

LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES
COLOMBIANAS O SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

**LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE
PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES COLOMBIANAS O
SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.**

**AUTOR:
JORGE JARAMILLO TRUJILLO
COD: T-00014085**

**ASESOR:
JORGE DEL RIO**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGIA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
MINOR EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
2012**

LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES
COLOMBIANAS O SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

**LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE
PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES COLOMBIANAS O
SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.**

**ELABORADO POR:
JORGE JARAMILLO TRUJILLO**

**PRESENTADO A:
SECRETARIA ACADEMICA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGIA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
MINOR EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
2012**

LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES
COLOMBIANAS O SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE
PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES COLOMBIANAS O
SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

AUTOR

JORGE EDUARDO JARAMILLO TRUJILLO

ASESOR

JORGE DEL RIO C.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MINOR EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA DE INDIAS

FEBRERO 2012

CONTENIDO

	Pag
I. RESUMEN	5
II. ABSTRACT	5
III. PALABRAS CLAVES	6
IV. INTRODUCCION	6
1. ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES	7
2. LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES COLOMBIANAS O SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.	11
3. CONCLUSIONES	17
4. BIBLIOGRAFIA	20

RESUMEN

Hoy en día, en un ambiente global muy competitivo, las empresas deben tener la mejor calidad posible de profesionales y gestionarlos con la mayor eficiencia posible. Una de las formas, de gestionar los profesionales de la mejor manera posible es a través de un clima laboral favorable, debido a que este es el que determina que el capital humano sea explotado al máximo. De la mano de lo anterior, se debe tener un coaching muy fuerte, el cual se enfoque en sacar, todo el potencial del capital humano, al máximo, tanto como equipos de trabajo como individualmente, para así tener como principal fortaleza, el grupo de trabajo. Estos coaches deben tener una aceptación de opiniones de sus coachees pero de la misma forma, una autoridad fuerte, un equilibrio que solo se logra a través de la experiencia.

ABSTRACT

Today, in a very competitive global environment, companies must have the highest quality of professionals and manage them as efficiently as possible. One way of managing professionals the best possible way is through a favorable working environment, because this is what determines that human capital is fully exploited. Hand in hand with this, you must have a very strong coaching, which focuses on out, the full potential of human capital the most, both as teams and individually in order to have as its main strength, the group of work. These coaches must have an acceptance of their coachees opinions but in the same way, a strong authority, a balance is achieved only through experience.

PALABRAS CLAVES

Competencia, factor, globalizacion, organizacional, posicionamiento.

INTRODUCCION

A través de este documento se busca repasar los factores que se deben tener en cuenta para seleccionar profesionales en empresas, como las competencias y hasta el humor en los individuos son esenciales para su selección y contratación. Por otra parte, se deben tener en cuenta para tratar y gestionar a los empleados a disposición de un líder de equipo. Por ende, este documento analiza el modelo de gestión por competencias el cual, aplican la mayoría de empresas exitosas hoy en día. Es factor común que la fortaleza de la mayoría de compañías exitosas hoy en día es su propia gente. Sus equipos de trabajo conformados por empleados identificados con la empresa, hacen de estas empresas líderes en sus mercados.

Actualmente, todos sabemos que la mayor parte de los puestos gerenciales son ocupados por hombres; excluyendo frecuentemente a las mujeres, las competencias gerenciales son indispensables conforme se escala la estructura organizacional de las distintas empresas ya constituidas. Asombra comunmente las competencias interpersonales y para el trabajo en equipo no sean indispensables en los niveles intermedios y de operación. El resultado obtenido aun como estudio exploratorio nos permite observar un espacio para perfeccionar la percepción de gerencia para el desarrollo de competencias. Lo novedoso de la terminología gestión por competencia puede provocar el interés de la estructura organizacional de la compañía por el desarrollo de las competencias o el rechazo del mismo. Ambos casos están condicionados por la cultura existente y predominante en la organización de esta, sabemos que de cualquier manera, vale la pena intentar al menos conocer, profundizar respecto al modelo de Gestión por Competencias y su manera de aplicación en las empresas internacionales que intentan competir en un mundo globalizado, esta es una forma de la organización para conocer mucho mejor su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro y ampliarse constantemente al momento de ir creciendo y evolucionando.

1. ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES.

Es muy cierto que hoy, los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus persistentes cambios, por su total dinamismo, por su competitividad constante y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. En este escenario resulta una necesidad *sine qua non* mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

Las multinacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial. Su filosofía tiene un concepto global, mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo. Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron¹. El término "multinacional" debe entenderse en lo que a mercado se refiere no a la naturaleza de la compañía: de hecho, es habitual que se califique el término "multinacionales" de engañoso y se prefiera llamarlas "transnacionales", ya que aunque operen en varios países, su sede y principales directivos, así como el origen de su estrategia y la administración en general, se decide en su país de origen sin ninguna influencia de sus filiales de ultramar. Se argumenta así que por el hecho de que, por ejemplo, McDonald opera en múltiples países no deja de ser una empresa estadounidense y no "multinacional"². El mundo empresarial se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de otras organizaciones. Para competir y estar entre los mejores puestos de rentabilidad

¹ The New Industrial State - traducido al castellano como El capitalismo americano (Ariel, Barcelona, 1968)

² Samuel J. Palmisano. *The Globally Integrated Enterprise*. (Foreign Affairs, May/June 2006)

economica, se deben alimentar de varios nutrientes que hacen de las empresas árboles robustos y fuertes. Uno de estos nutrientes es el Capital Humano, que se refiere a la calidad, el grado de formación y la productividad de las personas involucradas en el proceso productivo.

El clima laboral, según Goncalves (1997) “Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas. El "clima laboral" es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno³.

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las *“características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir, en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia”*.⁴

La gestión y administración del clima laboral es una de las estrategias vitales para las organizaciones, aunque no siempre es reconocida por muchas gerencias actuales. Gran responsabilidad les corresponde a los ejecutivos de hoy en día a priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su *“Capital Humano”* el que se

³ Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>

⁴ La Gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. Doctor: Edgar Eslava Arnao

convierte en los momentos actuales como el producto del progreso y principal ventaja competitiva.

La gestión de la gerencia moderna, conlleva entonces al desarrollo de un conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización; Sócrates (470 A.c.), desde su época hacía referencia a la administración como “una habilidad personal”, separada del conocimiento técnico y de la experiencia. No faltaron aportes similares de otros filósofos de la época como Platón y Aristóteles.⁵

“*Coaching en la gestión del capital Humano*”⁶, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá, hace referencia al libro de Garfield (1994), el que enfatiza que “Los empleados son primero”, refiriendo que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente.

Las empresas exitosas del mundo, no son otras que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su *principal fortaleza: su gente*, siendo importante también contar con una plana gerencial con formación en coaching, inspirada en una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual; los trabajadores no son más simples apellidos: Pérez, Ramírez, Rodríguez, o recursos que sólo etiquetas que se “usan y descartan”, ellos tienen un valor diferente, un “nombre propio”, porque son nuestros socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, ahora deben ser: Carlos, Felipe, Luis, en suma, es todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa.⁷

⁵Medina A., Ávila A., 2002.

⁶Eslava Edgar, Coaching en la gestión del capital humano, Revista visión humana de Panamá, 2008

⁷Liderazgo Empresarial: “El Rol del Gerente en el Manejo y Gestión del Clima Laboral ”
Gerencia Estratégica: La visión y Desarrollo de su Gente, Trabajo en Equipo, Formación y Creatividad de los Colaboradores

Finalmente, la primera estrategia será entonces conquistar antes a nuestro mercado interno (nuestra gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia⁸.

Los gerentes y los directores de empresas deben procurar conocer como anda el clima laboral de sus organizaciones. Podemos afirmar que no son muchos los ejecutivos de empresas en los cuales esa preocupación pueda ser prioritaria, predominando solo los resultados, algunas veces se muestran renuentes en aceptar que la salud organizacional es la base de hacer un buen trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo. La inversión en capacitación de su personal es la más baja o la que más se reduce cuando se tiene que aplicar el presupuesto, esto es, mentalidad de subdesarrollo.

Deming (1972) así lo demostró mejorando no sólo la calidad de vida sino ser uno de los gestores del progreso del Japón. Para todos es conocido el desarrollo tecnológico y económico que es este país, sin poseer grandes riquezas físicas y naturales es grande gracias a su "gente", Cuando a Deming (1972), le preguntaban a que se debía el desarrollo industrial del Japón, el siempre respondía es su gente, mi aporte es pobre pero su gente hace que todo se convierta en el "milagro japonés". El premio a la calidad en Japón precisamente es Edward Deming, no fue pues, profeta en su tierra.

De otro lado, es necesario hacer notar que el resultado del rendimiento organizacional dependerá de la manera como se ha sido gerenciado el capital humano de la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional,

⁸ Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado enero 2, 2003 de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, compromiso, la membresía y pertenencia.

"Creo firmemente que la hora más honrosa de cualquier persona -su máxima satisfacción y plenitud- es ese momento cuando, victoriosa, queda exhausta en el campo de batalla, sabiendo que trabajó con todo su corazón en una causa noble"⁹.

2. PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (Total Environment into Administration), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA. John Naisbitt (1988), decía, *necesitamos gerentes líderes democráticos pero con autoridad*, esa autoridad que refería Naisbitt, era la autoridad moral, el respeto, la credibilidad que un gerente proyecta y logra de su gente, lamentablemente no hay Escuela de Gerentes, que realmente es una necesidad para formar auténticos gerentes líderes que las organizaciones necesitan.

Uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los responsables de RR.HH. de éxito es su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes internos, de otro.

⁹Vince Lombardi 1990

La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es una capacidad innata o genética, sino más bien resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica. Hay muchos factores que estimulan el desarrollo de esta habilidad. Haber residido en el extranjero durante largas estancias, formar parte de familias numerosas o entornos familiares amplios, manejar varios idiomas, la movilidad laboral o el acceso a la formación continuada a lo largo de la carrera profesional son circunstancias que propician una mejor disposición a crear contactos efectivos. De hecho, las pymes valoran esta capacidad como uno de los aspectos básicos en los procesos de selección de directivos/as de RR.HH. entre las mayores empresas. También la adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas, "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son expresiones desterradas de la argumentación empresarial. Ciertamente, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos empresariales, la manera de hacer las cosas, de una forma diferente, diversa de las convenciones. No obstante, la cada vez más veloz evolución de los cambios hace más necesario, si cabe, el desarrollo de una visión estratégica que permita identificar la actividad nuclear de una empresa, sobre la base de las necesidades satisfechas a sus clientes o usuarios.

El tener un espíritu emprendedor tiene que ver con el hecho de la adopción de un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al directivo. Por otro lado, la sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa, es otro aspecto que progresivamente está siendo valorado por los "stakeholders" o grupos de interés: inversores, clientes, proveedores, trabajadores, administración, medios y por el resto de la sociedad. Indudablemente, las características anteriores apuntan a un perfil de responsable de RR.HH. muy distinto del "director de personal" de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar eficazmente y visión

estratégica para emprender cambios, son todas ellas facultades, de naturaleza más política que gerencial, que dibujan un nuevo estilo de liderazgo

Existen muchos gerentes que frecuentemente se basan en la formación cognitiva y teoría gerencial, experiencia en los negocios, espertice en la profesión, pero no han logrado liderazgo en la habilitada para dirigir y conquistar a su gente, dejan mucho que hacer en el trato con la gente, asumen poses arrogantes y piensan que estar en la parte alta de la pirámide organizacional de la empresa pueden humillar a sus empleados, convirtiéndose esta situación en una cáncer que fustiga y asfixia a toda la organización, creando un clima laboral negativo. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria, no es posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás. *“Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan, sienten ah... y tiene memoria”*¹⁰.

Algunos gerentes han digerido mal algún logro y, desde luego, se han dedicado a prestar atención a “halagar” su ego; pero en algunos casos, este consumo de atención parece efectivamente excesivo y su utilidad profesional se debilita. Para quienes, tras algunos éxitos iniciales, llegan al extremo de mejorar una personalidad narcisista, lo que viene después suelen ser sucesivos traspies. En el entorno del narcisista hay personas a quienes consigue engañar, pero también hay otras que le perciben casi como es, y hasta sienten algo de vergüenza ajena. A veces se acompaña de algún grado de corrupción, pero el narcisismo ha de ser visto como un trastorno de la personalidad, como un grave e indecoroso exceso de autoestima. Utilizar el mobbing es debilidad de algunos gerentes que recurren a esta patología referido por el profesor Iñaki Piñuel para actuar de un modo deliberado y continuado para dar un maltrato modal y verbal al trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente o superior al jefe en su desempeño, buscando con ello desestabilizarlo y minarlo

¹⁰ Sánchez Soto, G. (1999) "Metas del negociador". En: Adminístrate Hoy 60 8-10

emocionalmente con vistas a deteriorar y a hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y así poder eliminarlo más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa.

Existen dos factores muy importantes en la selección de la estrategia de inversión: La posición competitiva de una empresa en la industria relacionada con la participación en el mercado, la fortaleza y exclusividad de las habilidades distintivas de la empresa. Hoy en día gracias a la globalización, contamos con mucha información en forma permanente, esto nos lleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y nuevas competencias en los recursos humanos. Igualmente, el mercado es distinto y los recursos también deberán serlo para satisfacer a este nuevo mercado cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.¹¹

Actualmente en la gestión de las organizaciones se requiere que cada miembro de la organización se haga más responsable por la planeación y los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo. El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”. Es un hecho: el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente. Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende

¹¹ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill

entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave.

El técnico en recursos humanos es el especialista en la gestión de las políticas de personal de una empresa. Su ámbito de responsabilidad incluye todo lo relacionado con la plantilla de la organización: desde la selección de candidatos para los diferentes puestos de trabajo hasta la gestión administrativa de sus contratos y nóminas. En la mayoría de grandes empresas suele haber un departamento de RR.HH. muy desarrollado con un director y varios mandos intermedios: el jefe de selección, el responsable de formación y desarrollo, el de relaciones laborales. Los técnicos en recursos humanos estarían, a su vez, a las órdenes de estos mandos intermedios.¹²

En estas organizaciones, el técnico en recursos humanos suele encargarse de la gestión administrativa y de tareas de apoyo en el proceso de reclutamiento y selección: gestión de la base de datos de currículums, inserción de anuncios en la prensa especializada o en bolsas de empleo, contacto con los candidatos, etc.

En las pymes, en cambio, debe asumir todas las funciones de recursos humanos. Así, sus responsabilidades teóricas serían:

☞ Planificación, reclutamiento y selección del personal:

- Define las necesidades de plantilla de la empresa.
- Establece el perfil profesional para cada puesto de trabajo.
- Recluta y selecciona a los candidatos.

☞ Planes de formación y desarrollo de los trabajadores:

- Gestiona cursos de formación para los empleados.

¹² Montes Barreto, R. (1998) "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano". En: *Adminístrate Hoy* 48 36-38

- Define el plan de carrera de cada profesional dentro de la compañía.
- Ayuda a establecer la política retributiva de la empresa.

☞ Relaciones laborales:

- Representa a la compañía en negociaciones con los trabajadores.
- Atiende las consultas de los empleados en todo lo que concierne a su relación con la empresa (sueldos, horarios, días de vacaciones...).

☞ Gestión administrativa:

- Tramita altas y bajas de contratos, nóminas y toda la documentación que genera la relación entre empresa y trabajador.

Hay dos grandes áreas de conocimiento que capacitan a una persona para introducirse en el mundo de los recursos humanos, primero, el marco legal de las relaciones laborales. El Estatuto de los Trabajadores, el Derecho del Trabajo, el funcionamiento de la Seguridad Social, etc, en segundo lugar, las técnicas de reclutamiento y selección de profesionales, que han de ir acompañadas de conocimientos de psicología o, como mínimo, de una cierta capacidad para identificar las motivaciones y los rasgos de carácter más importantes de cada persona.

En el sector de los recursos humanos hay profesionales procedentes de carreras muy diversas: ingenierías, derecho, graduado social, ciencias empresariales, entre otros, sin embargo, los estudios directamente relacionados con el sector son, por un lado, relaciones laborales y ciencias del trabajo –que preparan sobre todo en la vertiente legal– y psicología, posiblemente la principal cantera de profesionales del sector.

No hay que olvidar, por supuesto, los múltiples cursos de postgrado y masters en recursos humanos que han aparecido durante los últimos años. Tienen una clara orientación práctica y en general son una buena alternativa para entrar en el sector.

Dos factores son esenciales. El sistema de búsqueda de talento y el del coaching. El talento se debe buscar dentro y fuera de las empresas, de una forma justa para los trabajadores con historia dentro, pero sin desperdiciar nuevos trabajadores que quieran aportar herramientas y conocimientos nuevos a la empresa. Por otra parte, el coaching debe ser equilibrado, aceptante de opiniones, pero con acciones claramente definidas como planes estratégicos.

Para hacer carrera en el área de recursos humanos son básicas competencias como la capacidad de organización, las habilidades de comunicación, la gestión de equipos y por encima de todo, entender que el mundo se encuentra globalizado, es decir, que todo se encuentra en un mismo conjunto, y por medio del avance de la tecnología es muy recomendable establecer un negocio con base en las pautas de los momentos que se están viviendo. Debe primar la capacidad de negociación y gestión de conflictos. Las reuniones maratonianas para la firma de un convenio colectivo o la ejecución de un expediente de regulación de empleo por encima de todo, la capacidad de negociación y gestión de conflictos, pueden ser una auténtica prueba de fuego para el profesional más experimentado.

Los técnicos en RR.HH. tienen tres grandes sectores a los que dirigirse:

- ☞ Departamentos de recursos humanos de empresas públicas y privadas
- ☞ Consultoras de recursos humanos
- ☞ Empresas de trabajo temporal

Durante los últimos años, el boom del trabajo temporal ha supuesto un fuerte impulso a las contrataciones de técnicos en RR.HH., especialmente de psicólogos para procesos de selección.

Al mismo tiempo, las dificultades de muchas empresas para encontrar profesionales cualificados han facilitado que la gestión de personal empezara a consolidarse en

España como un factor clave para la competitividad de las empresas. Esto ha provocado el crecimiento de las consultoras especializadas y un mayor desarrollo de los departamentos de recursos humanos.

En las empresas privadas se observan dos tendencias:

Por un lado, la externalización de las tareas administrativas a empresas de servicios y de la selección y formación a consultoras especializadas. Por el otro, un proceso quizá más importante: algunas grandes compañías están facultando a sus jefes de departamento para que gestionen el día a día de sus equipos también en el área de recursos humanos: planificación de días de vacaciones, política de salarios, nuevas contrataciones. Todo esto ocurre en un momento en que el número de personas que buscan empleo en este sector y que tienen la formación adecuada para trabajar en él es mayor que nunca. Y no parece que en el futuro inmediato vaya a haber oferta suficiente de puestos para absorber tanta demanda. El mercado, en una palabra, está llegando a saturarse. De todos modos, es cierto que el sector de recursos humanos es un ámbito profesional en el que la empresa española tiene aún mucho por hacer.

Los nuevos procesos y herramientas de selección y gestión de profesionales en empresas son consideradas Herramientas estratégicas indispensables para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer

Las siguientes competencias son las claves organizacionales:

1. Pensamiento sistémico: todo nuestro personal debe de ser capaz de ver a la organización como un todo, como una cadena en la que todos los eslabones tienen que encajar y funcionar perfectamente ya que la falla de alguno de ellos provoca la falla de toda la cadena de valor del negocio.

2. Orientación al cliente: todo nuestro personal debe de saber gestionar los elementos bajo su control para interrelacionarse adecuadamente con los clientes y satisfacer sus expectativas. Esto incluye tanto los clientes internos de la empresa, como a los clientes externos.
3. Actitud de servicio: todo nuestro personal, independientemente de su nivel y área organizacional, debe de contar con una actitud que le impulse a servir a los demás, sean sus propios compañeros de trabajo y jefes y/o los clientes externos.
4. Tecnología de la información: todo nuestro personal debe de ser capaz de manejar una computadora y diversos programas básicos con el fin de optimizar el proceso mediante el cual el negocio genera valor, bajando los costos e incrementando las utilidades.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

3. CONCLUSIONES.

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales. Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a

las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

Buscar el talento interno es importante, muchos de los trabajadores poseen el espertice necesario ¿Porqué buscar afuera alguien capaz que tenemos dentro?. Es necesario que se den oportunidades a nivel interno cuando se trate de brindar las funciones nuevas, o en todo caso efectuar un concurso mixto, es una forma de competir con otros profesionales externos,

Por otra parte, el humor nos ayuda a crear ambientes más relajados y favorecedores para la solución de conflictos y el establecimiento de un excelente clima laboral libre de tensiones y por ende establecer una comunicación mas fluida, para el desarrollo de las empresas a nivel nacional e internacional, el sentido del humor ayuda a soportar la excesiva carga de trabajo y protege, en cierta medida contra el estrés. Son muchas las empresas que empiezan a valorar en sus procesos de selección de directivos el sentido de humor.

Los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se verá con el tiempo. La experiencia indica que si no hay un manejo adecuado del rumor, este se transforma en verdadero independientemente de su origen. El feedback con los empleados posibilita el intercambio de expectativas, intereses y capacidades. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa. Es importante establecer una comunicación clara y abierta con todos en momentos de dificultades. Es mejor decir la verdad y no tenga temor de establecer en su agenda reuniones periódicas con su personal ya sea a nivel individual o grupal.

Otra tarea esencial para mantener un buen clima laboral, es medir con cierta periodicidad como anda éste y que condiciones o aspectos están contribuyendo a afectar positiva o negativamente. Lo usual es recurrir a las encuestas de estudio de

clima, sin embargo no todas las encuestas pueden servir para todas las organizaciones, debe construirse encuestas ad hoc para cada una que mida aquellos factores que afectan el clima laboral. No olvidemos que este tipo de estudios generan muchas expectativas, que si no se resuelven problemas concretos extraídos del estudio, se genera falta de credibilidad y desconfianza en la organización.

En un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometándose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso¹³. El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el cuadro de requerimiento de personal. La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto. Conviene que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en que consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores.

¹³ SABINO AYALA VILLEGAS, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín

LOS NUEVOS PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE PROFESIONALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES
COLOMBIANAS O SURAMERICANAS PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

4. BIBLIOGRAFIA

- Actitud laboral. Recuperado diciembre 24, 2002, De:<http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm>
- Eslava, Edgar Arnao. La Gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. Doctor:
- Flores, J. (1997). “Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década”. En: *Adminístrate Hoy* 37 7-8
- Gerencia Estratégica: La visión y Desarrollo de su Gente, Trabajo en Equipo, Formación y Creatividad de los Colaboradores
- Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill
<http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL>
- Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. Ambiente laboral (1996). Recuperado enero 2, 2003 de:
- John Kenneth Galbraith, Stanislav Mijailovich Menshikov/ Capitalismo, comunismo y coexistencia: de una pasado amargo a un futuro mejor /, Barcelona: Planeta, 1989. ISBN 84-320-7905-7

- John Kenneth Galbraith. El nuevo Estado industrial /, Madrid: Sarpe, 1984. ISBN 84-7291-578-6
- John Kenneth Galbraith. El triunfo del capitalismo y la derrota comunista /, En: Claves de la razón práctica, ISSN 1130-3689, N° 29, 1993, pags. 2-7
- Liderazgo Empresarial: “ El Rol del Gerente en el Manejo y Gestión del Clima Laboral ”
- Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Medina A., Ávila A., 2002.
- Montes Barreto, R. (1998) "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano". En: Adminístrate Hoy 48 36-38
- Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Recuperado enero 2, 2003, de la Universidad Champagnat, sitio Web:”www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc Motivación laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, de: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Palmisano Samuel J.. *The Globally Integrated Enterprise*. (Foreign Affairs, May/June 2006)
- SABINO AYALA VILLEGAS, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín
- Sánchez Soto, G. (1999) "Metas del negociador". En: Adminístrate Hoy 60 8-10
- Tamamés, Ramón; Huerta, Begoña G. (2010). *Estructura económica internacional*. Alianza editorial.
- The New Industrial State - traducido al castellano como El capitalismo americano (Ariel, Barcelona, 1968)

- Valdez Alejandro F. J (1998). “La agresión, los problemas y el conflicto”. En: *Adminístrate Hoy* 45 44-46
- Vince Lombardi 1990