser útiles:

- Asegurarse de que el manual haya tomado en cuenta el contexto legal y la práctica común local del país. Siempre pedir a un abogado local revisar la versión final.
- Verificar que el manual y el contrato laboral concuerden.
- Contemplar cualquier nueva política o práctica que esté siendo desarrollada.
- Traducir el manual si es necesario.
- Comunicar y capacitar al personal y a los administradores en el uso del manual.
- Revisar el manual cada año para asegurarse de que se haya contemplado cualquier cambio en las leyes locales o en la práctica común.

**REFLEXIÓN**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué se incluye en los contratos laborales de nuestra organización?</li> <li>■ ¿Son legales?</li> <li>■ ¿Todos los empleados pueden entender lo que contiene su contrato?<br/>¿De qué manera podemos ayudar a mejorar su entendimiento?</li> <li>■ ¿Qué categorías de personal existen en nuestra organización?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué tipos de contratos provee la organización?</li> <li>■ ¿Cuáles áreas de los contratos laborales necesitan ser reconsideradas?</li> <li>■ ¿Nuestra organización tiene un manual para empleados? ¿Cuáles serían las ventajas de producir uno? ¿Cuál sería el contenido? ¿Quién debería escribirlo?</li> </ul> |
|---|--|



## 4

# Cómo contratar personal

Las personas son el recurso más valioso de una organización. La efectividad de una organización depende de su personal. Un trabajo de buena calidad requiere personas de buena calidad. Una organización que utilice un proceso de contratación justo y eficaz tiene mayor probabilidad de emplear a la persona idónea para cada puesto. Una organización que tenga un proceso malo de contratación tiene pocas probabilidades de contratar a las personas idóneas. Esto puede llevar a un desempeño pobre, proyectos de baja calidad y posibles riesgos en áreas como la protección del menor.

Esta sección estudia el proceso de contratación de personal, desde cómo identificar una nueva posición hasta cómo encontrar y contratar a la persona idónea. Además del personal permanente, es aconsejable usar este proceso tanto como sea posible para la contratación de personal ocasional y voluntarios.

PASOS	ACTIVIDADES EN EL PROCESO
1	Identificar la necesidad de contratar
2	Describir el puesto (Perfil del puesto)
3	Llenar un Formulario de solicitud de contratación
4	Acordar la clasificación y el salario del puesto
5	Anunciar el empleo
6	Seleccionar a los candidatos para entrevistar
7	Entrevistar a los candidatos
8	Recolectar referencias del candidato elegido
9	Ofrecer el empleo
10	Informar a los candidatos entrevistados que no fueron elegidos
11	Abrir un expediente de personal para el nuevo empleado

## PASO 1 Identificar la necesidad de contratar

El proceso de contratación inicia cuando surge una vacante. Esto puede ser una posición nueva o como resultado de que un miembro salga de la organización. Para cada vacante es importante que alguien con una visión general de la organización determine si:

- ¿La posición encaja con la misión, los valores y el propósito de la organización? ¿La posición encaja con la estrategia y la estructura organizativa que existen actualmente en la organización?
- ¿La posición agrega valor a la organización? Las organizaciones deben invertir fondos donde el impacto sea mayor.
- ¿Cómo será financiada la posición? Las organizaciones siempre deben contemplar el costo de emplear personal en su presupuesto anual. Los costos incluyen: el costo de contratación; el salario; los beneficios; el espacio para un escritorio; los equipos, como una computadora; otros servicios.

Es el gerente de línea quien, por lo general, identifica una vacante en su propio equipo o departamento. Esta persona debe describir el puesto escribiendo un perfil del puesto. Debe desarrollarse un perfil del puesto para una posición sin importar si la misma va a ser ocupada por alguien con un contrato laboral o por personal ocasional o por voluntarios.

## PASO 2 Describir el puesto – el perfil del puesto

El perfil del puesto por lo general consiste en dos partes – una **descripción del puesto** y una **especificación de la persona**. Para describir el puesto deben hacerse dos preguntas:

- ¿Cuáles son los roles y las responsabilidades principales del puesto? La respuesta a esta pregunta conforma la descripción del puesto. La descripción del puesto resume el trabajo y las expectativas de la persona en la posición y muestra cómo encaja el puesto con el resto de la organización.
- ¿Qué habilidades y cualidades necesitará la persona para realizar el trabajo? La respuesta a esta pregunta conforma la especificación de la persona. La especificación de la persona define el tipo de persona requerida y juega un papel importante en el proceso de seleccionar personas para entrevistar. Es importante que los requisitos en la especificación de la persona estén directamente relacionados con las necesidades del puesto. Si los requisitos son más de los que en realidad se necesitan para el trabajo, la persona podría sentirse decepcionada e infeliz en un nuevo trabajo cuando descubra que no es totalmente libre de usar sus talentos.

### Descripción del puesto de trabajo

Deben contemplarse los papeles y las responsabilidades principales que implican el nuevo trabajo. Luego, con base en las mismas, se escribe una descripción del puesto de trabajo. A continuación, sugerimos una estructura para una descripción del puesto.

Propósito principal del puesto	Un máximo de dos oraciones explicando por qué existe el puesto. Por ejemplo, el propósito del puesto para un administrador podría ser 'Ofrecer apoyo administrativo al Director de finanzas.'
Supervisión / Posición en la organización	<p>Esto indica cómo encaja el puesto en la organización. ¿En qué departamento estará ubicado el puesto? ¿Quién supervisa a la persona en el puesto? ¿El puesto implica el manejo de otro personal? Si es así, ¿cuál personal? ¿Con quién trabajará estrechamente la persona en el puesto? Esta sección también debe mencionar las decisiones que la persona en el puesto puede tomar sin consultar con su gerente de línea, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Puede contratar y despedir personal?</li> <li>■ ¿Cuánto puede gastar o permitirle gastar a otro empleado?</li> <li>■ ¿Puede estar encargado de fondos? Si es así, ¿de qué nivel de fondos será responsable?</li> </ul> <p>Por ejemplo, para una posición de Administrador, esta sección podría decir: 'Esta posición está ubicada en el Departamento de finanzas y será manejada por el Director de finanzas. El aspecto principal de la posición es llevar a cabo tareas administrativas para el Director de finanzas. También implica ofrecer apoyo administrativo al Oficial de nóminas durante la última semana de cada mes.'</p>

**Alcance del puesto**

Esta sección se utiliza para identificar las actividades principales del puesto. Deben presentarse un máximo de ocho actividades principales. Éstas deben ser priorizadas en el orden de la cantidad de tiempo que la persona en el puesto empleará en cada actividad, empezando con la actividad que requiera más tiempo. Cuando solamente hay una actividad principal, esta sección puede ser innecesaria.

Por ejemplo, para una posición de Administrador pueden haber dos actividades principales: Ofrecer apoyo administrativo al Director de finanzas; y Asistir al Oficial de nóminas en el pago del personal.

**Deberes y responsabilidades**

Después de cada actividad principal, debe hacerse una lista de los deberes y las responsabilidades específicas. Se describe cada deber o responsabilidad con un verbo. La siguiente casilla de verbos puede ser útil. No hay necesidad de ofrecer una descripción sobre cómo debe realizarse el trabajo.

Por ejemplo, los deberes y las responsabilidades de un administrador pueden incluir:

- Llevar el calendario del Director de finanzas
- Tomar minutas precisas en las reuniones del equipo y distribuirlas
- Hacer reservaciones para los viajes de los miembros del equipo.

**Ejemplos de verbos para usar al escribir los deberes y las responsabilidades**

Aconsejar	Conducir	Enlazar	Mantener	Realizar
Actualizar	Contratar	Emitir	Monitorear	Recibir
Apoyar	Coordinar	Establecer	Organizar	Representar
Aprobar	Crear	Evaluar	Participar	Seleccionar
Asegurar	Cuidar	Implementar	Planificar	Someter
Asistir	Desarrollar	Inspeccionar	Poseer	Supervisar
Capacitar	Desempeñar	Investigar	Preparar	Verificar
Compilar	Dirigir	Llevar a cabo	Producir	
Completar	Diseñar	Manejar	Proveer	

**Especificación de la persona**

Esta parte del perfil del puesto se usa para evaluar si la persona tiene las cualidades y la experiencia indicadas para el trabajo. Para la especificación de la persona puede utilizarse la tabla en la página 12.

- La columna 'esencial' contiene las cualidades y la experiencia mínimas necesarias para el trabajo. A todos los solicitantes se les debe considerar con base en éstas mismas. Si el solicitante no cumple con alguna de éstas, podría no ser considerado para el empleo.
- La columna 'deseable' enumera las cualidades y la experiencia que no son necesarias para el puesto, pero que serían útiles. Si hay muchos solicitantes que cumplan con todos los requisitos esenciales, puede utilizarse la columna de deseable para identificar una cantidad menor de candidatos que puedan ser invitados a una entrevista.

ESPECIFICACIÓN DE LA PERSONA		
	ESENCIAL	DESEABLE
<b>Calificaciones</b> El nivel de educación formal que le permitiría a una persona llevar a cabo la posición eficazmente.	<i>Insertar aquí las calificaciones esenciales para el puesto.</i>	<i>Insertar aquí las calificaciones que serían útiles para el puesto.</i>
<b>Experiencia</b> La cantidad de experiencia relevante que le permitirá a una persona realizar bien el cargo. Se debe ser tan específico como sea posible. Por ejemplo, un coordinador para agua y saneamiento podría necesitar experiencia como ingeniero de agua y saneamiento en pozos excavados a mano en un contexto comunitario.	<i>Insertar aquí la experiencia esencial para el puesto.</i>	<i>Insertar aquí la experiencia que sería útil para el puesto.</i>
<b>Destrezas y habilidades</b> Las destrezas como la comunicación, las habilidades para las presentaciones y la informática, los idiomas, las destrezas para priorizar el trabajo y las destrezas organizativas y administrativas. Las habilidades como el manejo de la presión, el trabajo en equipo, la iniciativa y la capacidad de trabajar con otras personas.	<i>Insertar aquí las destrezas y las habilidades esenciales para el puesto.</i>	<i>Insertar aquí las destrezas y las habilidades que serían útiles para el puesto.</i>
<b>Cualidades personales</b> Los aspectos del carácter de una persona, como su madurez en la fe cristiana, si es accesible y si es flexible.	<i>Insertar aquí las cualidades personales esenciales para el puesto.</i>	<i>Insertar aquí las cualidades personales que serían útiles para el puesto.</i>

### Estudio bíblico

Leamos 1 Corintios 12:1-11, Romanos 12:6-8 y 1 Pedro 4:10.

- ¿Qué tipos de dones da el Espíritu Santo?
- ¿Todos los cristianos tienen dones?
- ¿Todos los cristianos tienen los mismos dones?
- ¿Para qué son los dones?
- ¿Cómo puede nuestra organización beneficiarse más de los dones que tiene el personal?

- ¿Cuáles posiciones en nuestra organización podrían beneficiarse de dones específicos?

Debe observarse que algunos dones están relacionados con el carácter en lugar de la capacidad.

- ¿Por qué el carácter es tan importante como la capacidad?
- ¿Cómo podemos contratar personal cristiano que demuestre tanto capacidad como buen carácter?

Una vez que se ha escrito la descripción del puesto de trabajo y la especificación de la persona, estudie el perfil del puesto y hágase las siguientes preguntas:

- ¿Es realista?
  - Considere si es posible que una persona lleve a cabo las tareas y las responsabilidades.
  - Asegúrese de que no haya demasiado ni muy poco por hacer.
  - Considere si será posible encontrar a alguien que lleve a cabo el trabajo. Si el rango de tareas es demasiado amplio puede resultar muy difícil encontrar a alguien con el conjunto idóneo de habilidades.

- ¿Es claro?
  - Contemple si alguien que no conozca la organización puede entender lo que implica el trabajo.
  - Una descripción clara del puesto de trabajo debe atraer a la persona idónea al empleo.
- ¿Hay oportunidades igualitarias para todos?
  - Asegúrese de que lo que se pide en la especificación de la persona aplique por igual a todos los grupos, si es posible. Por ejemplo, verifique que la especificación de la persona no discrimine por género o discapacidad.

## PASO 3 Llenar el Formulario de solicitud de contratación

Una vez que se haya escrito el perfil del puesto es importante tener un proceso a través del cual los gerentes de línea hagan una petición oficial para la nueva posición al Departamento de recursos humanos o a la gerencia de la organización. A continuación se ofrece una plantilla para una solicitud de contratación.

SOLICITUD DE CONTRATACIÓN			
Título del puesto			
Ubicación			
Gerente de línea			
Se necesita a partir de	Fecha de inicio	Fecha de terminación (si no es un contrato permanente)	
Razón por la cual es necesario (Ofrecer una justificación en la casilla pertinente)	Reemplazar una posición actual	Nueva posición, con la justificación	
Financiamiento (Marque la casilla apropiada)	Fondos generales	Fondos específicos de donante (favor de ofrecer detalles)	
Perfil del puesto	¿Se encuentra anexo?		
Protección del menor	¿El puesto implica trabajo con menores?		
Publicidad	Sugerencias de lugares apropiados donde anunciar el empleo		
Solicitado por	Nombre	Firma	Fecha
Aprobado por	Nombre	Firma	Fecha

## PASO 4 Acordar la clasificación y el salario para el puesto

Una vez que se haya desarrollado y aprobado el perfil del puesto es necesario acordar cuál debe ser la clasificación y el salario. Para obtener información detallada sobre esto ver la Sección 2.

## PASO 5 Anunciar el empleo

Una vez que se hayan finalizado la descripción del puesto de trabajo, la especificación de la persona y el salario, es hora de notificar a las personas sobre la vacante.

Hay muchas maneras de anunciar un empleo.

Contemple la posibilidad de enviar un anuncio por correo electrónico al personal o a otras organizaciones, de colocar un anuncio en el tablón de anuncios de una oficina o comunidad, y de publicar un anuncio en Internet o en periódicos. Vale la pena pensar cuidadosamente en enfocarse en

los lugares en los cuales sea probable que el anuncio sea visto por personas con las destrezas y las cualidades personales apropiadas. Por ejemplo, una organización cristiana puede enviar el anuncio a las iglesias locales. Puede que existan sitios web que anuncien empleos relacionados con trabajo de auxilio, desarrollo y defensoría de derechos. A menudo el mejor método es de boca a boca.

Dondequiera que se anuncie el empleo, los principios para desarrollar el anuncio son los mismos. El anuncio de empleo debe ser claro y estar bien presentado pues puede ser la primera vez que las personas entren en contacto con la organización. El mismo debe incluir la siguiente información:

- **Una breve descripción de la organización** – el tipo de trabajo que realiza y dónde; los valores de la organización.
- **Cómo encaja la posición** en el trabajo de la organización.
- **Ubicación** del empleo.
- **Qué implica la posición** – esto se toma de la descripción del puesto de trabajo. Para atraer la atención de la gente, esto puede escribirse de una forma personalizada, como, 'Usted debe ser un excelente comunicador...'. La introducción del anuncio puede estar escrita en forma de pregunta, como '¿Le gusta trabajar con niños?'
- **El tipo de persona** que está buscando la organización – esto ya ha sido identificado en la especificación de la persona. Si una organización cristiana está buscando a una persona que sea un cristiano comprometido, esto debe mencionarse en el anuncio si es legal y si no existe peligro al hacerlo.
- **Salario** – el rango de salario para el empleo.
- **Fecha de inicio**, si la vacante debe ser ocupada con urgencia.
- **Fecha de cierre para las solicitudes** – algunas organizaciones entrevistan a los candidatos cuando éstos presentan una solicitud para un empleo, pero es aconsejable establecer una fecha límite para las solicitudes y considerar unos cuantos candidatos a la vez.
- **Cómo solicitar el empleo** – algunas organizaciones ofrecen un formulario de solicitud mientras que otras piden un Currículum Vitae (CV) con una carta. Algunas organizaciones permiten a las personas presentar solicitudes de empleo usando Internet. Otras prefieren recibir las solicitudes de empleo por correo electrónico o postal.
- Si el empleo implica el trabajo con menores, debe referirse a la política de protección del menor de la organización.



### Estudio bíblico

Leamos Génesis 1:26-27.

- *¿Qué nos dicen estos versículos sobre la manera en que Dios valora a los seres humanos?*

Leamos Gálatas 3:26-28.

- *¿Cómo visualiza Dios a las personas en su reino?*
- *¿Cuál es la identidad de esas personas?*
- *¿Qué podemos aprender de esto mientras contratamos personal?*

Leamos Santiago 2:1-13.

- *¿Qué nos enseña este pasaje sobre la discriminación?*
- *¿Por qué debemos ser cuidadosos de no favorecer a algunas personas más que a otras?*
- *¿Qué podemos aprender mientras contratamos personal nuevo, o de la manera en que tratamos al personal actual?*

### Formulario de solicitud de empleo

Puede ser útil ofrecer un formulario de solicitud de empleo porque es más fácil comparar a los candidatos y seleccionar a las personas para entrevistar si todas las solicitudes están organizadas de la misma manera.

Dado que las personas están ofreciendo información personal en los formularios de solicitud de empleo, las mismas deben siempre ser tratadas de manera privada y confidencial. Esto debe marcarse claramente en la parte superior del formulario de solicitud de empleo para infundir confianza en los solicitantes. Cuando se ocupa una vacante, los formularios de solicitud de los solicitantes que no fueron elegidos solamente deben mantenerse si ellos han mencionado que desean ser contactados en el caso de que surgiera una vacante relevante en el futuro. De lo contrario, deben ser destruidos para proteger la confidencialidad.

### Contenido de los formularios de solicitud de empleo

La tabla en la página 42 sugiere una estructura y el contenido para un formulario de solicitud de empleo.

Debe acusarse recibo de toda solicitud recibida. Por ejemplo, puede escribirse un correo electrónico normalizado para acusar recibo de las solicitudes y otra plantilla de correo electrónico para notificar a los solicitantes que no han sido elegidos más adelante. Sin embargo, si comúnmente no se usa el correo electrónico, y es probable que muchas personas presenten una solicitud para empleo, es aconsejable mencionar en el anuncio que los solicitantes deben saber que no han sido elegidos si no han recibido una respuesta de parte de la organización en un período de dos semanas después de la fecha de cierre.

ENCABEZAMIENTO	EJEMPLO DE PREGUNTAS o INFORMACIÓN REQUERIDA
Posición para la cual se solicita empleo	Título del puesto
Detalles personales	Nombre completo, dirección, correo electrónico, fecha de nacimiento, nacionalidad
Disponibilidad	<i>Si es elegido para este empleo, ¿cuándo podría comenzar?</i>
Educación y capacitación	<i>Favor de proveer detalles sobre sus antecedentes profesionales y títulos académicos. Proporcione para cada uno las fechas relevantes, la escuela/ universidad, el título y el nivel académico.</i>
Antecedentes laborales	<i>Favor de proporcionar detalles de empleos anteriores. Proporcione para cada uno las fechas, el empleador, los detalles de las tareas y las responsabilidades y la razón de su salida.</i>
Otras destrezas relevantes	<i>Favor de dar detalles sobre otras destrezas relevantes que usted posee, como destrezas informáticas e idiomas.</i>
Intereses	<i>Haga una lista de sus intereses, actividades y pasatiempos fuera del trabajo.</i>
Referencias	Es aconsejable pedir dos o tres referencias, incluyendo una del empleador actual o más reciente. A las organizaciones cristianas podría interesarles que una de las referencias provenga del líder de la iglesia del solicitante.
Salud	<i>¿Por lo general goza de buena salud? Buena, regular, mala. ¿Cuántos días estuvo enfermo el año pasado?</i>
Vida y experiencia cristiana (para las organizaciones cristianas)	<i>Describa el inicio y el crecimiento de su fe cristiana, su participación en una iglesia local, y de qué manera está buscando vivir su fe en el hogar, el trabajo, la iglesia y en su vida social. ¿De qué manera maneja los problemas y los retos en su vida?</i>
Solicitud de empleo	<i>¿Por qué quiere trabajar para esta organización? ¿Por qué piensa que sus antecedentes, su capacitación, sus destrezas y su experiencia le han preparado para este empleo? ¿Cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades al presentar su solicitud para este empleo?</i>
Declaración	A mi leal saber y entender, confirmo que toda la información presentada en esta solicitud es cierta.  Firma: _____ Fecha: _____  Las organizaciones cristianas también podrían utilizar esta sección para pedir a los solicitantes declarar que están de acuerdo con la base de fe de la organización.

### Solicitudes abiertas

Algunas personas podrían querer registrar su interés en trabajar para la organización sin presentar una solicitud para un empleo específico. A esto se le denomina una solicitud abierta. A estas personas se les puede pedir que llenen un formulario de solicitud general de manera que puedan ser contactadas cuando surja una vacante relevante. Esto puede ser útil en lugares donde a veces es difícil encontrar personal adecuado.

## PASO 6 Seleccionar a los candidatos para entrevistar

Cuando haya pasado la fecha de cierre para las solicitudes, es tiempo de revisar las solicitudes para elegir a los candidatos que serán entrevistados. No es adecuado entrevistar a todo el que solicite un empleo porque:

- A menudo el formulario de solicitud demuestra que las personas no son idóneas para el trabajo. En lugar de ser entrevistados, a estos solicitantes debe informárseles que su solicitud no fue elegida.
- Raras veces hay tiempo para entrevistar a todos los solicitantes. Una entrevista usualmente dura una hora, de modo que solamente es posible llevar a cabo seis entrevistas en un día. Por lo tanto, es apropiado elegir a solamente cuatro o cinco personas para entrevistar.

De manera ideal, las personas que elijan a los candidatos para entrevistar deben ser quienes realicen las entrevistas. Más de una persona debe elegir a los candidatos para entrevistar a modo de evitar la predisposición.

Para elegir a los candidatos a entrevistar, se compara cada solicitud con la especificación de la persona. Para hacer esto puede utilizarse el formulario a continuación.

Se transfieren al formulario los criterios 'esenciales' y 'deseables' de la especificación de la persona. Se agregan nuevas filas para criterios adicionales. En la próxima columna se escribe si los criterios son esenciales o deseables. Luego se asigna una columna a cada solicitante. Es aconsejable otorgar un número a cada solicitante para evitar confusión en el caso de que existan solicitantes con el mismo nombre. El formulario a continuación ha sido llenado usando una especificación de persona simple para una enfermera.

Título del puesto: <i>Enfermera</i>			SOLICITANTES		
			1 <i>Alicia</i>	2 <i>David</i>	3 <i>Rut</i>
CRITERIOS EN LA ESPECIFICACIÓN DE LA PERSONA		ESENCIAL / DESEABLE			
Educación	<i>certificado de enfermería</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
	<i>grado universitario</i>	<i>D</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>
Experiencia	<i>trabajo con pacientes que han sufrido traumas</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>F</i>	<i>2</i>
	<i>manejo de personas</i>	<i>D</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
Destrezas	<i>habla inglés</i>	<i>E</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
	<i>destrezas informáticas</i>	<i>D</i>	<i>F</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Cualidades personales	<i>flexible</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
	<i>buen comunicador</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
CALIFICACIÓN TOTAL: <b>Esencial</b>			<i>9</i>	<i>X</i>	<i>9</i>
CALIFICACIÓN TOTAL: <b>Deseable</b>			<i>1</i>	<i>X</i>	<i>4</i>

Se revisan los formularios de solicitud y para cada criterio se otorga una calificación en la columna de cada solicitante, usando el siguiente sistema de calificación:

Calificación	Descripción
2	Por encima de los criterios
1	Definitivamente cumple con los criterios
0	Por debajo de los criterios, pero probablemente puede ser capacitado
F	Por debajo de los criterios
?	No ha ofrecido pruebas y no puede identificarse a partir de los detalles proporcionados

Es importante ser estricto al calificar. No tiene sentido entrevistar a personas que podrían no ser aptas para el empleo. Si nadie es lo suficientemente bueno para ser entrevistado, es mejor volver a anunciar el empleo.

Una vez que cada solicitante y su calificación han sido agregados al formulario, tache a todo candidato que tenga una calificación de 'F' o '?' en cualquiera de los criterios esenciales. Estos candidatos ya no deben ser considerados. En el ejemplo anterior, la solicitud de David tendría que ser rechazada porque él no tiene experiencia de trabajo con pacientes que han sufrido traumas. A pesar de que Alicia no tiene destrezas informáticas, su solicitud todavía es tomada en cuenta, porque las destrezas informáticas no son esenciales para el empleo. Para los candidatos restantes, se suman las calificaciones de cada persona en los criterios 'esenciales' y luego se suman las calificaciones de cada persona en los criterios 'deseables'.

A partir de estas calificaciones es posible ver quién cumple completamente con los criterios esenciales y quién cumple completamente con los criterios deseables. Es conveniente dar un poco de tiempo al análisis de la información que ofrece la tabla para decidir cuáles de los candidatos deben ser entrevistados para el empleo.

- Debe asegurarse de que al hacerlo solamente se hable de la capacidad del solicitante para cumplir con los criterios. Se debe tener cuidado de no discriminar a las personas debido a su sexo, raza, discapacidad, etcétera.
- Debe estudiarse cuidadosamente la sección de empleo del formulario para comprobar que no existan períodos largos entre empleos. Pueden haber razones válidas para dichos períodos, pero éstas sólo pueden investigarse durante la entrevista.
- Contemple las probabilidades que tiene el candidato de permanecer en el empleo. Por ejemplo, si una persona ha tenido varios empleos en los últimos años y nunca ha permanecido en un empleo por más de unos cuantos meses es poco probable que permanezca por largo tiempo en este empleo. Esto significa que se necesitaría tiempo y dinero para contratar a un reemplazo dentro de unos cuantos meses.

Si solamente una persona cumple con todos los criterios 'esenciales' y por lo tanto, es la única persona que puede ser elegida para una entrevista, de todos modos debe pedírsele asistir a una entrevista. Algunos formularios de solicitud hacen que las personas parezcan perfectas para el empleo sin embargo, durante la entrevista puede hacerse evidente que el solicitante no sería adecuado.

- Las cualidades personales, como tener una actitud positiva y saber trabajar bien en equipo pueden ser más importantes que la experiencia y las destrezas apropiadas. Los formularios de solicitud no muestran esto, pero las entrevistas sí lo muestran.

- Es común que las personas exageren sus destrezas y su experiencia en el formulario de solicitud. La entrevista ofrece la oportunidad de cuestionar al solicitante en persona.

Al contratar personal debe asegurarse de que el proceso sea justo y transparente. Debe tenerse cuidado de no escribir sus pensamientos ni opiniones personales en los formularios de solicitud y asegurar que todo lo que se escriba se ajuste a los hechos y sea justo. Es importante estar preparado para explicar las razones por las cuales los solicitantes no fueron elegidos.

Una vez que los candidatos han sido elegidos para una entrevista, se contacta a los solicitantes para invitarles a venir a una entrevista o para decirles que su solicitud no fue elegida. Debe asegurarse de que las cartas de invitación a una entrevista para los candidatos incluyan:

- la fecha y la ubicación de la entrevista, con un mapa.
- detalles sobre cualquier examen o presentación que se espera que ellos realicen como parte de la entrevista. Se les debe informar del tiempo que les tomará esto.
- la documentación que deberán traer consigo, como un pasaporte, una visa de trabajo y sus certificados académicos.

## PASO 7 Entrevistar a los candidatos

El objetivo de una entrevista es descubrir lo idónea que es una persona para el trabajo. La entrevista ofrece la oportunidad de conocer al candidato y explorar más lo que esta persona escribió en su formulario de solicitud.

Por lo general, las entrevistas deben llevarse a cabo en un período de una a dos semanas después de haber elegido a los candidatos. Se fija una fecha en la cual todos los entrevistadores puedan asistir y se asegura de poder reservar un lugar adecuado.

Es una buena práctica que en cada entrevista estén presentes por lo menos dos entrevistadores. Por lo general, serían el gerente de línea de la vacante y un miembro del Departamento de recursos humanos. Para asegurar que las entrevistas sean justas, un entrevistador no debe entrevistar a un familiar. Para posiciones de alta directiva, es buena idea tener un panel de entrevistadores más grande, incluyendo a otro alto directivo.

### Preparación para la entrevista

Cada entrevistador debe asegurarse de leer y estar familiarizado con los documentos relevantes a la entrevista, incluyendo los formularios de solicitud de las personas a ser entrevistadas y las referencias, si están disponibles. El panel de entrevista debe reunirse antes de las entrevistas para preparar las preguntas que hará. Las preguntas deben relacionarse con la descripción del puesto de trabajo, la especificación de la persona y los formularios de solicitud. Durante las entrevistas se trata de averiguar sobre:

- Los intervalos entre los empleos
- Las razones por las que salió de un empleo específico
- Los títulos académicos relevantes
- La experiencia relevante al puesto
- Las habilidades personales.

Para asegurar equidad y coherencia se trata de asegurar que a cada candidato se le hagan las mismas preguntas, pero se debe estar consciente de que pudiera haber necesidad de hacer más preguntas para explorar asuntos que surjan a partir de las respuestas del candidato o de su formulario de solicitud. En la casilla de la página 47 se ofrecen consejos sobre cómo hacer preguntas.

Cómo explorar temas durante una entrevista

**Experiencia laboral** Al investigar la experiencia laboral profesional de un candidato, se hacen preguntas específicas. Se trata de entender la manera en que se llevó a cabo el trabajo y la actitud del candidato hacia el mismo.

**Destrezas y habilidades** Se pide al candidato ofrecer ejemplos específicos que demuestren que tiene las destrezas y las habilidades necesarias.

**Trabajo en equipo** Descubra si el candidato encajaría como parte de un equipo. Por ejemplo:

- *¿Se le facilita adaptarse a los estilos de trabajo de otras personas, en especial cuando los mismos entran en conflicto con su manera preferida de trabajar?*
- *En su experiencia pasada, ¿de qué manera ha demostrado capacidad para comunicarse eficazmente?*

**Motivación** Averigüe sobre el compromiso del candidato con la organización y la posición al preguntarle por qué quiere trabajar para la organización.

**Protección del menor** (para una posición que implica contacto con niños) Es importante estar seguro de que es poco probable que el candidato maltrate a los niños. Algunas preguntas a incluir son:

- *¿Cuál es su experiencia con niños?*
- *¿Qué tipos de comportamientos específicos evitaría usted cuando esté con niños que no sean sus hijos?*
- *¿Qué haría si le preocupara el comportamiento de otra persona hacia los niños?*

Sería aconsejable esbozar una situación imaginaria de protección del menor para poder descubrir cómo reaccionaría un candidato e identificar cualquier necesidad de aprendizaje.

**Preguntas espirituales** (para las organizaciones cristianas) Pida a los candidatos cristianos describir su relación con Dios, sus conocimientos de la Biblia y su vida eclesiástica. Para aquellos candidatos que no sean cristianos, averigüe cómo se sienten en cuanto a trabajar para una organización cristiana.

Antes de las entrevistas el panel de entrevista debe acordar su responsabilidad de:

- presidir la entrevista
- dar la bienvenida al candidato
- presentar al panel de entrevista
- asegurar que la entrevista se adhiera a los parámetros de tiempo
- hacer las preguntas – cada entrevistador puede ser responsable de un conjunto de preguntas.

## Durante la entrevista

Recuerde que las entrevistas son bilaterales. Mientras la organización está evaluando la idoneidad del candidato para el empleo, el candidato está decidiendo si quiere trabajar para la organización. Por lo general, el candidato estará nervioso de manera que es importante relajarlo. Si el candidato

se siente relajado, es más probable que ofrezca respuestas honestas y realistas a las preguntas. A continuación algunos consejos:

- Ofrezca algo de tomar al candidato.
- Verifique que el candidato pueda sentarse cómodamente.
- Asegúrese de que todos los entrevistadores sean presentados.
- Explique el formato de la entrevista, incluyendo cuándo el candidato hará su presentación, si es pertinente.
- Es apropiado que las organizaciones cristianas empiecen la entrevista con una oración para pedirle a Dios darle sabiduría y dirección a todos.
- Asegúrese de que la primera pregunta trate de algo sobre lo cual el candidato se sienta cómodo hablando, como qué le interesa hacer en su tiempo de ocio.
- Durante la entrevista muestre interés en lo que el candidato tiene que decir. Solamente debe interrumpirlo si empieza a ofrecer respuestas que sean demasiado largas o que no se relacionen directamente con la pregunta.

#### Consejos para hacer preguntas

Existen diferentes tipos de preguntas:

- **Las preguntas abiertas** animan al candidato a hablar, como:
  - *¿Qué lo llevó a presentar una solicitud para este empleo?*
  - *Describa una situación en la cual ... ¿De qué manera abordó esa situación y cuál fue el resultado?*
  - *Ofrezca ejemplos de ...*
  - *¿En qué lugar aprendió más sobre ... ?*
  - *¿Por qué tomó esa decisión? (Debe estar consciente de que las preguntas que empiezan con 'por qué' a veces pueden parecer agresivas)*
- Se aconsejan **las preguntas cerradas** para obtener información específica, además, son útiles si el candidato continúa ofreciendo respuestas largas e irrelevantes a las preguntas. Las preguntas cerradas por lo general tienen una respuesta de una palabra como 'sí' o 'no'. Por ejemplo:
  - *¿Le gusta trabajar por su cuenta?*
- **Las preguntas de seguimiento** son útiles para investigar más sobre un tema, como:
  - *Usted ha mencionado que está familiarizado con programas de informática. ¿Cuáles ha utilizado?*
  - *¿Con cuál está más familiarizado?*
  - *¿Cuál fue la tarea más difícil que completó en ese trabajo?*
- **Las preguntas de resumen** ayudan al entrevistador a comprobar que ha entendido lo que el candidato ha dicho, como:
  - *Usted ha dicho que prefiere trabajar como parte de un equipo. ¿Estoy en lo cierto al entender que ... ?*

Qué hacer y qué no hacer durante las entrevistas

**QUÉ HACER**

- Dejar que el candidato sea el que más hable.
- Hacer más preguntas si se necesita más aclaración o detalles.
- Pedir ejemplos prácticos.

**QUÉ NO HACER**

- No interpretar ni esperar que los demás entrevistadores hayan entendido algo que el candidato dijo si usted no lo entendió. Si tiene dudas, haga más preguntas.
- No decirle al candidato que ha ofrecido una respuesta 'incorrecta'. Si es necesario, haga más preguntas.
- No hacer preguntas sobre la familia del candidato a menos que estén directamente relacionadas con la posición, como para saber si la familia acompañaría al candidato en el caso de que se necesite un traslado.
- No hacer preguntas con suposiciones, pues este tipo de pregunta puede impulsar al candidato a ofrecer una respuesta que de otro modo no hubiera dado. Por ejemplo:
  - *No le gustaba su último gerente de línea, ¿no es cierto?*
- No hacer más de una pregunta a la vez pues esto puede confundir al candidato. Por ejemplo:
  - *¿Qué le hizo decidir salir de ese empleo y por qué presentó una solicitud aquí?*

Es importante que cada entrevistador tome notas durante la entrevista y que las notas contengan lo que se ha dicho, en lugar de las opiniones del entrevistador. Por ejemplo, sería mejor escribir 'No demostró experiencia en procedimientos contables' que decir 'No es apto para trabajo de contabilidad'.

Cada entrevistador puede utilizar una lista de verificación como la que se encuentra a continuación para registrar las respuestas del candidato. Los criterios se toman de la especificación de la persona.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL ENTREVISTADOR						
Nombre del candidato:						
Criterios	Débil	Regular	Bien	Muy bien	No demostrado	Observaciones
Experiencia contable		✓				Ocasionalmente asiste al oficial de contabilidad en su posición actual.
Destrezas informáticas				✓		Usa Microsoft® Word. Los colegas a menudo le piden al candidato ayudarlos a usar este programa.
Etc.						
Etc.						

## Tareas y pruebas

Las tareas y los exámenes son métodos útiles para evaluar a los candidatos además de una entrevista. Las evaluaciones que se escojan deben depender de las destrezas requeridas para la posición. Las evaluaciones pueden incluir exámenes informáticos, presentaciones orales, ejercicios de lenguaje escrito, escribir cartas y exámenes financieros. No es necesario usar todos estos tipos de evaluaciones para una sola posición, pero vale la pena considerar una o dos.

## Cómo escoger al mejor candidato

Nunca se ofrece el empleo al candidato al finalizar una entrevista. Aunque solamente un candidato esté siendo entrevistado para el empleo es importante que los entrevistadores se reúnan para asegurar que todos estén contentos de contratar a la persona para la posición. El candidato también puede necesitar tiempo para pensar si estaría dispuesto a aceptar la posición si ésta le fuera ofrecida. Si se está entrevistando a más de un candidato es mejor esperar hasta que el último candidato haya sido entrevistado antes de decidir quién es adecuado para el trabajo. Cada entrevistador debe referirse a su lista de verificación cuando se estén decidiendo los candidatos y el panel debe completar una lista de verificación conjunta para cada candidato.

Si hay dos o más candidatos aptos para el empleo, deben considerarse los resultados de los exámenes o las tareas de evaluación. Si el panel de entrevista todavía no puede decidir entre ellos, puede ser necesario invitarlos a una segunda entrevista. Si ninguno de los candidatos es apto, será necesario volver a anunciar el empleo.

Es importante marcar claramente en la lista de verificación conjunta las razones por las cuales un candidato ha sido exitoso o no exitoso. El panel de entrevista debe anotar las áreas en las cuales se necesite capacitación o apoyo para el candidato exitoso.

## PASO 8 Obtener las referencias

Las referencias juegan un papel muy importante en el proceso de contratación. La información proveniente de empleadores anteriores a menudo es la mejor manera de entender cómo un nuevo empleado encajará en la posición y en la organización. Las referencias también deben plantear asuntos de preocupación.

Por lo general, las referencias se obtienen después de la entrevista para el o los candidatos más exitosos. A pesar de que tener las referencias antes de la entrevista puede ser útil, obtenerlas podría tomar mucho tiempo.

Las referencias pueden obtenerse en forma escrita o por teléfono. Esté consciente de que las referencias escritas raras veces dicen cosas malas sobre las personas porque las personas que dan las referencias usualmente son diplomáticas y piensan cuidadosamente lo que escriben. Al revisar las referencias vale la pena observar si las personas que han dado las referencias evitaron responder a alguna pregunta. Debe tomarse en cuenta si esto puede deberse a que la persona tiene dudas sobre el candidato en esa área. Es importante llamar por teléfono a las personas que han provisto una referencia por escrito para confirmar que la misma sea genuina. Las referencias por teléfono pueden ofrecer una imagen más realista de cómo es el candidato, pues las personas que dan las referencias no tienen mucho tiempo para pensar en respuestas diplomáticas a las preguntas. Es importante tomar notas detalladas de la llamada telefónica para poder estudiarlas más adelante.

Si el trabajo implica trabajar con niños, debe asegurarse de hacer preguntas relacionadas con los menores a las personas que dan las referencias. Esto ayudará a evitar que las personas que abusan de los niños se aprovechen de dichos empleos.

### Preguntas para hacer a las personas que dan las referencias

Primeramente, la referencia debe confirmar la relación del candidato con la persona que da la referencia – cómo se conocieron y por cuánto tiempo se han conocido.

Hay un rango de preguntas que puede hacerse a las personas que dan las referencias:

- Algunas preguntas deben relacionarse con el **trabajo específico** para el cual se está presentando la solicitud de empleo. Asegúrese de ofrecer a las personas que dan la referencia la información sobre el empleo y los criterios de selección. Puede pedirles a las personas que dan las referencias hacer comentarios sobre la capacidad del solicitante con relación a cada criterio o puede hacerles una pregunta más específica sobre las fortalezas y las debilidades relacionadas con el empleo.
- Algunas preguntas deben estar relacionadas con el **carácter** del solicitante, como la honestidad, la puntualidad, las relaciones con otros empleados, la manera en que responde a las críticas y su ausentismo del trabajo.
- Debe preguntársele si la persona que da la referencia **recomendaría** al solicitante para el empleo.

Asegúrese de haber recibido y revisado todas las referencias antes de ofrecer el empleo.

## PASO 9 Ofrecer el empleo

Si es posible, el gerente de línea debe llamar por teléfono al candidato elegido para ofrecerle el empleo. No debe esperarse que el candidato decida de inmediato si va a aceptar el empleo, pero acuerde un margen de tiempo. Si el empleo requiere específicamente una persona que esté en buenas condiciones de salud, la oferta de empleo puede estar condicionada a un examen médico exitoso. Si el candidato no acepta el empleo, puede haber una segunda opción de candidato a quién ofrecerle el empleo. Si no hay candidatos alternativos aptos, es necesario volver a anunciar el empleo.

Cuando el candidato seleccionado acepta el empleo debe acordarse la fecha de inicio. Luego debe prepararse un paquete de empleo y enviárselo.

### Paquete de empleo

El paquete de empleo contiene todos los documentos necesarios para que el candidato elegido empiece a trabajar con la organización.

Los siguientes documentos en el paquete de empleo deben ser firmados y devueltos a la organización para mantenerse en el expediente de personal del individuo:

#### FORMULARIO DE ACEPTACIÓN

Este formulario es una aceptación formal del empleo.

#### **CONTRATO LABORAL**

Las organizaciones deben utilizar una plantilla de contrato normalizada que haya sido verificada por un abogado para asegurar que cumpla con todos los requisitos legales nacionales. Todos los contratos laborales deben estar firmados por el nuevo empleado y por el gerente de línea y ambos mantienen una copia. Si es pertinente, deben estar escritos en el idioma local, además del idioma oficial nacional. El contrato deberá ser leído a los nuevos empleados que no sepan leer. Véase la Sección 3 para obtener orientación sobre qué incluir en un contrato.

#### **FORMULARIO DE INFORMACIÓN MÉDICA DE EMERGENCIA**

Puede referirse a este formulario si se necesita información médica en caso de una emergencia.

#### **FORMULARIO DE AUTO-DECLARACIÓN**

A falta de un control de policía para descubrir si el nuevo empleado tiene antecedentes penales, los nuevos empleados firman un Formulario de auto-declaración. El empleado firma este formulario para declarar que no tiene antecedentes penales.

#### **HOJA DE INFORMACIÓN PERSONAL**

La información solicitada puede incluir: datos sobre su familia y sus parientes, información del pasaporte o sobre la identidad, información bancaria si el salario se pagará directamente a la cuenta bancaria, datos de la iglesia.

Los siguientes documentos en el paquete de empleo son solamente para información del nuevo empleado:

#### **CARTA DE OFERTA DE EMPLEO**

Esta carta ofrece al nuevo empleado todos los detalles prácticos sobre su empleo como la posición, la ubicación, el salario y los beneficios.

#### **MANUAL PARA EMPLEADOS**

El manual para empleados resume las condicionales laborales generales del empleo y además explica el ambiente laboral de la organización. Si las condiciones laborales son distintas para una posición específica, esto debe mencionarse en el contrato laboral. Ver la Sección 3 para obtener más detalles sobre cómo escribir un manual para empleados.

## **PASO 10 Informar a los candidatos que no fueron elegidos**

Debe informársele a los candidatos que no fueron elegidos tan pronto como el candidato elegido haya aceptado el empleo. No es necesario informar por qué no fueron elegidos, pero debe estar preparado para ofrecer una retroalimentación constructiva si se le pide. Las observaciones y las pruebas completadas por los candidatos no elegidos se archivan por tanto tiempo como lo estipule la ley. Este expediente puede ser útil si el candidato cuestiona la decisión o si el candidato pide retroalimentación sobre su entrevista.

## PASO 11 Abrir un expediente de personal

Se establece un expediente de personal para cada nuevo empleado. Este expediente es confidencial y solamente el Departamento de recursos humanos y el gerente de línea deben tener acceso al mismo. Por tanto, se debe guardar en un archivero bajo llave. El expediente de personal debe contener toda la información relevante para el empleado. Es importante mantenerlo actualizado y es la responsabilidad del Departamento de recursos humanos o del gerente de línea asegurar que se mantenga acorde con las leyes locales.

Cada expediente de personal debe contener algunos o todos los siguientes artículos para cada empleado. La cantidad de información que se mantenga dependerá de la posición de la persona.

DATOS PERSONALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado civil y el número de hijos con sus edades, si es relevante</li> <li>• Fecha y país de nacimiento</li> <li>• Dirección domiciliaria</li> <li>• Número de teléfono</li> <li>• Correo electrónico personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de identificación personal, papeles de inmigración, pasaporte, información sobre visa y permiso laboral</li> <li>• A quién contactar en caso de emergencia y familiares</li> <li>• Información sobre la iglesia / el líder de la iglesia</li> <li>• Fotografía</li> <li>• Datos de la licencia de conducir</li> </ul>

INFORMACIÓN SOBRE LA CONTRATACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulario de solicitud de empleo o Currículum Vitae</li> <li>• Observaciones tomadas durante la entrevista de empleo</li> <li>• Referencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los exámenes de selección</li> <li>• Contrato laboral y carta de oferta de empleo</li> <li>• Los resultados de los controles policiales</li> </ul>

INFORMACIÓN DEL EMPLEO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes laborales</li> <li>• Informes y observaciones médicas y psicológicas</li> <li>• Registros de evaluación y desarrollo</li> <li>• Registros de disciplina</li> <li>• Observaciones y correspondencia sobre asuntos laborales como peticiones de licencias sin goce de sueldo</li> <li>• Registros de enfermedad y ausencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de salarios</li> <li>• Registros de gastos</li> <li>• Datos de cuentas bancarias</li> <li>• Información sobre la seguridad social y los impuestos sobre la renta</li> <li>• Correspondencia con agencias y firmas externas como bancos y abogados</li> <li>• Vacaciones anuales</li> </ul>

REFLEXIÓN

- ¿Cuál es el proceso de contratación de nuestra organización?
- ¿Cuáles son los beneficios de un proceso claro?
- ¿Todos los puestos en nuestra organización encajan con la misión, la visión y la estrategia de la organización?
- ¿Todos los puestos en nuestra organización tienen una descripción de puesto? Si no es así, ¿quién sería la persona responsable de asegurar que cada empleado tenga una?
- ¿Dónde anuncia nuestra organización las vacantes? ¿Hay otros lugares donde podríamos anunciarlas?
- ¿De qué manera las personas solicitan un empleo en nuestra organización? ¿Debemos producir un formulario de solicitud normalizado, si es que todavía no tenemos uno? ¿Qué información solicitaría este formulario?
- ¿Cuáles son las desventajas de entrevistar a todas las personas que presenten una solicitud para un empleo? Si elegimos solamente a unos cuantos solicitantes para entrevistar, ¿cómo nos aseguramos de hacer esto de una manera justa y coherente?
- ¿De qué manera podemos mejorar nuestros procesos de entrevista? ¿El personal en los paneles de entrevista podría beneficiarse de una capacitación para asegurar que estamos eligiendo a las personas correctas?
- ¿Cuáles son los beneficios de obtener referencias de los candidatos elegidos? ¿Existe alguna manera de mejorar este proceso?
- ¿Qué información ofrecemos a los candidatos elegidos antes de su primer día de trabajo? ¿Debiéramos desarrollar un paquete de empleo para enviárselos?
- ¿Qué información mantiene la organización sobre su personal? ¿Está guardada bajo llave? ¿Alguna parte de esta información es innecesaria? ¿Existe alguna información que sería útil que la organización conozca sobre su personal?



## 5

# Orientación e inducción

Cuando un nuevo empleado se une a una organización, es importante brindarle un buen apoyo para que adquiera entendimiento de su puesto y de la organización. El término que se utiliza para preparar a un nuevo empleado para su *posición* específica es **orientación**. El término que se utiliza para presentarle la *organización* a un nuevo empleado es **inducción**. En las organizaciones grandes puede que la orientación y la inducción se lleven a cabo por separado. En las organizaciones más pequeñas tal vez sea más realista llevar a cabo la orientación y la inducción de un modo más informal y con menos distinción entre las mismas.

## 5.1 Orientación

El objetivo de una orientación es preparar a una persona para su papel específico. El contenido de la orientación tendrá un impacto positivo sobre la manera en que la persona se desempeñe, especialmente en las etapas iniciales del empleo. La orientación debe iniciar el primer día de trabajo de una persona. Dado que el gerente de línea es responsable del nuevo empleado, él o ella debe supervisar la orientación, incluso si otras personas toman parte en orientar a la persona sobre ciertos temas.

### Cómo planificar la orientación

Antes de la orientación el gerente de línea debe desarrollar una programación de la misma. Deben contemplarse los diversos aspectos del puesto y se debe identificar lo que el individuo necesita saber y quién debe orientarlo sobre cada aspecto.

#### EJEMPLO

Una organización contrata a una persona para la posición de Oficial de finanzas. Una de las tareas del Oficial de finanzas es procesar las reclamaciones del personal. El gerente de línea identifica que para hacer esto, el nuevo empleado necesita conocer los formularios de gastos, cómo procesar los formularios usando el sistema de informática, dónde archivar los formularios utilizados y cómo informar a las personas que sus reclamaciones de gastos han sido procesadas. Dado que la Administradora ha estado cubriendo la posición de Oficial de finanzas desde que el Oficial de finanzas anterior salió de la organización, el gerente de línea le pide a ella orientar al nuevo empleado sobre este asunto. El gerente de línea le entrega a ella una lista de los asuntos que a él le gustaría que ella abarcará. El día antes de la orientación un empleado somete un formulario de Reclamación de gastos. Después de obtener el permiso de ese empleado, la Administradora espera hasta realizar la orientación para procesar el formulario de manera que el nuevo empleado pueda ver cómo se lleva a cabo la tarea en la práctica.

En la tabla en la página 56 se sugieren algunos de los temas que puede abarcar una orientación. Estos temas pueden ser cubiertos en muchas sesiones diferentes, o en solamente una o dos sesiones. Esta tabla puede convertirse en una programación agregándole columnas adicionales para mostrar quién es responsable de dar cada parte de la orientación y cuándo se llevará a cabo la misma.

\* Estos temas deben cubrirse durante la inducción, pero también deben cubrirse durante la orientación si son de relevancia específica para la posición. Por ejemplo, el nuevo empleado debe recibir orientación sobre la protección del menor si su posición implica el contacto directo con niños.

Tipo de orientación	Contenido sugerido
Orientación sobre la posición con el gerente de línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión, las creencias y los valores de la organización</li> <li>• Descripción del puesto de trabajo – los roles y las responsabilidades (cómo establecer los objetivos)</li> <li>• Necesidades de desarrollo personal</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Notas de transferencia, procedimientos escritos</li> </ul>
Orientación más amplia del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama – el contexto del puesto dentro de la organización y del equipo</li> <li>• Los códigos de conducta y cualquier asunto legal respecto a la posición</li> <li>• Vida en equipo, como los momentos de oración y los horarios de reuniones</li> </ul>
Orientación sobre asuntos de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier asunto pendiente relacionado con el contrato</li> <li>• Beneficios como vacaciones con goce de sueldo y beneficios médicos</li> <li>• Manual para empleados</li> <li>• Políticas sobre el VIH y SIDA en el lugar de trabajo *</li> <li>• Los códigos que reconoce la organización como People in Aid * (ver la página 83)</li> <li>• Protección del menor * (ver la página 84)</li> </ul>
Orientación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de los equipos de comunicación e informática</li> </ul>
Orientación sobre salud, protección y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones y la ubicación de los locales – la ubicación de los sanitarios, las salidas de emergencia y dónde encontrar artículos de papelería</li> <li>• Plan y política de seguridad</li> <li>• Asuntos de salud y protección</li> </ul>
Orientación financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las hojas de gasto para el personal y el dinero del proyecto</li> <li>• Nómina</li> </ul>
Oración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oración por el nuevo empleado al iniciar su nueva posición.</li> </ul>

Para las posiciones que impliquen la implementación de proyectos de auxilio y desarrollo puede ser aconsejable ofrecer al nuevo empleado información sobre los antecedentes y la situación actual del proyecto. La tabla a continuación incluye asuntos que se sugieren abarcar.

País	
Antecedentes de la región y la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de la zona</li> <li>• Antecedentes históricos, políticos, sociales y económicos</li> <li>• Información actual como informes de noticias</li> </ul>
Programa o proyecto	
Visión general del proyecto o los proyectos en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas del proyecto</li> <li>• Propuestas de proyecto</li> <li>• Donantes y financiamiento</li> <li>• Plazos de ejecución</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia organizativa</li> <li>• Estrategia de equipo</li> </ul>
Informes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes recientes para los donantes y la junta directiva de la organización</li> </ul>

También puede ser de utilidad establecer sesiones de orientación para el nuevo empleado con otros miembros del equipo aunque no vayan a trabajar juntos muy estrechamente. Esto ayudará al nuevo empleado a entender el contexto de los otros empleados y la manera en que su nueva posición encaja en el trabajo del equipo.

### Notas de transferencia

Lo mejor es que la persona que llevó a cabo el trabajo previamente pueda orientar en persona al nuevo empleado. Sin embargo, esto no siempre es posible, de manera que las notas de transferencia son vitales. El gerente de línea debe asegurar que la persona que llevó a cabo el trabajo anteriormente haya tenido el tiempo para escribirlas antes de concluir su contrato. Las notas de transferencia son útiles aún cuando haya una entrega directa. Las notas pueden guiar la discusión y pueden servir de referencia más adelante.

Las notas de transferencia pueden incluir lo siguiente:

- El contexto actual de la posición, como los individuos clave, el entorno exterior, cómo encaja la posición en la estrategia de la organización.
- Todo objetivo y meta asociados con la posición. El gerente de línea debe establecer los objetivos principales con el nuevo empleado. Para obtener más información al respecto ver la Sección 6 acerca de la gestión de desempeño.
- Los procesos y los procedimientos que explican la manera en que se lleva a cabo la posición día a día.
- Las normas asociadas con la posición como las políticas organizativas y las leyes nacionales que afectan lo que la persona puede hacer o cómo lo hace.
- Cualquier paquete de empleo que necesite ser llevado a cabo o completado.

Las notas de transferencia deben ser escritas en consulta con el gerente de línea pues éste puede desear modificar la posición o cambiar los procesos y los procedimientos.

## 5.2 Inducción

La meta de una inducción es presentarle la organización al nuevo empleado. La inducción debe informar al nuevo empleado sobre todos los aspectos de la organización de manera que éste pueda representar adecuadamente a la organización. La inducción afectará de manera importante la forma en que un individuo se sienta valorado por la organización.

Sea que los nuevos empleados ya conozcan mucho acerca de la organización o muy poco, es importante que todo nuevo empleado reciba una inducción. Las personas que sientan que ya conocen la organización quizás solamente conozcan ciertas áreas de su trabajo. La inducción debe ser igual para todos los empleados.

Se recomienda que las personas asistan a una inducción en un período de uno o dos meses después de iniciar su empleo. Si en el transcurso de dos meses se unen a la organización varios nuevos



empleados puede ser aconsejable que reciban la inducción juntos. Esto permite un uso eficiente del tiempo y permite a los nuevos empleados conocer a otros empleados de toda la organización. A largo plazo, estos vínculos personales entre los departamentos pueden ser beneficiosos para la organización porque una buena comunicación puede elevar el rendimiento de la organización.

### Contenido de la inducción

**PERSONAS** – una oportunidad para que los nuevos empleados conozcan a individuos de diferentes partes de la organización, incluyendo líderes como directores y miembros de la junta directiva.

**PROYECTOS** – una oportunidad para visitar una comunidad que se beneficia del trabajo de la organización.

**HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN** – información clave sobre la organización, incluyendo cómo fue fundada, eventos clave en la historia de la organización, a cuántas personas emplea, su ingreso anual y cómo es dirigida.

**EL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN** – la visión, los valores y el propósito de la organización y los tipos de proyectos que lleva a cabo.

#### LOS TEMAS CLAVE DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

Durante la inducción deben comunicarse los temas clave de recursos humanos de la organización porque éstos afectan a todos los empleados, sin importar su posición. Éstos pueden incluir:

- **Protección del menor.** Todas las organizaciones deben tener una política de protección del menor para proteger a los niños contra el abuso por parte del personal y para ayudar a proteger al personal de falsas reclamaciones de abuso (ver la página 84).
- **Beneficios.** A pesar de que los salarios diferirán de acuerdo con la posición, los beneficios deben ser los mismos para todos los empleados con un contrato laboral. Estos beneficios pueden incluir vacaciones anuales con goce de sueldo y planes médicos. Los mismos deben ser resumidos en el manual para empleados o en el contrato.
- **Procedimientos para la tramitación de reclamaciones y disciplina.** Un procedimiento para la tramitación de reclamaciones asegura que los empleados tengan una manera formal de hacer una reclamación, por ejemplo sobre la manera en que son tratados por otro empleado. Un procedimiento para la disciplina permite a la organización tomar acción cuando la conducta o el desempeño de una persona se considera inaceptable. Ver la Sección 6 para obtener más detalles.
- **Los estándares que reconoce la organización,** en cuanto a asuntos relacionados a la protección, el medio ambiente, el género o legales.
- **Salud y seguridad.** Los empleados deben estar conscientes de los procedimientos de salud y protección. Por ejemplo, deben saber qué hacer en caso de un incendio u otra emergencia. Ellos deben saber cuáles empleados pueden ofrecer primeros auxilios. La organización debe tratar de proteger al personal de los peligros mientras llevan a cabo sus trabajos, como ofrecer consejos sobre la manera de cargar artículos pesados, cómo utilizar equipo de informática y cómo conducir los vehículos de la organización.
- **Políticas organizativas,** como una política de VIH y SIDA en el lugar de trabajo (ver ROOTS 8: *VIH y SIDA: ¡Actuemos ya!*), una política sobre género o una política sobre el medio ambiente.
- **Desarrollo del personal.** Debe informársele a los nuevos empleados sobre oportunidades para el aprendizaje. Al ofrecer oportunidades para el aprendizaje la organización puede mejorar el desempeño del personal y motivarlo.

Es probable que estos temas, asuntos y políticas estén resumidos en detalle en el manual para empleados (ver Sección 3). Por lo tanto, la inducción ofrece una buena oportunidad para distribuir una copia del manual para empleados el cual puede servir de referencia durante las sesiones pertinentes.

### Paquete de inducción

Puede ser útil reunir un paquete de inducción que contenga información para dar apoyo a las sesiones de inducción. Algunos de los presentadores podrían referirse al paquete de inducción durante su sesión. Una vez que la inducción ha terminado, los empleados pueden referirse al paquete de inducción cuando sea necesario.

#### REFLEXIÓN

- ¿De qué manera se introduce a un nuevo empleado a su posición cuando se une a nuestra organización?  
¿Es una manera adecuada? Si no es así, ¿qué debe incluirse en una orientación?
- ¿De qué manera se presentan a los nuevos empleados a la organización?  
¿Cómo puede mejorarse esto?
- ¿Nos encargamos de introducir a los voluntarios a sus posiciones y de presentarles la organización?



## 6

# Gestión de desempeño

Puede ser una experiencia gratificante dirigir a un equipo cuando cada individuo está contribuyendo al éxito del equipo completo. Sin embargo, algunos desafíos a los que se enfrenta un gerente de línea son un desempeño pobre y malas relaciones entre los miembros del equipo. A veces es fácil pensar que los problemas desaparecerán, pero esto rara vez ocurre. Esta sección explora el tema del desempeño del personal. En la misma se ofrece orientación sobre cómo identificar y manejar un desempeño pobre y se estudia la manera de elevar el buen desempeño.

## Estudio bíblico

El Nuevo Testamento nos dice mucho acerca de la relación de Pablo con Timoteo:

- Pablo invitó a Timoteo a acompañarlo por recomendación de los cristianos locales (Hechos 16:1-5)
- Timoteo continuó llevando a cabo su ministerio bajo la orientación y la enseñanza de Pablo (Hechos 17:15; 19:22; 1 Tesalonicenses 3:2)
- Pablo se refiere a Timoteo como su hijo (1 Corintios 4:17; 1 Timoteo 1:2)
- Pablo trata de proteger a Timoteo (1 Corintios 16:10-11)
- Pablo elogia a Timoteo (Filipenses 2:19-23)
- Pablo escribe dos cartas a Timoteo

– Pablo incluye a Timoteo en el saludo de algunas de sus cartas (2 Corintios, Filipenses y Colosenses)

- *¿Qué pueden aprender sobre esto los gerentes de línea de nuestra organización en cuanto a la manera en que deben visualizar y manejar a su personal?*

Leamos 1 Timoteo 3:14-15; 4:11-16; 5:21-22; 6:20-21; 2 Timoteo 1:8-12 y 2:14-16.

- *¿Qué podemos aprender de estas cartas que Pablo escribió a Timoteo en cuanto a:*
  - *Establecer tareas, instruir, educar y explicar?*
  - *Elogiar y animar?*
  - *Otorgar responsabilidad?*

## Gestión de desempeño

La gestión de desempeño es el proceso de ver tanto el futuro como el pasado junto con un empleado. El proceso implica:

- **Establecer objetivos claros y acordados.** Muy a menudo ocurre un conflicto porque el gerente de línea asume que el empleado sabe qué hacer. El empleado se sorprende al descubrir que las expectativas de su gerente de línea eran distintas a las suyas. Las descripciones del puesto y las tareas deben estar claras y ser acordadas tanto por el gerente de línea como por el empleado.
- **Analizar y evaluar el desempeño con esos objetivos.** El gerente de línea observa el desempeño de una persona en su trabajo. Lo que esa persona haga debe relacionarse directamente con lo que se le pidió hacer – los objetivos.

- **Ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.** La retroalimentación le dice a una persona lo bien que está realizando su trabajo. Cuando el desempeño es pobre esta es la parte más difícil y la más importante de la gestión de desempeño. A veces una persona puede no estar consciente de que su comportamiento preocupa a los demás, o de que no está logrando lo que se espera de ella en cuanto a cantidad o calidad.
- **Planificar, priorizar y acordar el camino.** Cada seis o doce meses es aconsejable reevaluar los objetivos para el próximo año. Algunos objetivos todavía deberán ser logrados y pueden ser transferidos al período siguiente. Puede haber algunos objetivos nuevos basados en la estrategia de la organización. El empleado debe saber cuáles son las prioridades para poder planificar su trabajo. El gerente de línea no debe decirle al empleado exactamente qué hacer, en cambio debe empoderarlo para que escoja cómo va a lograr los objetivos.

Ciclo de la gestión de desempeño



La gestión de desempeño es un ciclo que empieza con el establecimiento de los objetivos. La descripción del puesto de trabajo muestra las tareas y las responsabilidades. La gestión de desempeño se ocupa de los 'resultados' y de 'cómo' se está realizando un trabajo. Para poder medir esto, deben establecerse objetivos. Después el ciclo continúa con las revisiones informales (evaluaciones) en el transcurso del año. Como resultado de estas evaluaciones a veces se ajustan los objetivos. Por lo general, se realiza una evaluación formal una vez cada seis o doce meses y a esto le sigue el establecimiento de los objetivos para el próximo año.

### Evaluaciones

El término 'evaluación' se utiliza cuando un gerente de línea habla con un empleado sobre su desempeño. Es aconsejable que las organizaciones desarrollen un proceso escrito para las evaluaciones, que ofrezcan formularios para ser completados por los gerentes de línea y los empleados, y aseguren que exista apoyo para el personal (como oportunidades para el aprendizaje) después de sus evaluaciones formales. Algunas evaluaciones son formales y son llevadas a cabo cada seis o doce meses. También pueden realizarse evaluaciones de una manera más informal en el transcurso del año.

Las evaluaciones presentan muchos beneficios. Por ejemplo, una evaluación:

- **Ayuda a crear buenas relaciones de trabajo.** La oportunidad de hablar sobre el trabajo de una manera formal puede ayudar al empleado y al gerente de línea a entenderse mejor entre sí y a desarrollar la confianza.

- **Permite que las reclamaciones sean escuchadas.** A pesar de que los gerentes de línea deben preguntar al personal durante las reuniones regulares si tiene alguna preocupación, las evaluaciones también proveen una oportunidad para que el personal presente los problemas.
- **Demuestra cómo se está desempeñando el personal.** El empleado puede asumir que se está desempeñando bien o mal cuando en realidad se trata de lo contrario.
- **Confirma al personal si ha tenido un buen desempeño.** Es importante elogiar al personal por un buen trabajo. Esto lo motiva y le demuestra que está contribuyendo al trabajo de la organización.
- **Identifica las necesidades de desarrollo personal.** Una revisión del desempeño puede identificar las áreas en las que se necesita ofrecer oportunidades para el aprendizaje.
- **Demuestra al personal que la organización se preocupa por su desarrollo.** A la mayoría de las personas le importa ser valorada. Un proceso profundo de evaluación ofrece al gerente de línea la oportunidad de pasar tiempo con un individuo para escucharlo. Esto demuestra que la organización se preocupa no sólo por el desempeño sino también por el bienestar y el desarrollo de la persona.
- **Ofrece una estructura.** El empleado está consciente, por medio de un formulario de evaluación, que la discusión se enfocará en la manera en que está realizando su trabajo. Dado que todas las personas en la organización pasan por el proceso formal con su gerente de línea, esto proveerá un sentido de justicia.

Consejos sobre cómo llevar a cabo las evaluaciones

A continuación algunos consejos para los gerentes de línea al llevar a cabo las evaluaciones:

- **Ofrezca una notificación adecuada de la evaluación** de manera que usted y el empleado puedan prepararse para la misma.
- **Esté consciente de su propia disposición.** Su humor afectará la manera en que el empleado lo visualice durante la evaluación. Trate de dejar de lado sus emociones y enfóquese con serenidad en la evaluación. Si esto no es posible, retrase la evaluación hasta otro día.
- **Asegúrese de tener mucho tiempo.** Esto es particularmente importante si va a dar retroalimentación negativa. Permita que el empleado tenga suficiente tiempo para presentar sus puntos de vista.
- **Asegúrese de que no haya interrupciones.** Escoja un salón donde no sea interrumpido y donde pueda hablar en confianza. Apague su teléfono móvil.
- **Haga toda crítica de manera constructiva.** Evalúe el desempeño del empleado y no al individuo. Haga énfasis

en sus fortalezas y logros. Sugiera maneras para superar las áreas de menor dominio y ofrezca más apoyo y oportunidades para el aprendizaje.

- **Asegúrese de que todo documento sea escrito lo antes posible después de la evaluación.** Esto es particularmente importante para la evaluación formal. A las personas les gusta saber qué está siendo registrado acerca de ellos y pueden sentirse ansiosas hasta ver el documento.
- **Asegúrese de que las personas entiendan lo que se espera de ellas.** No espere que el personal se desempeñe bien si lo que se espera del mismo no está claro, especialmente cuando se es nuevo en el empleo. Resuma tanto los estándares de desempeño que son necesarios como las metas a ser logradas. Verifique que el empleado haya entendido.
- **Juzgue el desempeño y no a la persona.** No le diga a una persona que es una holgazana pues esto puede ser de poca utilidad. En cambio, diga que el informe no se produjo a tiempo. Esta es una declaración de un hecho y de desempeño.

## Tipos y contenido de las evaluaciones

Existen tres tipos principales de evaluaciones:

- **INSTANTÁNEAS** – en el acto, pueden ocurrir en cualquier momento durante el día.
- **REGULARES** – en las reuniones semanales, quincenales o mensuales.
- **FORMALES** – cada seis o doce meses. Este tipo de evaluación produce un registro oficial al utilizar formularios para describir el progreso hacia los objetivos y comentarios de parte del gerente de línea sobre el desempeño.

### Evaluaciones instantáneas

El trabajo es dinámico y las cosas cambian a cada momento. Un ejemplo de una evaluación instantánea es el elogio o el reconocimiento. Esto puede suceder de manera pública o privada y puede consistir en el más pequeño de los comentarios como 'Bien hecho' o 'Realmente valoré eso'.

Es más difícil ofrecer una evaluación instantánea cuando el trabajo no ha sido entregado a tiempo o la conducta no ha sido adecuada. A veces es adecuado manejar esto rápidamente pero en algunas situaciones es mejor retrasar una respuesta. Asegúrese de que el asunto sea manejado en privado y ofrezca a la persona tiempo para ofrecer una explicación desde su perspectiva.

### Evaluaciones regulares

Las evaluaciones regulares por lo general implican reuniones cortas entre un empleado y su gerente de línea. A veces se las denomina 'actualizaciones'.

- **Las actualizaciones regulares son esenciales.** Es importante programar reuniones regulares y asegurar que no sean ignoradas cuando el personal esté ocupado. La duración y la frecuencia de las actualizaciones varía de acuerdo con la situación, pero por lo general se llevan a cabo cada semana o quincena y duran aproximadamente una hora.
- **Las actualizaciones deben tener una estructura clara.** Asegúrese de que el personal esté consciente del propósito de las actualizaciones y después de consultar con el empleado produzca una agenda para cada una. El contenido de una agenda puede incluir:
  - Revisión del progreso del trabajo
  - Revisión del progreso hacia el logro de los objetivos del individuo
  - Trabajo previsto para la próxima semana
  - Cualquier asunto a ser discutido relacionado con el trabajo o las relaciones con los demás
  - Áreas a desarrollar.
- La actualización debe consistir en una **conversación bilateral**. Ofrezca al individuo un espacio para compartir sus preocupaciones y hacer preguntas, así como para recibir la retroalimentación del gerente de línea. Además de discutir su trabajo, pregunte al empleado cómo se siente y cómo puede ofrecérsele apoyo.
- **Las actualizaciones ofrecen una oportunidad ideal para ofrecer y recibir retroalimentación negativa y positiva.** La retroalimentación debe ser bilateral. Además de las observaciones que el gerente de línea ofrece al individuo, debe animarse al individuo a ofrecer al gerente de línea una retroalimentación sobre el rendimiento del mismo. La casilla en la página contraria muestra un modelo para hacer observaciones que permite la honestidad y minimiza los sentimientos de rencor.

Modelo de retroalimentación

**CÓMO OFRECER UNA RETROALIMENTACIÓN EFICAZ**

- 1 Haga las observaciones tan pronto después del suceso como sea posible.
- 2 Ofrezca retroalimentación positiva así como retroalimentación negativa. La retroalimentación negativa debe ser constructiva.
- 3 Enfóquese en los hechos en lugar de las opiniones.
- 4 Otorgue tiempo a la persona para responder.
- 5 Ofrezca ideas prácticas sobre cómo hacer las cosas mejor la próxima vez. De nuevo, otorgue tiempo a la persona para responder.
- 6 Asegúrese de que su objetivo principal sea mejorar las cosas para el equipo, incluyendo el miembro del equipo con quien está hablando.

**Ejemplo 1**

Persona 1 ¿Puedo hacerle algunas observaciones?

Persona 2 Sí, claro.

Persona 1 Esta mañana en la entrevista que usted realizó observé que le permitió a la persona a la que estaba entrevistando mucho tiempo para responder a cada pregunta. Debido a eso pienso que obtuvimos respuestas mucho mejores. *[Haga una pausa para permitirle a la persona 2 responder]*

Persona 2 Gracias, se lo agradezco mucho.

**Ejemplo 2**

Persona 1 ¿Puedo hacerle algunas observaciones?

Persona 2 Sí, claro.

Persona 1 Esta mañana cuando estábamos celebrando la reunión del equipo observé que usted negaba con la cabeza mientras yo hablaba sobre qué hacer en la próxima reunión con los donantes. Eso me hizo sentir que usted opina que soy insensato. *[Haga una pausa para permitir a la persona 2 responder]*

Persona 2 ¡Ah! No tenía idea de que estaba haciendo eso. Lo siento. Yo no pienso que usted es insensato. Por favor hágame saber si alguna vez hago eso de nuevo.

Persona 1 hace observaciones inmediatas

Persona 1 habla sobre los hechos

Persona 1 hace una pausa y permite a la Persona 2 responder

Persona 1 hace observaciones inmediatas

Persona 1 habla sobre los hechos

- **Concluya la actualización con puntos para tomar acción.** Como resultado de las discusiones, tanto el individuo como el gerente de línea deben acordar qué acción tomarán y cuál será la fecha límite. Cada uno debe hacer al otro responsable de su acción. En la próxima reunión deben revisar los avances que se han logrado.

Evaluaciones formales

Existen dos situaciones diferentes en las cuales ocurre una evaluación formal:

- **REVISIONES DEL PERÍODO DE PRUEBA**
- **EVALUACIONES ANUALES O SEMESTRALES**

**REVISIONES DEL PERÍODO DE PRUEBA**

El período de prueba ocupa las primeras semanas de trabajo. Al final de este período se lleva a cabo una reunión para revisar el desempeño del nuevo empleado y decidir si es apto o no para la posición. Si es apto, debe confirmarse su empleo. Si no es apto, debe decidirse si se termina el contrato o se extiende el período de prueba a modo de ofrecer tiempo para abordar los asuntos u ofrecer capacitación.

En el transcurso del período de prueba deben llevarse a cabo actualizaciones regulares para asegurar que se dé respuesta a los problemas a tiempo. Esto disminuirá las probabilidades de que el nuevo empleado se lleve sorpresas al final del período de prueba. Debe ofrecerse apoyo especial durante el período de prueba como capacitación y la oportunidad de seguir de cerca a otros empleados.

**EVALUACIONES ANUALES O SEMESTRALES**

El segundo tipo de evaluación formal por lo general se lleva a cabo cada seis meses o al final de cada año.

Una evaluación formal puede enfocarse en:

- Los avances hacia los objetivos para el año en curso
- Revisar la manera en que el empleado ha realizado sus tareas y sus relaciones con otros empleados
- Establecer los objetivos para el próximo año (ver la casilla a continuación)
- Identificar un plan de desarrollo para el próximo año. Un plan de desarrollo ayuda al empleado a planificar la manera en que obtendrá las destrezas, los conocimientos y la experiencia necesarias para realizar mejor su trabajo y permitirle desarrollar su carrera (ver la Sección 7 para obtener más detalles).

**CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS**

Los objetivos deben ser claros y exponer lo que necesita ser logrado y para cuándo debe lograrse. Puede ser aconsejable hacer que los objetivos sigan el lineamiento 'SMART':

<i>e</i> <b>S</b> <i>pecifico</i>	¿El objetivo es claro?
<b>M</b> <i>edible</i>	¿Cómo se medirá el logro del objetivo?
<b>A</b> <i>lcanzable</i>	¿El objetivo es alcanzable utilizando el tiempo y los recursos disponibles?
<b>R</b> <i>elevante</i>	¿Cuál será el resultado? Por ejemplo, 'Recaudar £1,000 de los donantes para finales de febrero al escribir una propuesta' es un objetivo SMART. 'Llevar a cabo trabajo para la recaudación de fondos de los donantes' es una actividad y no es un objetivo SMART.
<i>limitado en el</i> <b>T</b> <i>iempo</i>	¿El objetivo tiene una fecha límite clara antes de la próxima evaluación formal?

Ejemplo de un formulario de evaluación

FORMULARIO DE EVALUACIÓN		
Nombre:		
Equipo:		
Título del puesto:		
Fecha de la evaluación:		
Objetivos para el año en curso	Comentarios sobre el desempeño	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
¿El empleado cumplió bien sus otras tareas para el año?		
Identificar seis o menos objetivos SMART para el próximo año		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Objetivos de desarrollo (¿Qué espera lograr?)	Acción para el desarrollo (¿De qué manera se llevará esto a cabo?)	Fecha límite (¿Para cuándo se logrará esto?)
Comentarios del empleado		
Firma		Fecha
Comentarios del gerente de línea		
Firma		Fecha

El desempeño de un empleado es una combinación de:

- Conocimientos
- Capacidad
- Comportamiento.

Por ejemplo, una persona puede desempeñarse mal si:

- no entiende lo que tiene que hacer (conocimientos)
- no es capaz de hacerlo de manera constante (capacidad) o;
- decide que no va a hacer lo que se le requiere hacer (comportamiento).

Por estas razones, es importante preguntarle al empleado por qué se ha desempeñado mal antes de emitir un juicio. Si el empleado ha mal entendido la posición o no es capaz de llevarla a cabo a un buen nivel, requiere de **apoyo**. Si el empleado no está realizando algo conscientemente, éste es un asunto de comportamiento que requiere **disciplina**.

- Pregunte a la persona cuál sería la mejor manera de ayudarla.
- Siempre escriba notas sobre lo hablado en la reunión y registre toda decisión que se tome. Estas notas podrían ser necesarias como prueba durante una vista disciplinaria. Tan pronto como sea posible, el gerente de línea debe desarrollar un plan de acción para dar apoyo al empleado para mejorar su desempeño.
- Establezca una fecha para revisar el progreso y haga consciente al empleado de las consecuencias si su desempeño no mejora. Por ejemplo, un mal comportamiento puede llevar a una vista disciplinaria lo que resultaría en la pérdida de su empleo.

**Procedimientos de disciplina**

El último recurso para un mal desempeño es establecer una vista disciplinaria. Se considera buena práctica que las organizaciones tengan un procedimiento de disciplina que esté estipulado en las condiciones laborales. Los principios disciplinarios incluyen:

- El estándar de trabajo debe estar claramente explicado de manera que no haya malentendidos.
- Las descripciones de los puestos de trabajo deben ser precisas.
- El personal debe entender las condiciones de un período de prueba.
- Las consecuencias de no cumplir los estándares requeridos deben ser claramente explicadas.

**REFLEXIÓN**

- ¿De qué modo los gerentes de línea evalúan el desempeño del personal en nuestra organización? ¿Este modo es efectivo? ¿Por qué?
- ¿Nuestra organización debe evaluar el desempeño de sus voluntarios? Si es así, ¿qué aspectos de su desempeño podrían ser evaluados?
- ¿Nuestra organización tiene un proceso de evaluación formal? Si no es así, ¿debería tener uno?
- ¿De qué manera se maneja el mal desempeño en nuestra organización? ¿Este modo es apropiado?

## 7

# Desarrollo del personal

Es importante pensar sobre cómo desarrollar al personal para poder mejorar el trabajo de la organización. El desarrollo del personal puede incluir la educación, las oportunidades para obtener experiencia, y aprender de los demás. A continuación se resumen algunos de los beneficios de invertir en el personal:

## Para la organización

- Para ser eficaz, una organización necesita personal con conocimientos, destrezas y experiencia para llevar a cabo sus empleos y cumplir con la estrategia de la organización. No siempre es posible emplear a la persona idónea, de manera que a veces vale la pena elegir a personas que muestren potencial y ofrecerles oportunidades para el aprendizaje que les permitan cumplir con las exigencias del puesto.
- Cuando las personas tienen la oportunidad en el trabajo de crecer y desarrollarse la probabilidad de que se sientan más motivadas es mayor. Una mayor motivación lleva a un trabajo más eficaz.
- El personal tiene mayor probabilidad de permanecer en una organización que provea oportunidades para el desarrollo del personal. Una organización de este tipo por lo general es más eficaz porque mantiene el conocimiento y el aprendizaje organizativo.
- El contexto en el que trabaja una organización está en constante cambio. Por lo tanto, es esencial continuar aprendiendo.

## Para los individuos

- Las oportunidades para aprender y crecer llevan a una mayor satisfacción en el trabajo y a un sentimiento de logro.
- Las oportunidades para aprender y crecer permiten al personal desarrollar sus profesiones tanto dentro como fuera de la organización.

### Estudio bíblico

Leamos Filipenses 3:12-14.

- *¿Los cristianos saben todo lo que hay por saber? ¿Son perfectos?*
- *¿Qué le dice este pasaje a las personas que se sienten complacidas con su vida cristiana?*
- *¿Cuál es el peligro de 'no seguir avanzando hacia la meta'?*
- *¿De qué manera este pasaje tiene relevancia para nuestras vidas laborales?*
- *¿Qué papel juega nuestra organización en inspirar y permitir al personal 'esforzarse para lograr las tareas por cumplir'?*

Desarrollar a las personas es como cultivar una planta. No podemos hacer que crezcan las semillas, pero podemos proveer el entorno que ellas necesitan para florecer; agua, buena tierra, la cantidad correcta de sol y sombra, fertilizante y protección contra las malas hierbas y las plagas. De igual manera, no podemos hacer que las personas se desarrollen, pero las organizaciones deben intentar proveer el entorno que el personal necesita para florecer. Esta sección estudia la manera en que las organizaciones pueden crear este tipo de entorno.

## 7.1 Asuntos a tomar en cuenta en una organización

Para crear un entorno donde el personal pueda florecer, deben ocurrir varias cosas en una organización. Las mismas están más allá del control de los gerentes o los empleados individuales y necesitan ser acordadas por la dirección y la junta directiva. Cinco áreas importantes a tomar en cuenta son:

### 1 Una estrategia clara

Toda organización necesita una visión clara, una estrategia y unos objetivos que resuman la manera en que la organización va a cumplir con su visión. Cada empleado debe entender la manera en que su posición contribuye al logro de la estrategia. El desarrollo del personal asegura que la organización pueda cumplir su estrategia.

La dirección de la organización debe preguntarse: ¿Dónde se encuentran las brechas en los conocimientos, las destrezas o la experiencia en la organización que nos impidan alcanzar nuestra meta? La respuesta a esta pregunta identificará las necesidades de desarrollo estratégicas. Las brechas a menudo se relacionan con nuevas áreas que la organización desea desarrollar en su estrategia o cambios que probablemente ocurrirán.

### 2 Política de desarrollo del personal

El personal debe saber que las decisiones sobre su desarrollo son coherentes y justas. Es aconsejable tener una política sobre el desarrollo del personal de manera que el personal sepa qué puede esperar. Una política de desarrollo del personal puede resumir el compromiso de la organización con el desarrollo de las personas, la manera en que se dará prioridad a las peticiones de apoyo, cuáles oportunidades de desarrollo apoyará la organización y cuáles no, las responsabilidades del gerente de línea, del individuo y del Departamento de recursos humanos y una descripción de los procesos que deben seguirse.

### 3 Procesos claros

Los procesos ayudan al personal a identificar las necesidades, encontrar las opciones, priorizar, planificar y revisar el progreso. Estos procesos incluyen la orientación y la inducción, las actualizaciones regulares, las evaluaciones formales y la planificación del desarrollo personal.

Todos estos puntos forman parte del proceso de la gestión de desempeño, el cual es el enfoque de la sección 6.

### 4 Destrezas en el manejo de las personas

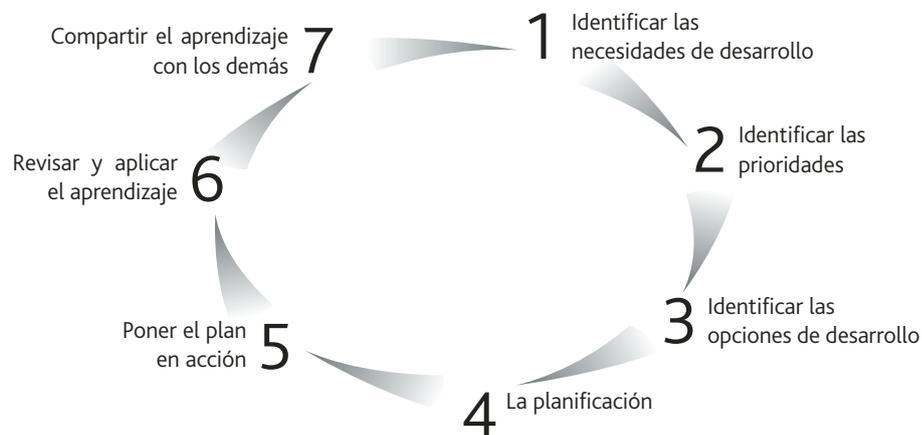
La revisión del desempeño, ofrecer retroalimentación, la capacitación y el establecimiento de objetivos son destrezas que necesitan los gerentes para poder motivar al personal a crecer. A menudo los gerentes necesitarán aprendizaje y apoyo para poder realizar esto bien.

## 5 Recursos disponibles

Invertir en las personas requiere tiempo y dinero. El financiamiento debe estar incluido en el presupuesto anual. Puede incluirse una línea presupuestaria para el desarrollo del personal en las propuestas de proyectos que son enviadas a fundaciones donantes, siempre que pueda demostrarse que esto aumentará la efectividad del proyecto. Puede ser útil ofrecer orientación sobre la cantidad de tiempo del personal que puede utilizarse para actividades de aprendizaje. Por ejemplo, puede permitirse a cada empleado hasta cinco días al año para el aprendizaje o el desarrollo personal.

## 7.2 Asuntos que deben tomar en cuenta los gerentes

Para crear un entorno en el cual el personal pueda florecer, los gerentes deben apoyar al personal a través de siete pasos. Este es un proceso continuo y es aconsejable pensar en el mismo como un ciclo.



Los pasos de este ciclo también pueden utilizarse para planificar el desarrollo del personal dentro de una organización.

### PASO 1 Identificar las necesidades de desarrollo

Las necesidades de desarrollo deben identificarse en cuanto a la organización y en cuanto al individuo. Para el individuo, éstas serán las áreas en las que una persona específica necesita crecer para ser más eficaz en su trabajo. Este crecimiento puede ser en conocimientos, destrezas o experiencia.

Las necesidades de desarrollo no se deben necesariamente a aspectos de menor dominio. Un empleado puede tener un fuerte dominio en un área y aún beneficiarse del desarrollo para poder ser todavía más eficaz en su posición. De hecho, desarrollar los aspectos de mayor dominio por lo general produce la mayor mejora en el desempeño de una persona. Sin embargo, también puede haber áreas de mal desempeño que deban ser abordadas.

Podría necesitarse crecimiento en una o más de las siguientes áreas:

<b>Conocimientos</b>	Existen dos tipos principales de conocimiento. <b>El conocimiento técnico</b> se relaciona con las tareas de trabajo, tales como saber crear una hoja de trabajo en una computadora. <b>El conocimiento organizativo</b> se relaciona con la manera en que una organización trabaja, como saber dónde encontrar información o por qué las cosas suceden de una cierta manera o aprender de la última vez que se intentó algo. El conocimiento técnico es mucho más fácil de reemplazar si alguien sale de la organización. El conocimiento organizativo se perderá a menos que se hagan esfuerzos por captarlo.
<b>Destrezas</b>	Toda persona necesita destrezas personales como destrezas para la comunicación, destrezas para hacer presentaciones o la habilidad para organizar su trabajo. Las destrezas técnicas son más específicas a una posición, como la habilidad para tratar a un paciente, capacitar a otras personas o preparar una comida.
<b>Experiencia</b>	La experiencia tiene que ver con lo que las personas han hecho con sus conocimientos y sus destrezas. La experiencia puede obtenerse por medio del empleo formal, las actividades voluntarias o la vida cotidiana.
<b>Actitud</b>	Las actitudes afectan el modo en que las personas abordan su trabajo e incluyen el compromiso, la motivación, la iniciativa y la determinación. Esta es un área difícil de desarrollar pero es vital para el éxito.

Para identificar nuestras necesidades de desarrollo, todos necesitamos:

- Objetivos claros para saber qué se nos está pidiendo cumplir (ver la Sección 6).
- Un buen entendimiento de las destrezas, la experiencia y los conocimientos necesarios para cumplir los objetivos. Algunos de éstos estarán incluidos en el perfil del puesto.
- Retroalimentación sobre lo bien que estamos haciendo las cosas; esto nos ayuda a entender nuestras áreas de mayor dominio y las áreas para mejorar.

Es el papel del gerente de línea asegurar que estos tres puntos estén en marcha y ayudar al empleado a identificar sus necesidades. Esto puede suceder durante una actualización regular o una evaluación formal.

La herramienta en la página contraria puede ayudar al personal a reflexionar sobre sus propias necesidades de desarrollo. Ésta puede luego ser utilizada para iniciar una conversación con su gerente de línea.

<p>¿QUÉ COSAS HAGO BIEN?</p> 	<p>¿QUÉ ÁREAS NECESITO DESARROLLAR?</p> 
<p>¿QUÉ PODRÍA AYUDARME A DESARROLLAR?</p> 	<p>¿QUÉ PODRÍA EVITAR QUE ME DESARROLLE?</p> 

Las necesidades de desarrollo podrían surgir de un mal desempeño. Al enfrentarse con un mal desempeño, un gerente debe siempre tratar de buscar el origen del problema en caso de que exista la necesidad de desarrollar los conocimientos o las destrezas, o la experiencia del individuo. Sin embargo, esté consciente de que el mal desempeño puede ser ocasionado por otros factores como muestra el ejemplo a continuación.

**EJEMPLO**

Pedro es un Administrador quien debe escribir informes mensuales para su gerente sobre la cantidad de correspondencia que recibe el departamento. Él no siempre produce justo lo que su gerente, Anita, desea. Durante su evaluación ellos hablan sobre las necesidades de desarrollo. Pedro menciona que él quiere tomar un curso de informática pues eso le ayudará a producir buenos informes. Sin embargo, Anita sabe que Pedro ya sabe usar bien una computadora. Al dialogar sobre el asunto, Anita se da cuenta de que hay dos problemas reales. Pedro no entiende totalmente qué información debe contener el informe, y él nunca recibe retroalimentación sobre el contenido del informe pues Anita por lo general lo lee de última hora. Ellos acuerdan que Anita le explicará con más detalle lo que se requiere en el próximo informe y ella le ofrece a Pedro algunos ejemplos de un informe de buena calidad. Ella también decide ofrecer a Pedro consejos y retroalimentación sobre los próximos tres informes de manera que ellos puedan trabajar juntos para mejorarlos.

**Cómo escribir objetivos** Después de identificar un área para el desarrollo es aconsejable escribir un 'objetivo de desarrollo'. Éste debe describir lo que usted quiere lograr.

- Pasos sencillos para escribir objetivos de desarrollo**
- PASO 1 **Identificar:** el área que desea mejorar.
  - PASO 2 **Aclarar:** sea tan específico como pueda sobre el aprendizaje.
  - PASO 3 **Definir:** lo que quiere ser capaz de hacer con el aprendizaje.
  - PASO 4 **Probar:** cómo sabrá que puede hacerlo.

**Cómo escribir un objetivo de desarrollo** Después de identificar un área para el desarrollo, escriba un objetivo de desarrollo usando esta estructura:

*Ser capaz de ..... de manera que ..... para la fecha .....*

Evite usar palabras imprecisas como 'entender' o 'saber'. En cambio, use palabras que expliquen lo que puede realizarse con el entendimiento como: describir; explicar; capacitar a otros; aplicar; demostrar; aconsejar.

**EJEMPLO**

- PASO 1 **Identificar**  
*Profundizar un entendimiento de las buenas prácticas en VIH.*
- PASO 2 **Aclarar**  
*Ser capaz de describir ejemplos de buenas prácticas en VIH entre mujeres embarazadas.*
- PASO 3 **Definir**  
*Ser capaz de describir ejemplos de buenas prácticas en VIH entre mujeres embarazadas de modo que pueda escribir una propuesta para financiamiento.*
- PASO 4 **Probar – Haga que los objetivos sigan el lineamiento SMART (eS específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y limitados en el Tiempo)**  
*Ser capaz de describir ejemplos de buenas prácticas en VIH entre mujeres embarazadas de modo que pueda escribir una propuesta para financiamiento que sea aprobada por la dirección de la organización para finales de diciembre del 2009.*

## PASO 2 Identificar las prioridades

Las necesidades individuales deben priorizarse con las prioridades estratégicas. Debe otorgarse una alta prioridad a las necesidades individuales que encajen bajo las prioridades estratégicas.

Después de priorizar tomando en cuenta las prioridades estratégicas, los gerentes de línea deben asignar los recursos para el desarrollo del personal de una manera justa y coherente. La tabla en la página contraria ofrece algunas preguntas que pueden ayudar a un gerente a priorizar las necesidades de desarrollo en su equipo. Las '**Preguntas principales**' se refieren a las áreas que deben ser la prioridad más alta para toda organización. Las preguntas sobre '**Rendimiento de la inversión**' ayudan a los supervisores a usar el buen juicio y a equilibrar los costos y los beneficios de las opciones específicas. Las preguntas sobre '**Recursos**' plantean asuntos concernientes al financiamiento.

Es importante reservar una cantidad razonable de dinero para el desarrollo del personal como un tres por ciento de los costos de personal. Aún cuando esto suceda, habrá oportunidades de aprendizaje que la organización no podrá costear. El tiempo del personal también es limitado. Debido a estas restricciones priorizar las necesidades es un proceso esencial.

	PREGUNTAS	COMENTARIOS
<b>PREGUNTAS PRINCIPALES</b>	¿Existe algún requisito legal? ¿Existe algún requisito de salud y de protección?	Por ejemplo, capacitación en primeros auxilios.
	¿Existe algún requisito o necesidad estratégica?	Por ejemplo, si el VIH es una prioridad para su organización, puede ser necesario priorizar la capacitación en el trabajo con las personas que viven con el VIH.
	¿Hay algún cambio en la práctica?	Por ejemplo, la organización podría empezar a abordar un nuevo asunto técnico.
	¿Hay algún riesgo significativo que deba abordarse?	Por ejemplo, la protección del menor.
	¿Existe algún requisito de buena práctica?	Por ejemplo, pudo haberse decidido asegurar que todos los programas sean sensibles al género.
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	¿Existen beneficios directos específicos?	Por ejemplo, la capacitación en destrezas relacionada directamente con el desempeño en el trabajo. ¿Qué beneficio tiene para el individuo? ¿Qué beneficio tendrá para los demás?
	¿Existen beneficios indirectos específicos?	Por ejemplo, la motivación y la moral, la retención del personal.
	¿Cuáles son los costos?	Esto incluye los honorarios para la capacitación y el costo de tener a un empleado ausente durante el período de la capacitación.
	¿Los beneficios superarán los costos?	Por lo general, esto será una cuestión de juicio.
	¿Esta es la persona correcta?	Considere el impacto sobre el trabajo de la organización, y el compromiso, la posición y la duración del contrato de la persona. ¿La persona está comprometida con aplicar y compartir el aprendizaje?
	¿Este es el momento adecuado?	Considere la carga de trabajo y las prioridades que implican para el individuo y la organización.
	¿Este es el mejor método?	Considere las diferentes opciones.
<b>RECURSOS</b>	¿Hay recursos disponibles?	
	¿Puede ser financiado externamente?	

## PASO 3 Identificar las opciones de desarrollo

- Cuando un gerente de línea y un empleado han acordado un objetivo de desarrollo, el próximo paso es considerar las opciones disponibles: Tome en cuenta la manera en que al empleado le gusta aprender; ¿aprende mejor haciendo o leyendo? ¿Le gusta aprender por su cuenta o hablando con otra persona?
- Planifique varias maneras para ayudar a la persona a aprender.
- Considere los recursos disponibles como el tiempo, el dinero y la experiencia. La ubicación también determinará las opciones que podrían escogerse.
- Piense en las oportunidades para que el empleado comparta su aprendizaje y lo aplique a su trabajo. El aprendizaje se pierde rápidamente si no se comparte y se usa.

A menudo damos demasiado énfasis a los cursos de capacitación. La mayor parte de lo que aprendemos como adultos se aprende haciendo o experimentando, leyendo o viendo a otra persona trabajar. La capacitación formal solamente juega una pequeña parte en el aprendizaje. De hecho, puede que aprendamos muy poco de la capacitación a menos que suceda en el momento correcto, esté al nivel correcto, y satisfaga nuestras necesidades específicas. También necesitamos oportunidades para aplicar nuestro aprendizaje después del curso.

La tabla a continuación resume varios métodos que pueden utilizarse para desarrollar al personal.

Opción de aprendizaje	Descripción
<b>CÓMO APRENDER DE LOS DEMÁS</b>	
<b>Cómo aprender de un colega</b>	Otra persona en el equipo o en la organización podría tener los conocimientos, las destrezas o la experiencia necesaria.
<b>Cómo seguir de cerca a otro empleado</b>	Seguir de cerca a otro empleado implica observar a alguien en su trabajo con el propósito de aprender. Un empleado puede seguir de cerca a una persona con mayor antigüedad en la organización o a alguien que realice su misma labor. Puede seguirse de cerca a la persona durante un par de horas, un día, una semana o más. Es importante tomar notas mientras se sigue de cerca a la persona, y reservar tiempo para comentar las observaciones con la persona que estaba siendo observada.
<b>Visita de intercambio</b>	A menudo es útil visitar otro proyecto u organización. Para sacar el mayor provecho de las visitas, es importante tener los objetivos claros y comunicar las expectativas a los anfitriones. Reserve tiempo para reflexionar sobre el aprendizaje durante y después de la visita, y elabore un plan de acción para aplicar el aprendizaje.
<b>Mentor</b>	Servir de mentor es el proceso por el cual se aprende de una persona con más pericia o experiencia. El mentor motiva, aconseja y se hace amigo de una persona menos diestra o menos experimentada por medio de reuniones regulares, de aproximadamente una hora cada quincena. Es importante establecer objetivos y acordar lo que será dialogado durante las reuniones. En cada reunión el mentor puede preguntar: ¿Qué ha ocurrido esta semana? ¿Qué aprendiste? ¿Qué harás de manera diferente la próxima vez?

*la tabla continúa*

continuación

Opción de aprendizaje	Descripción
<b>Consejería</b>	La consejería tiene que ver con ayudar a un empleado a desempeñarse mejor al hacerle preguntas en lugar de decirle lo que tiene que hacer. Un consejero anima a una persona a buscar su propia solución y lo apoya mientras lo hace. Los gerentes de línea deben tener como objetivo aconsejar a su personal. En algunas circunstancias puede ser útil emplear a un consejero externo a la organización.
<b>Grupos internos de aprendizaje</b>	Los empleados pueden aprender unos de otros en un entorno de grupo. Los grupos deben acordar el propósito de reunirse, la frecuencia con que se reunirán y como utilizarán el grupo para apoyar su aprendizaje. Los grupos de aprendizaje pueden utilizarse para investigar juntos un tema específico, compartir aprendizaje, responder a las preguntas de cada uno, o aprender de expertos externos. Los grupos no tienen que reunirse en persona; algunos grupos se comunican por correo electrónico o utilizando Internet.
<b>Cómo unirse a una red externa</b>	Existen muchas redes externas a las que el personal puede unirse para compartir aprendizaje y experiencia. Para encontrar redes relevantes en el área local pregunte a otras organizaciones o haga una búsqueda en Internet.
<b>Membresía en una asociación profesional</b>	La membresía en una asociación profesional a menudo ofrece oportunidades de desarrollo.
CÓMO APRENDER DE LA EXPERIENCIA	
<b>Delegación de un proyecto especial</b>	Delegar es transmitir la responsabilidad de algo a otro empleado. A menudo los supervisores delegan a personas en su equipo. La delegación debe verse como una manera de desarrollar a las personas y de que el gerente ahorre tiempo. A pesar de que el gerente mantendrá la responsabilidad del resultado final, delegar ofrece al empleado la oportunidad de usar su iniciativa, desarrollar sus destrezas y obtener experiencia. Es importante que el gerente de línea: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ defina y explique la tarea (los objetivos, los estándares, las destrezas y los recursos necesarios)</li> <li>■ aclare las decisiones que el empleado puede o no tomar</li> <li>■ acuerde una fecha para revisar el progreso</li> <li>■ motive al empleado a adueñarse del proyecto y le permita al empleado resolver cualquier problema, ofreciendo consejo si es necesario</li> <li>■ premie y elogie el progreso y el resultado exitoso.</li> </ul>
<b>Comisión de servicio para asumir otro cargo</b>	Dispensar a una persona para asumir otro cargo dentro de la organización o fuera de la organización ofrece una poderosa oportunidad para el desarrollo. Considere: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿cuánto tiempo durará la comisión de servicio?</li> <li>■ ¿quién podrá cubrir la posición de la persona? (¿ésta también es una oportunidad de desarrollo?)</li> <li>■ ¿de qué manera utilizaremos la nueva experiencia, conocimientos y destrezas de la persona cuando regrese?</li> </ul>

la tabla continúa

continuación

Opción de aprendizaje	Descripción
<b>CÓMO APRENDER A PARTIR DE LA LECTURA, LA INVESTIGACIÓN Y EL ESTUDIO</b>	
<b>Libros y periódicos</b>	La investigación y la lectura son buenas maneras de desarrollar los conocimientos sobre un tema específico, averiguar sobre las buenas prácticas y aprender lo que los demás están haciendo en un área específica.
<b>Internet</b>	Ahora hay mucha información disponible en Internet. Esta puede ser una fuente de información de bajo costo y confiable pero recuerde que cualquier persona puede colocar información en Internet, de manera que la calidad variará. Muchas organizaciones conocidas publican material útil en sus sitios web como informes, lineamientos, recursos de capacitación, artículos y estudios de caso.
<b>Diplomas</b>	Si una persona quiere estudiar para obtener un diploma, siempre debe verificarse: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ que el nivel de enseñanza sea alto en la institución</li> <li>■ que el diploma sea relevante para la necesidad identificada</li> <li>■ que el empleado pueda encontrar el tiempo para estudiar mientras cumpla con las exigencias de su posición</li> <li>■ que haya disponible el equipo necesario, como una computadora, acceso a Internet, correo electrónico confiable o acceso a un DVD o vídeo.</li> </ul>
<b>CÓMO APRENDER DE LA CAPACITACIÓN</b>	
<b>Uso de capacitadores internos</b>	A menudo un empleado tiene experiencia en capacitación. Asegúrese de que el capacitador entienda por qué se le está pidiendo ofrecer la capacitación y cuáles son los objetivos del curso. Asegúrese de que el capacitador utilice técnicas de capacitación adecuadas.
<b>Contratación de un capacitador externo a la organización</b>	Si existe una necesidad de capacitación específica o mucho personal que necesita la misma capacitación, quizás valga la pena contratar a un capacitador externo a la organización. Es esencial: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ obtener referencias</li> <li>■ asegurarse de que el capacitador entienda las necesidades de capacitación y los objetivos del curso</li> <li>■ asegurarse de que exista un contrato escrito para los servicios ofrecidos.</li> </ul>
<b>Tomar cursos externos</b>	Por lo general, habrá capacitación externa disponible local o nacional. Las organizaciones de capacitación existen para vender capacitación de manera que es importante asegurarse de que un curso ofrecerá valor por su costo. Antes de que alguien asista a una capacitación debe considerarse: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Es este el curso correcto? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Son relevantes? ¿Cuál será el método de enseñanza de la capacitación? ¿El estilo motivará el aprendizaje? ¿El curso está al nivel correcto? ¿Esta es la persona correcta para enviar a tomar este curso?</li> <li>■ Aún si el curso no tiene costo, es importante considerar cuidadosamente la capacitación pues la organización está invirtiendo el tiempo de su personal en la misma.</li> <li>■ Después de cualquier curso de capacitación los gerentes de línea siempre deben ayudar a los empleados a aplicar su aprendizaje. Es buena práctica desarrollar un plan de acción al final de un curso.</li> </ul>

## EJEMPLO

Felipe necesita mejorar su destreza en el idioma francés para su nueva posición. Después de hablar con su gerente de línea él acordó un objetivo de desarrollo para los próximos seis meses:

*Mejorar mi francés escrito de modo que pueda comunicarme claramente con los donantes franceses por correo electrónico en un período de seis meses.*

A Felipe le gusta aprender por medio de la lectura. A él le gusta trabajar a su propio ritmo, pero se dio cuenta de que necesita retroalimentación para saber que está mejorando. Junto con su gerente de línea, él acordó las siguientes opciones:

- Felipe tomará un curso de gramática francesa en línea por su cuenta. Él hará esto en su propio tiempo.
- Felipe pasará una hora a la semana en el trabajo leyendo informes en francés en Internet que sean relevantes a su posición.
- Felipe pasará una hora a la semana en el trabajo con otro empleado que habla francés con fluidez. Este empleado ofrecerá retroalimentación y hará comentarios sobre los correos electrónicos que Felipe escribe en francés.

## REFLEXIÓN

- Piense en algo que aprendió recientemente: ¿de qué manera lo aprendió?
- ¿Cuáles métodos de aprendizaje estamos utilizando en nuestra organización en estos momentos?
- ¿Cuáles métodos podríamos usar más?

## PASO 4 La planificación

Un plan de desarrollo es una herramienta útil por tres razones principales:

- Le permite a un individuo registrar los objetivos y seguir la trayectoria del progreso.
- Provee una base para que un gerente de línea y un empleado sostengan conversaciones sobre el desarrollo.
- Permite al gerente de línea tener una visión general de las necesidades de desarrollo en el equipo o en toda la organización de manera que los recursos puedan ser asignados eficazmente.

Un plan de desarrollo debe registrar:

- los objetivos de desarrollo
- las actividades de aprendizaje planificadas
- el costo de las actividades
- el tiempo requerido
- los posibles desafíos y cómo superarlos
- quién es responsable de qué.

Es aconsejable que alguien tenga una visión general de las necesidades de desarrollo y las prioridades en una organización. Esto se traduce en que las oportunidades para el aprendizaje puedan coordinarse para el personal que tenga necesidades de desarrollo similares y que las prioridades estratégicas estén siendo abordadas. Por tanto, es aconsejable que los gerentes de línea envíen a esta persona una copia de los planes de desarrollo de los miembros del equipo.

## PASO 5 Poner el plan en acción

Cada empleado debe apropiarse de su propio plan de desarrollo. Es su responsabilidad implementarlo con el apoyo de su gerenta de línea. Los gerentes de línea deben revisar los planes de desarrollo con cada empleado cada seis meses.

Ejemplo de un Plan de desarrollo

Nombre					
Posición					
Gerente de línea					
Fecha					
Objetivos de desarrollo	Actividades de desarrollo	Costo	Responsabilidad y apoyo	Para cuándo	Comentarios durante la revisión
Firma del gerente de línea				Fecha	
Firma del empleado				Fecha	

## PASO 6 Revisar y aplicar el aprendizaje

Es importante asegurar que el personal retenga el aprendizaje. A continuación algunas pautas para asegurar que esto ocurra:

**MOTIVAR AL PERSONAL A APLICAR SU APRENDIZAJE** tan pronto como sea posible de manera que los empleados no lo olviden.

**REVISAR LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE CON EL EMPLEADO PREGUNTÁNDOLE:**

- ¿Qué aprendió?
- ¿Qué quiere hacer de manera diferente como resultado de ese aprendizaje?
- ¿Logró sus objetivos?
- ¿Qué necesita hacer ahora?

**COMO GERENTE DE LÍNEA, REFLEXIONE SOBRE EL ÉXITO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE** al evaluar si la habilidad del empleado ha mejorado en el área apropiada. Si existe alguna duda, considere los siguientes puntos:

- ¿La necesidad se evaluó correctamente?
- ¿Se escogió la opción correcta?
- ¿Qué debe hacerse de manera diferente la próxima vez?

## PASO 7 Compartir el aprendizaje con los demás

Las organizaciones deben animar al personal a compartir el aprendizaje. Esta es una manera importante de sacar el mayor provecho al aprendizaje. También ayuda a reforzar lo que ha sido aprendido. A continuación se ofrecen algunas ideas sobre cómo hacerlo.

- Invite al personal a un evento de aprendizaje mensual y ofrézcale la oportunidad de compartir su propio aprendizaje.
- Anime al personal que tenga posiciones similares dentro de la organización a reunirse con regularidad para compartir su aprendizaje.
- Incluya el compartir aprendizaje como una parte regular de las reuniones del equipo.
- Cada semana empiece un día con una sesión de 30 minutos para compartir aprendizaje. En cada ocasión, pida a un miembro del equipo diferente dirigir el evento.
- Anime al personal a escribir su aprendizaje y a enviarlo por correo electrónico a otras personas que pudieran estar interesadas.
- Si la organización tiene un sitio de Intranet, establezca una zona de aprendizaje en la cual el personal pueda compartir su aprendizaje.

### REFLEXIÓN

- ¿De qué manera visualiza nuestra organización a su personal? ¿Se ofrecen oportunidades para el desarrollo a los empleados? ¿Se ofrecen oportunidades para el desarrollo a los voluntarios?
- ¿De cuáles procesos podrían disponerse para motivar el desarrollo del personal?



# Recursos y contactos

## El Código de People in Aid

El Código de People in Aid es una herramienta para ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión de recursos humanos y aumentar su capacidad para cumplir su misión. El Código fue desarrollado en respuesta a los problemas de recursos humanos que afectaban a las organizaciones que trabajan en las áreas de auxilio y desarrollo.

El principio fundamental es que las personas son esenciales para que una organización logre su misión. Las personas que trabajan para una organización merecen respeto y una buena gestión, y la efectividad y el éxito de una organización dependen de las contribuciones de todo el personal y de los voluntarios.

- 1 **La estrategia de recursos humanos** Una estrategia de recursos humanos es esencial para la estrategia de una organización. El éxito de una organización depende de si el personal entiende la parte que juega en lograr los objetivos de la organización.
- 2 **Las políticas y la práctica de personal** Las políticas de recursos humanos deben ser eficaces, justas y transparentes. Las políticas deben permitir a las organizaciones lograr tanto efectividad en su trabajo como una buena calidad de vida laboral para su personal.
- 3 **El manejo de las personas** Un buen apoyo, manejo y liderazgo del personal es clave para la efectividad de una organización. Las políticas, los procedimientos y la capacitación de gestión, equipan a los gerentes para preparar y apoyar al personal a llevar a cabo su trabajo eficazmente, a desarrollar su potencial y a animar y reconocer un buen desempeño.
- 4 **La consulta y la comunicación** Un desarrollo, una implementación y un monitoreo eficaz de las políticas y las prácticas de recursos humanos dependen de una consulta y una comunicación apropiada con las personas que trabajan para una organización.
- 5 **La contratación y la selección** Las políticas y las prácticas deben tener el objetivo de atraer y seleccionar una fuerza laboral diversa que posea las destrezas y las capacidades que satisfagan los requisitos de una organización.
- 6 **El aprendizaje, la capacitación y el desarrollo** Una capacitación y un desarrollo relevantes y las oportunidades para la capacitación son importantes para ayudar al personal a trabajar de manera eficaz y profesional. La capacidad de una organización de alcanzar sus metas y objetivos aumenta mucho al invertir en el aprendizaje.
- 7 **La salud, la protección y la seguridad** La seguridad, la buena salud y la protección del personal son una responsabilidad primordial de la organización. Las organizaciones tienen el deber de asistencia y de protección del bienestar físico y emocional de su personal antes, durante y al completar su empleo.

Al implementar este Código, las organizaciones demuestran a las distintas partes interesadas la calidad de su gestión de recursos humanos. Por ejemplo:

- El personal y los voluntarios reconocerán el esfuerzo que está haciendo la organización por mejorar el apoyo y el manejo que se les ofrece.
- El posible personal y los voluntarios verán a la organización como un empleador favorable.
- Los donantes verán las pruebas de un compromiso con el desarrollo de la capacidad y de los sistemas internos para mejorar la calidad de la entrega de ayuda.
- Las personas pobres se sentirán seguras de que sus necesidades están siendo satisfechas por un personal competente y apoyado.

Para obtener información más detallada sobre el Código, sobre cómo convertirse en miembro de People in Aid o para obtener reconocimiento por haber implementado el Código, visite el sitio web [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org) o envíe un correo electrónico a [info@peopleinaid.org](mailto:info@peopleinaid.org).

## Protección del menor

Es una buena práctica llevar a cabo un control de policía del personal y de los voluntarios antes de que ellos trabajen directamente con niños. Ellos también deben recibir información sobre la protección del menor durante su orientación en la organización. Es responsabilidad de todos minimizar los riesgos a los niños, a sí mismos, y a la organización. Por lo general, el abuso se describe en estas categorías generales:

- **Físico** p. ej., pegar, sacudir, tirar, envenenar, quemar, ahogar o sofocar.
- **Sexual** p. ej., obligar o tentar a un niño a ser testigo o a tomar parte en una actividad de naturaleza sexual. Esto también incluye usar lenguaje relacionado con asuntos sexuales.
- **Negligencia** p. ej., no satisfacer las necesidades físicas y psicológicas básicas de un niño, como no alimentar, vestir o proteger a un niño del peligro.
- **Emocional** p. ej., maltrato emocional persistente que provoque daño al desarrollo emocional del niño como decirle a un niño que es despreciable, que no es amado y que es inadecuado, lo que le provoca temor y lo hace propenso a la explotación o a la corrupción.

Es aconsejable escribir una política de protección del menor que establezca estándares aceptables sobre el comportamiento del personal y de los voluntarios y ofrezca consejos sobre cómo protegerse a sí mismo, a los niños y a la organización, y cómo manejar los asuntos de protección del menor cuando sean planteados por los niños.

### Consejos clave

- 1 Permanezca visible a los demás al trabajar con niños siempre que sea posible.
- 2 Respete los límites de los niños y guarde las distancias.
- 3 Esté consciente de situaciones que puedan presentar riesgos y manéjelas.
- 4 Planifique y organice su trabajo y su lugar de trabajo para minimizar los riesgos.
- 5 Sea abierto. Establezca y mantenga una actitud que no sea defensiva y una cultura abierta en la cual se puedan comunicar los problemas y las preocupaciones.
- 6 Establezca una cultura de responsabilidad mutua de manera que cualquier posible conducta abusiva pueda ser desafiada.
- 7 Escuche a los niños que dicen que han sido abusados, reaccione con calma y asegúrese de que se provea apoyo al niño, como conseguir atención médica urgente, si es necesario.
- 8 Informe a la autoridades toda preocupación tan pronto como sea posible de manera que pueda ser procesada.
- 9 Consiga información sobre todas las leyes nacionales y los lineamientos sobre la protección del menor. En la mayoría de los países se espera que las organizaciones informen los alegatos de abuso infantil a la policía local y al departamento de servicios sociales para que ellos los procesen.

### Sitios web útiles

Los derechos del niño  
<http://www.unicef.org/spanish/>

Material de capacitación Keeping Children Safe  
[www.keepingchildrensafe.org.uk](http://www.keepingchildrensafe.org.uk)

Consejos para las iglesias / organizaciones cristianas  
[www.ccpas.co.uk](http://www.ccpas.co.uk)

Personal que realiza trabajo humanitario  
[www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)

International Society for the Prevention of Child Abuse and Neglect  
[www.ispscan.org](http://www.ispscan.org)

# Glosario

Este glosario explica el significado de ciertas palabras según la manera en que son utilizadas en este libro.

<b>agente de seguros</b>	un agente que vende seguros
<b>beneficios</b>	un área de la gestión de recursos humanos relacionada con las provisiones no salariales para el personal, como el seguro de salud o las vacaciones con goce de sueldo
<b>boca a boca</b>	comunicación hablada
<b>capacidad</b>	la habilidad necesaria para hacer algo
<b>clasificación</b>	el nivel de trabajo según las destrezas necesarias, la responsabilidad que el empleado tendrá y el grado al cual representará a la organización
<b>coherente</b>	cuando un principio se aplica de manera igualitaria en toda la organización
<b>comisión de servicio</b>	la transferencia temporal de un empleado a una posición distinta dentro de la misma organización o en una organización diferente
<b>conducta</b>	comportamiento personal
<b>consejería</b>	ayudar a un empleado a desempeñarse mejor al hacerle preguntas en lugar de proveerle soluciones
<b>contratar</b>	emplear a un miembro del personal para una posición específica
<b>currículum vitae</b>	un resumen de los diplomas, las destrezas y la experiencia de una persona
<b>deducción</b>	una cantidad de dinero que se saca del salario de un empleado
<b>delegar</b>	pedir a otra persona realizar algo a nombre de uno
<b>despido</b>	terminar el empleo de una persona porque su posición ya no es necesaria
<b>destitución</b>	el despido de una persona de su empleo en la organización
<b>discriminar</b>	tratar a alguien de manera diferente a los demás por lo general debido a prejuicio
<b>disputa</b>	desacuerdo
<b>evaluación</b>	una revisión o una evaluación del desempeño
<b>exenciones</b>	artículos que no están cubiertos por una provisión como un seguro
<b>expatriado</b>	un empleado que es ciudadano de un país diferente al país en que se encuentra trabajando
<b>falta muy grave</b>	un comportamiento por debajo de las normas morales o profesionales y que probablemente lleve al despido
<b>gerente de línea</b>	un gerente responsable de uno o más empleados
<b>habitual</b>	usual o normal en un lugar específico
<b>intranet</b>	una red informática similar a Internet a la cual sólo tiene acceso el personal
<b>jubilación</b>	salir de un empleo voluntariamente o cuando las leyes laborales locales o la organización establecen una edad límite para trabajar
<b>junta directiva</b>	un grupo de personas que tiene la responsabilidad general de una organización
<b>mentor</b>	una persona que ofrece consejo y apoyo a aquellos con menos experiencia

<b>minutas</b>	un registro oficial de lo que se dijo o se acordó en una reunión
<b>moral</b>	el nivel de confianza u optimismo que siente un grupo de personas
<b>nómina</b>	la suma total de dinero a ser pagada a los empleados en un tiempo dado o el departamento que paga los salarios
<b>período de prueba</b>	un período de tiempo al inicio del contrato laboral de una persona durante el cual se evalúa su aptitud para el empleo
<b>período de notificación</b>	el lapso de tiempo que transcurre desde que una persona o la organización ofrece notificación de su deseo de terminar el contrato y la terminación del contrato en sí
<b>persona que da referencia</b>	una persona a quien se le pide comentar sobre el carácter, las destrezas y la experiencia de una persona que está solicitando un empleo
<b>políticas</b>	un conjunto acordado de reglas o lineamientos que describe la manera en que una organización manejará una situación específica
<b>práctica</b>	el proceso de llevar a cabo algo
<b>procedimiento</b>	una manera establecida de hacer algo
<b>proceso</b>	un conjunto de actividades que lleva al cumplimiento de un objetivo específico
<b>pro rata</b>	en proporción
<b>protección</b>	se relaciona con el entorno de trabajo que está dentro del control de la organización
<b>puntual</b>	que llega a tiempo
<b>recado</b>	un viaje corto a un lugar para hacer algo a nombre de otra persona como entregar un mensaje o comprar algo
<b>recibo de pago de salarios</b>	un estado impreso de la cantidad que se paga a un empleado
<b>reclamación</b>	la causa de una queja
<b>referencia</b>	una declaración a un posible empleador sobre el carácter, las destrezas y la experiencia de alguien
<b>rendición de cuentas</b>	una situación en la cual se espera que una persona u organización explique sus decisiones y acciones a los demás
<b>retroalimentación</b>	comunicar lo bien o lo mal que alguien ha hecho algo
<b>salario</b>	una suma de dinero que se paga a un empleado a intervalos regulares a cambio del trabajo que realiza por la organización
<b>seguridad</b>	se relaciona con el entorno de trabajo que está fuera del control de la organización
<b>sistema</b>	una combinación de políticas y práctica
<b>transferencia</b>	pasar la responsabilidad de un empleado que sale de su posición al nuevo empleado que asumirá esa posición
<b>transparente</b>	abierto en lugar de secreto. En una organización la transparencia se traduce en que un empleado pueda averiguar y entender por qué se toman las decisiones
<b>vacante</b>	un empleo que no está ocupado

# Índice

	Páginas
Beneficios	8, 11, 17, 20–25, 30, 51, 56, 58
Categorías de personal	20, 27, 28, 30, 33
Clasificación/clasificar	8, 9, 11–20, 29, 35, 39
Condiciones laborales	27–30, 51, 68
Conocimientos	66, 68, 69, 70, 71–73, 76–78
Contratación	8, 27, 32, 35–53
Contrato laboral	8, 11, 19, 21, 23, 24, 27–30, 32, 33, 51, 52, 56, 58, 66
Departamento de recursos humanos	7, 13, 39, 45, 52, 70
Desarrollo del personal	8, 32, 58, 69–81
Descripción de puesto	8, 12, 17, 20, 36–39, 40, 45, 53, 56, 61–62, 68
Destitución	28, 29, 32
Destrezas	13–15, 36, 38, 40, 42, 43–44, 46, 49, 66, 69, 70, 71–73, 76–77
Entrevistas	35, 36, 37, 40, 41, 43–49, 51, 52, 53
Especificación de la persona	12, 36, 37–39, 40, 43, 45, 48
Estrategia	7, 30, 35, 53, 56, 57, 62, 69, 70
Estructura organizativa	8, 9–10, 17, 30, 35, 56
Estudio bíblico	11, 38, 41, 61, 69
Evaluación de puesto	8, 12, 13–16, 19
Evaluaciones	8, 62–68, 70, 72, 73
Expediente de personal	32, 35, 50, 52
Experiencia	37–38, 43–46, 66, 70, 71–73, 76–77
Formulario de solicitud	41–42, 43–45, 52, 53
Inducción	8, 32, 55, 56, 57–59, 70, 84
Jubilación	20–21, 23, 29, 30, 32

Leyes	8, 17, 21, 22, 23–24, 27, 32, 33, 51, 52, 57, 84
Licencias	8, 20, 21, 23–24, 29, 30, 52, 56, 58
Manejo del desempeño	8, 32, 58, 61–68, 70, 71, 73
Manual para empleados	8, 27, 29, 30–33, 51, 56, 58, 59
Objetivos (cómo establecerlos)	56, 57, 61–62, 64, 66–67, 70, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 80
Oportunidades igualitarias	32, 39, 41, 44
Orientación	8, 32, 55–57, 59, 70
Paquete de empleo	50–51, 53
Perfil del puesto	12, 13, 15, 17, 28, 30, 35, 36–39, 72
Período de notificación	28–29, 30, 32
Plan de desarrollo	66, 70, 79–80
Presupuesto/recursos	8, 17, 22, 35, 71, 74–75, 76, 79
Procedimientos de disciplina	8, 29, 30, 52, 58, 68
Protección	29, 31, 32, 56, 58, 75
Protección del menor	29, 32, 39, 40, 46, 50, 56, 58, 75, 84
Prueba	28, 29, 30, 65–66, 68
Publicidad	32, 35, 39, 40–41, 44, 49, 50, 53
Referencias	35, 42, 45, 49–50, 52, 53, 78
Responsabilidades (del trabajo)	13–15, 36–38, 56, 62, 77
Salario	8, 11, 12, 16–20, 21, 23, 27, 28, 29, 30, 39, 40, 51, 52
Salud	29, 31, 32, 42, 50, 56, 58, 75
Seguridad	31, 32, 56
Seguros	21–23, 31
Voluntarios	5, 21, 25, 35, 36, 59, 68, 81, 84



**tearfund**

**Gestión de recursos humanos**

por Christine Williamson, Gary Colvin y Amy McDonald

Editado por Rachel Blackman

ISBN 978 1 904364 79 5

Publicado por Tearfund

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido