

Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor

Marta FOSSAS OLALLA
Real Centro Universitario
«Escorial-María Cristina»
San Lorenzo del Escorial

Resumen: El inicio de una actividad emprendedora requiere la toma de un amplio conjunto de decisiones. En este artículo pretendemos facilitar dicha tarea aportando, a modo de guía, las decisiones relativas a la dirección de recursos humanos. Revisamos exhaustivamente las primeras decisiones, tales como descripción de puestos de trabajo, reclutamiento, selección y retribución. Y damos una visión general de las decisiones a tomar cuando ya esté iniciada la actividad empresarial.

Abstract: Starting up an entrepreneurial venture will require a comprehensive decision making process. With this article, we want to facilitate this task by providing, as a guide, the decision making process regarding human resources management. We will review in detail the initial steps such as job analysis, recruitment, selection, or salary and reward systems. We will also provide a general view of the decisions to be followed once the business venture has been initiated.

Palabras clave: Emprendedor, Dirección de recursos humanos, Reclutamiento, Selección, Retribución, Organigrama, Descripción de puestos de trabajo, Evaluación del desempeño, Formación, Desarrollo de carreras profesionales.

Keywords: Entrepreneur, Human resource management, Recruitment, Selection, Salary and reward system, Organization chart, Job analysis, Performance appraisal system, Training, Career development.

Sumario:**I. Introducción.****II. Instrumentos para representar la estructura organizativa.**

- 2.1. *El Organigrama.*
- 2.2. *El Manual de Organización.*

III. Análisis y descripción de puestos de trabajo.**IV. Proceso de contratación.****V. Reclutamiento del personal.****VI. Selección del personal.**

- 6.1. *Técnicas de selección.*
 - 6.1.1. Análisis de solicitudes.
 - 6.1.2. Entrevista de selección.
 - 6.1.3. Tests psicológicos.
 - 6.1.4. Técnicas de simulación.
 - 6.1.5. Pruebas-exámenes profesionales.
- 6.2. *Evaluación de resultados.*
 - 6.2.1. Toma de referencias.
 - 6.2.2. Comprobación de resultados.
- 6.3. *Análisis y decisión.*

VII. Incorporación del personal.

- 7.1. *Contratación.*
- 7.2. *Acogida.*

VIII. Política retributiva.

- 8.1. *Definición de la estructura del salario base.*
- 8.2. *Planes de incentivos.*
 - 8.2.1. Incentivos individuales.
 - 8.2.2. Incentivos a escala de grupo y de organización.

IX. Políticas de desarrollo de recursos humanos.

- 9.1. *Evaluación del desempeño.*
- 9.2. *Formación del personal.*
- 9.3. *Desarrollo de carreras profesionales.*

X. Conclusiones.**XI. Bibliografía.**

I. INTRODUCCIÓN

Cuando una persona o un grupo de personas ha decidido iniciar un proyecto emprendedor, se ven inmersos en un proceso que requiere conocer aspectos tan dispares como trámites administrativos, aspectos legales, contables, fiscales, tecnológicos, financieros...

Este artículo trata de facilitar dicha tarea aportando una guía relativa a las principales decisiones que se deben tomar en cuanto al personal de la empresa. Para ello, nos ponemos en la situación de no tener creada la estructura organizativa, por lo cual se debe empezar por esbozar sus instrumentos de representación: el organigrama y el Manual de Organización.

Sin embargo, dichos documentos todavía serán insuficientes para tomar decisiones de Dirección de Recursos Humanos. Se hace necesario completar aún más la información de los puestos de trabajo y elaborar una ficha de descripción de los mismos.

A continuación se empezará a tomar decisiones relativas a la búsqueda de candidatos, a la selección de los empleados que ocuparán los nuevos puestos de trabajo y a la determinación de la estructura retributiva de la empresa.

Por último, no queremos dar la impresión que las decisiones se terminan cuando ya se ha contratado el personal, y, por ello, comentaremos las siguientes acciones a acometer, tales como la evaluación del desempeño, la formación y el desarrollo de carreras profesionales.

II. INSTRUMENTOS PARA REPRESENTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Antes de iniciar el proceso de captación de candidatos es necesario definir la organización en la que se van a involucrar. Así, tenemos

que esbozar tanto el organigrama como el Manual de Organización. Dichos instrumentos son complementarios entre sí.

2.1. *El organigrama*

El organigrama consiste en una representación gráfica, lo más simple, precisa y sintética posible, con carácter intransferible, de algunos aspectos de la estructura de una organización; como son: la división del trabajo, las distintas unidades y posiciones existentes, el criterio de agrupación entre las unidades y el cauce del flujo de autoridad.

La información que visualmente aporta es la siguiente:

- Distintas posiciones o puestos de trabajo.
- Distintas relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización, definiendo toda una red de autoridad (parte del sistema de autoridad).
- Distintos cauces de comunicación condicionados por la red de autoridad (parte del sistema de comunicación).
- Distintos niveles o rangos jerárquicos.
- Ámbito de control de los distintos niveles o número de personas supervisadas por cada centro directivo o, de otra forma, número de miembros de cada unidad organizativa colectiva (departamento, sección, etc.).
- Distintos departamentos y criterio de agrupación de los mismos (departamentalización).
- Un indicio de la importancia de las distintas unidades organizativas (según el número de miembros que tenga).

Sin embargo, el organigrama no aporta toda la información de la estructura formal de una organización, como, por ejemplo, las categorías profesionales de carácter laboral, las relaciones funcionales (distintas a las jerárquicas) entre los puestos de trabajo o las funciones a desempeñar en cada puesto de trabajo.

A la hora de elaborar un organigrama hay que tener en cuenta los diferentes elementos:

- *Posiciones*: son las distintas unidades que aparecen en el organigrama. Pueden ser de línea (forman parte de una relación jerárquica superior-subordinado) o de *staff* (unidades de apoyo y asesoramiento donde se diluye la relación de tipo jerárquico). Las

primeras se representan unas debajo de otras, las de *staff* se representan unidas con una línea horizontal.

- *Nivel jerárquico*: capas horizontales de posiciones de línea. Su número puede dar una idea de si la estructura es alta (número alto de niveles) o plana (número reducido de niveles).
- *Línea jerárquica*: relación vertical superior-subordinado.

Carecemos de unas normas concretas que nos sirvan de guía para el diseño material del organigrama. No obstante, podemos mencionar unos criterios generales que gozan de una amplia aceptación y que se basan en las siguientes reglas prácticas:

1. Diferenciación de los elementos componentes (posiciones) en función de las competencias asignadas.
2. Identificación de las posiciones, teniendo en cuenta la línea y el nivel como medio para visualizar el principio jerárquico.
3. La red de comunicaciones, como consecuencia de las relaciones existentes entre las posiciones.

Por último, mencionar que el organigrama no es un fin en sí mismo, sino que es un medio al servicio de una estructura organizativa concreta. Por tanto, no debemos caer en el error de imitar el organigrama de otras organizaciones por muy satisfactorios que parezcan.

2.2. *El Manual de Organización*

El Manual de Organización es un documento, de la dimensión formal de la estructura organizativa, en el que se definen las funciones, dependencia y relaciones de los puestos, completando de esta forma la información suministrada por el organigrama.

Su objetivo principal consiste en proporcionar una guía práctica al personal, informándole acerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación, a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento.

Fundamentalmente un Manual de Organización consta de los siguientes elementos para cada puesto organizativo:

- Título del puesto de trabajo.
- Responsabilidad ante o dependencia jerárquica.
- Unidades directamente subordinadas o autoridad jerárquica.

- Función resumen del puesto de trabajo.
- Funciones específicas, redactadas de acuerdo con el esquema verbo-función-resultado.
- Responsabilidades y límites.
- Relaciones internas y externas.

III. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Para tomar decisiones relativas al personal, es necesario partir del conocimiento de las tareas y funciones asignadas a cada puesto de trabajo. Por ello es importante describir los puestos de trabajo de la empresa, sabiendo que consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, así como los recursos que, normalmente, utiliza el mismo. Por tanto, la información del Manual de Organización no será suficiente, y deberemos completarla con las fichas de descripción de puestos de trabajo.

El análisis de puestos de trabajo es una fuente importante de información que nos va a permitir tomar decisiones de dirección de recursos humanos, como, por ejemplo:

- *Reclutamiento*: el análisis del puesto de trabajo nos puede ayudar a generar una cartera de candidatos de mayor calidad mediante una descripción clara del puesto, orientada a captar individuos con el perfil adecuado.
- *Selección*: podemos utilizar el análisis del puesto de trabajo para determinar el tipo de pruebas que deben componer el proceso de selección.
- *Evaluación del desempeño*: debemos vincular los criterios utilizados para evaluar el rendimiento del empleado con el puesto de trabajo concreto.
- *Formación*: comparando los conocimientos, técnicas y habilidades que los empleados aportan a un puesto de trabajo, podemos identificar las carencias de formación de los empleados.

- *Desarrollo:* para diseñar planes de carrera necesitaremos un mapa de puestos de trabajo claramente definidos que indiquen tareas y responsabilidades del puesto de trabajo actual y futuros.

La ficha de descripción y análisis que elaboremos deberá incluir para cada puesto de trabajo los siguientes apartados:

- *Información de identificación:* denominación y ubicación del puesto de trabajo, fuente de información del análisis del puesto de trabajo, quién elaboró la descripción del puesto de trabajo, fechas del análisis del puesto de trabajo y de la verificación de las descripción del puesto de trabajo.
- *Resumen del puesto de trabajo:* breve informe donde se sintetizan los cometidos y las responsabilidades del puesto de trabajo, así como su ubicación dentro de la estructura organizativa de la empresa.
- *Cometidos y responsabilidades del puesto de trabajo.*
- *Especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto de trabajo:* listado de las características requeridas para el desarrollo adecuado de dicho puesto. Es importante mencionar sólo aquellas que estén relacionadas con la ejecución adecuada del puesto de trabajo.

IV. PROCESO DE CONTRATACIÓN

A la hora de contratar personal tenemos que responder a preguntas, como las siguientes: ¿Quién deberá tomar la decisión sobre contratación? ¿Dónde reclutaremos a los mejores candidatos? ¿Debemos tener en cuenta la adecuación de los candidatos a la cultura de la empresa? ¿Cómo podemos ofrecer expectativas realistas sobre un puesto de trabajo, de manera que los nuevos empleados no se desilusionen? ¿En qué cualidades deberíamos fijarnos para determinar a quién contratar y cómo mediremos esas cualidades? La manera en que llevemos a cabo éstas y otras cuestiones referidas a la contratación afectarán a la calidad de los empleados que contratemos y a la proporción de trabajadores cualificados que retengamos.

Tradicionalmente, los sistemas utilizados para la contratación de un empleado se han centrado más en la aptitud (ajuste entre los requisitos del puesto de trabajo y los conocimientos y habilidades del futuro empleado) que en la motivación (ajuste entre las características del puesto de trabajo y la personalidad, intereses y deseos del futuro trabajador; es una decisión interna, es un deseo personal de

hacer el trabajo lo mejor posible o de aplicar el mayor esfuerzo para llevar a cabo las tareas asignadas).

Actualmente, se está dando importancia a dos factores que influyen en el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo: habilidad y motivación. Esta fórmula pone de manifiesto que un alto nivel de habilidades puede producir un bajo nivel de rendimiento si se combina con un bajo nivel de motivación. De igual manera, un alto nivel de motivación no puede compensar una carencia de habilidades.

La responsabilidad del proceso de contratación no es de una única persona, sino que debemos contar con:

- asesores legales para adecuar el proceso a la normativa laboral vigente,
- el personal de línea, por ser los que están más estrechamente familiarizados con los puestos de trabajo y los que trabajarán con los candidatos seleccionados,
- e incluso podemos externalizar parte del proceso recurriendo a consultoras de recursos humanos, empresas de trabajo temporal...

La contratación es un proceso que se inicia con el análisis de necesidades (a partir de la descripción de los puestos de trabajo y la previsión de necesidades de personal), continúa con el reclutamiento y selección y culmina con la socialización de los nuevos empleados.

V. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

El reclutamiento se puede definir como un proceso mediante el cual una empresa trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndoles en cantidad suficiente, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos.

La primera cuestión que nos tenemos que plantear es donde buscar al candidato (fuentes de reclutamiento). Dichas fuentes se clasifican en internas o externas. Las primeras implican que el candidato para un puesto de trabajo ya está trabajando en la empresa; este caso no lo vamos a desarrollar, pues estamos en la situación de creación de una empresa. Sin embargo, cuando la empresa esté en marcha, es

una opción a tener en cuenta, ya que es rápida, económica y fiable por conocer ya al empleado.

Las fuentes externas tratan de cubrir un puesto de trabajo con personas ajenas a la empresa, de las que podemos tener conocimiento a través de las siguientes vías:

– *Presentación de los candidatos por parte de las personas involucradas en el proyecto:* es un sistema de bajo coste, alto rendimiento y gran rapidez. Su ventaja consiste en que los candidatos que acceden al reclutamiento y selección vienen preseleccionados de alguna manera, tras unos contactos, referencias e informaciones previas. Su dificultad y limitación proviene de posibles recomendaciones, compromisos y presiones que, prescindiendo de la objetividad y eficacia perseguida, desemboquen en situaciones incómodas a la hora de la selección.

– *Centros de asociación, relación e influencia:* incluye a todas aquellas personas, entidades, asociaciones u organismos de clara influencia en el entorno donde podemos encontrar el candidato, tales como colegios y organismos profesionales, agrupaciones patronales o sindicales, asociaciones de tipo cultural, deportivo o recreativo, y personas físicas o jurídicas que, por su actividad, ascendencia o prestigio ejercen una cierta influencia en el entorno social en que se mueven.

Podemos acceder a ellos a través de sus bolsas de empleo, pero sobre todo manteniendo relaciones basadas en el intercambio información y colaboración.

– *Centros de formación:* ante una necesidad puntual se puede recurrir a esta fuente mediante una oferta genérica a través de anuncios, avisos en secretaría, bolsas de trabajo o de manera personal por contactos, correo u otro medio. Su utilización puede ser permanente como fuente constante de candidatos si, previamente se ha llegado a acuerdos de colaboración con el centro. Podríamos mantener contactos con los centros de formación mediante sesiones informativas periódicas, proyecciones, conferencias técnicas puntuales, visitas de alumnos, acuerdos para la realización de prácticas en la empresa, becas y concursos de investigación.

– *Oficinas de empleo:* incluye el INEM (Instituto Nacional de Empleo), dependiente del Ministerio de Trabajo, que, por ley, se ocupa del control, clasificación y aportación de candidatos registrados en su banco de datos y archivos. También los centros de

orientación e información de empleo (COIE) adscritos a las universidades. Su misión es similar, en el sentido de reclutamiento, a las del INEM, pero limitada a aquellas personas recientemente tituladas que buscan su primer empleo.

- *Empresas de la competencia*: esta modalidad de reclutamiento es de claro interés en algunos aspectos, pero extremadamente delicada en otros. Es evidente que los candidatos que se pueden detectar con esta fuente ofrecen un alto potencial de adecuación al perfil de las necesidades, pero no se debe ocultar que el acceso y contratación de estos candidatos es difícil. En ocasiones, esta modalidad llega a estar vetada por acuerdos interempresas.
- *Empresas externas especializadas*: tales como:
 - Consultoras de Recursos humanos.
 - Empresas de Trabajo Temporal (ETT): destacan Adecco, Vedior Laborman, Randstad, People, Alta Gestión, FlexiPlan.
 - *Empresas de cazatalentos* (“*head hunters*”): reclutamiento reservado normalmente a puestos de alto nivel o muy específicos.
- *Reclutamiento electrónico*: consiste en utilizar los portales de empleo para ponerse en contacto con demandantes de puestos de trabajo de forma rápida, sencilla y a bajo coste. Podemos mencionar infojobs.net, infoempleo.com, monster.es, laboris.net, todo-trabajo.com. Los portales de empleo ofrecen la posibilidad de poner anuncios en el portal mediante logotipos y “*banners*”, e incluso, de darse de alta como empresa usuaria, lo que permite la búsqueda en la base de datos y la recepción por correo electrónico de los datos de las personas interesadas en la oferta.
- *Anuncio en medios de comunicación*: el más utilizado es el anuncio en prensa. Es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general. Se suelen insertar en las secciones especializadas creadas por los periódicos, tales como *Nuevo Trabajo*, *El País de los Negocios*, *Expansión & Empleo...*

Un anuncio eficaz es el resultado de una cierta técnica especializada y experimentada. No se debe dejar a la improvisación. En su elaboración tenemos que considerar la imagen a transmitir y el contenido del anuncio.

En cuanto a la imagen a transmitir debemos tener presente que el anuncio transmite, además de la imagen del puesto ofertado, la ima-

gen de la empresa. Por tanto, habrá que valorar cuidadosamente los siguientes elementos:

- *Formato y tamaño*: son los primeros y más claros indicadores del tipo de empresa, de su importancia y del interés que tiene en el profesional que busca. No obstante, hay que tener en cuenta que un anuncio de gran tamaño supone un mayor coste.
- *Encabezamiento*: en el encabezamiento se explicita la organización, empresa o sociedad anunciante. Conviene informar acerca del tipo de empresa, su actividad, ámbito, volumen de negocio y similares. Suele ser recomendable la identificación de la empresa, aunque, en ocasiones, existen motivos inherentes al propio proceso que lo desaconsejan. Así el anuncio puede ser cerrado o abierto, según si aparece o no el nombre de la empresa contratante.

En cuanto al contenido, el anuncio debe responder al perfil de necesidades del puesto a cubrir. Ahora bien, habrá que decidir los siguientes aspectos:

- *Estilo*: el contenido puede explicitarse de tres formas:
 - *Clásico-informativo*: se centra en el análisis del puesto ofertado (definición y descripción del puesto, requerimientos del puesto, aspectos a evaluar del candidato, oferta).
 - *Sugereente-motivador*: basa su contenido en la filosofía de la empresa, objetivos del puesto y perfil del candidato que se busca (tipo y descripción de la empresa, objetivos y filosofía de la empresa, tipo de candidato, desarrollo y posibilidades de la persona en el puesto y la empresa).
 - *Especial-original*: innovador, con un objetivo impactante y un diseño poco común y creativo. Se desarrolla utilizando preguntas, dibujos, fotogramas, tiras cómicas o similares.
- *Redacción*: es recomendable que sea clara y explícita, con una descripción lo más exacta y completa posible de la oferta, evitando los matices dudosos y velados. El objetivo es llegar al lector de una forma directa, consiguiendo su interés y motivación según el contenido de la oferta.
- *Guión*: es conveniente indicar con claridad los siguientes detalles descriptivos e informativos del puesto:
 - Tipo de puesto y su ubicación o nivel en la empresa.
 - Requisitos imprescindibles, que sean claramente selectivos y orientadores.
 - Descripción funcional del puesto de trabajo.

- Ventajas y beneficios, orientando acerca del nivel de retribución, a menos que la empresa tenga interés en estudiar las pretensiones económicas de los candidatos.
- Mención explícita de las posibilidades de desarrollo profesional y promoción que plantea el puesto.
- Tipo de contacto: se debe especificar la información que debe aportar el candidato y el medio elegido. Los medios más utilizados son correo postal, teléfono, página web o correo electrónico.

Cuando tengamos creada la cartera de candidatos, con independencia de las fuentes utilizadas, es conveniente hacer una primera selección de las respuestas, para lo cual se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Revisión de la ficha de análisis del puesto, con el objetivo de extraer aquellos requisitos mínimos e imprescindibles que debe reunir un candidato.
- Análisis y detección de requisitos entre las candidaturas recibidas.
- Clasificación de las candidaturas en función del grado de cumplimiento de los requisitos, al menos en tres grupos:
 - los que cumplen los requisitos, y, por tanto, van a pasar a la fase de selección,
 - los que ofrecen alguna duda por no ajustarse plenamente a algún requisito, o por falta de datos e información en alguno de ellos, pudiendo considerarlos como reservas,
 - los que no responden a la mayor parte de las exigencias, y, por ello, no los vamos a considerar.
- Respuesta a todas las candidaturas recibidas. Si son adecuadas, citaremos a los candidatos. Y si no se ajustan al perfil solicitado, les respondemos para evitar falsas expectativas, salvaguardar la imagen de la empresa y poder contar con el interés de los candidatos en posteriores ocasiones.

VI. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Una vez que dispongamos de un número suficiente de candidatos, convenientemente informados e interesados por la oferta, se inicia la selección de los mismos. Con dicha selección se intenta determinar la calidad global de cada candidato.

El objetivo de la selección será conocer a los candidatos, recoger, analizar y comprobar toda la información que se haya considerado necesaria para discriminar y predecir el éxito en el desempeño del puesto y su integración en la empresa. Para ello tenemos que decidir tanto el número como las características de las técnicas de selección que van a permitir un conocimiento exhaustivo de los candidatos. Antes de aplicar dichas técnicas tenemos que comprobar que cada una cumple las siguientes condiciones:

- *Fiabilidad*: consistencia de la medición, habitualmente a lo largo del tiempo, aunque también puede ser entre evaluadores. La fiabilidad trata de medir el error de los instrumentos de medida.
- *Validez*: mide hasta qué punto las puntuaciones de una prueba se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo.

6.1. Técnicas de selección

Las pruebas de selección que se pueden utilizar son el análisis de las solicitudes, la entrevista personal, los tests psicológicos, las técnicas de simulación y las pruebas-exámenes profesionales. A continuación describimos cada una de ellas.

6.1.1. Análisis de solicitudes

La utilización de un cuestionario, formulario o ficha de datos del candidato es una herramienta útil en la selección, en lo que se refiere a recoger información y facilitar la organización y el mantenimiento del orden y metodología durante el proceso. Ahora bien, ¿cuál es el momento apropiado para utilizarla? Las opciones son las siguientes:

- Enviamos el impreso de solicitud, a vuelta de correo tras la recepción de la respuesta del candidato. Esta opción permite conocer anticipadamente al candidato, sus datos completos, así como informar con más detalle y por escrito sobre las características del puesto y de la empresa.
- Efectuamos un primer contacto o entrevista con el candidato, en cuyo transcurso rellenamos el impreso de solicitud.

6.1.2. Entrevista de selección

Esta técnica posee muchos defensores y muchos detractores. Se critica porque, por sí misma, presenta poca fiabilidad y validez, pero esto dependerá de la metodología seguida en su realización y de la formación, experiencia y cualidades de quien la realiza. La entrevista nos permite obtener información básica del candidato y su historia, observar su presentación y conducta, e intuir algunos de sus rasgos de personalidad y motivaciones. La entrevista de selección trata de reunir información diversa acerca del candidato, destacando los siguientes puntos:

- *Formación*: formación básica (nivel, centros, materias preferidas), y formación para el puesto (especialidades, cursos, idiomas).
- *Historia profesional*: historial laboral (empresas, puestos, funciones, salarios, motivos del cambio), trayectoria profesional (ascendente, estable, tiempo en desempleo) e integración (relaciones con los jefes, iguales y subordinados).
- *Experiencia para el puesto*.
- *Motivación hacia el puesto*: económica, promoción, seguridad, estatus.
- *Relaciones interpersonales*: relación con los demás, trabajo en equipo...
- *Personalidad*: responsabilidad, control emocional, comunicación...
- *Dotes de mando*: experiencia de mando, criterios de mando (estilos de dirección) y cualidades de mando (capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar...)
- *Apariencia exterior*: apariencia física (vestido, porte), modales (saludo, educación, gestos), expresión verbal (tono de voz, fluidez verbal, vocabulario) y actitud (timidez, agresividad, seguridad, confianza).

El entrevistador puede ser algún puesto directivo de la empresa, el director o personal del departamento de Recursos Humanos (si existiera tal unidad en la empresa) o una consultora contratada para el proceso de selección.

Cada entrevista es diferente en función del número de personas implicadas, la forma de llevarla a cabo, la rigidez en su desarrollo o el momento en que tenga lugar. Según el número de entrevistadores o entrevistados puede ser:

- *Individual*: un entrevistador y un entrevistado.
- *Colectiva*: destaca la entrevista de panel en la que dos o más entrevistadores interrogan, a la vez, a un candidato; y la entrevista de grupo en la que un entrevistador pregunta a varios candidatos a la vez.
- *Sucesivas*: el candidato es entrevistado sucesivamente por distintas personas. Cada una de ellas emite un informe.

Según la forma de llevarla a cabo puede ser normal, y dura, tensa o de estrés. Esta última es cada vez más frecuente, e intenta probar los nervios del candidato para ver cómo reacciona y para comprobar su control emocional. Según la rigidez en su desarrollo, la entrevista puede ser planificada o estructurada (no se sale de un guión previamente establecido), libre (una conversación sin directrices prefijadas donde se abordan los asuntos según van surgiendo) o mixta.

Según el momento en que tenga lugar la entrevista dentro del proceso de selección:

- *Preliminar*: entrevista breve y exploratoria con la que pretendemos descartar las candidaturas que no se ajustan al perfil solicitado.
- *De selección* propiamente dicha.
- *Final*: recurrimos a ella cuando ya nos quedan pocos candidatos. Éstos son entrevistados por el seleccionador y su futuro jefe. Se tratan aspectos profesionales, más que personales, y se comentan las condiciones de incorporación.

La entrevista no se reduce a una conversación con el candidato, sino que es un proceso que se inicia con la preparación y termina con su evaluación. Podríamos indicar que las fases de la entrevista son:

- *Preparación*: en la que debemos estudiar tanto el puesto de trabajo a través de la ficha de descripción del puesto de trabajo como el candidato a entrevistar, a través de la información que dispongamos hasta ese momento. A continuación tenemos que decidir la técnica a utilizar, el lugar y los puntos clave en los que se apoyará la entrevista.
- *Inicio*: debemos crear un ambiente cordial con el lugar, la recepción al candidato y el tono de la conversación durante los primeros minutos.
- *Desarrollo*: debemos asumir el papel de receptor objetivo e imparcial, cumpliendo el siguiente decálogo:
 - Mantener el control, no dejar que nos entrevisten.

- Evitar las primeras impresiones.
 - Dejar expresarse al interlocutor.
 - No hablar más que él, escuchar.
 - No sugerir las respuestas.
 - Hacer preguntas abiertas.
 - Conseguir que amplíe las respuestas usando ¿por qué?, ¿cómo?
- *Final*: tras cerciorarnos que tenemos toda la información deseada acerca del candidato y que hemos resuelto sus dudas, podemos finalizar la entrevista. El final debe ser como el inicio, es decir, amistoso y cordial.
 - *Valoración*: una vez finalizada la entrevista y antes de que se nos olvide la información recibida, conviene valorar la entrevista a través de un documento estandarizado, tomando las siguientes precauciones:
 - No dejarnos llevar por prejuicios y opiniones.
 - Ser prudente en las apreciaciones. Ni duro, ni indulgente.
 - Apoyarnos en pruebas y hechos concretos.
 - Valorar exclusivamente aquellos aspectos del candidato necesarios para el trabajo.
 - Tener en cuenta la evolución del candidato.
 - Sopesar los puntos fuertes y débiles.

6.1.3. Tests psicológicos

Los tests son técnicas de medida directa de comportamiento que posee un valor de diagnóstico y predicción sobre una amplia conducta a partir de unos elementos parciales. También pueden predecir la capacidad o potencialidad de un individuo para aprender y para adaptarse a una nueva conducta.

Se clasifican en tests psicométricos y tests de personalidad. Los primeros miden diferencias individuales de los candidatos en cuanto a aptitud (predisposición para adquirir unos conocimientos o habilidades) o capacidad (consecuencia del desarrollo de la aptitud). Dentro de ellos, destacan:

- *Test de inteligencia*: cuantifica aquellos aspectos de la inteligencia mejor observables (lógicos, analíticos, deductivos,...).

- *Test de aptitudes*: mide la predisposición natural, innata o adquirida, para hacer o reaccionar ante algo. Tratan de descubrir las conductas más probables.

En segundo lugar, tenemos los tests de personalidad, que intentan aislar y cuantificar el nivel o grado en que aparecen determinados factores de personalidad en los individuos (extroversión, diligencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia). Entre ellos, podemos mencionar:

- Cuestionario: lista de preguntas referentes al comportamiento, reacciones, sentimientos, opiniones y juicios en circunstancias determinadas o generales. Una variante son los tests de preferencias profesionales.
- *Test proyectivo*: se basa en la presentación al sujeto de estímulos o situaciones estandarizados. Una modalidad es el estudio grafológico de la escritura para conocer la personalidad o rasgos individuales.

6.1.4. Técnicas de simulación

Permiten observar el comportamiento del candidato en determinadas situaciones que planteamos similares a las que podría encontrar en su puesto de trabajo. Podemos destacar dentro de esta categoría:

- *Juego de roles*: se tiene un grupo de candidatos, a cada uno se le hace asumir un papel y se plantea un problema, que deben discutir y resolver.
- *Ejercicio de la bandeja*: consiste en una serie de problemas, mensajes, informes... que se pueden encontrar en la bandeja del director. Se pide a los candidatos que resuelvan estas cuestiones como crean conveniente, y les calificamos en función de la prioridad que den a los diferentes asuntos, la creatividad y el interés que demuestren al resolver cada una de las cuestiones, la calidad de sus decisiones y otros factores.

Cada vez es más usual que se realicen en los llamados “*Assessment Center*”. Se reúne a los candidatos en un lugar donde participan en una serie de ejercicios, en los que son evaluados por un grupo de psicólogos y directivos con experiencia. Las actividades que realizan

son aquellas que, supuestamente, hacen los directivos: organización de agendas, discusiones en grupo, presentaciones individuales...

6.1.5. Pruebas-exámenes profesionales

Son un modo de comprobar la formación, conocimientos y nivel de dominio de las tareas del puesto. Su utilización se justifica cuando las tareas de un puesto son específicas o muy técnicas. La medida de esta prueba es absoluta y discriminativa. Se pueden plantear de forma oral, escrita o práctica. Es recomendable que el proceso de selección conste de varias pruebas, que pueden combinarse de diferentes maneras:

- *Estrategia de salto de vallas:* el candidato debe superar cada prueba antes de llegar a la siguiente. Es la opción más frecuente cuando hay un gran número de candidatos.
- *Estrategia clínica:* el candidato pasa por todas las pruebas, y después evaluamos subjetivamente la información para llegar a un juicio global.
- *Estrategia estadística:* el candidato pasa todas las pruebas, y luego se combina la información siguiendo algún tipo de fórmula matemática, adjudicando el puesto de trabajo al que obtenga la puntuación más alta.

6.2. Evaluación de resultados

A lo largo del proceso de selección hemos ido obteniendo una serie de datos, algunos de los cuales son susceptibles de ser comprobados y rectificadas a través de la toma de referencias y comprobación de resultados.

6.2.1. Toma de referencias

Para determinados puestos, especialmente los que implican delegación de poder o responsabilidad, la toma de referencias puede ser clarificadora y necesaria respecto a datos profesionales o económicos. Las referencias pueden ser de tres tipos distintos:

- *Personal*: en su mayoría tienen poco valor, ya que generalmente ningún candidato citará a alguien que no vaya a recomendarle de forma positiva.
- *Educativo*: contacto con antiguos profesores en la escuela o la universidad. Puede tener escaso valor por motivos análogos a los anteriores.
- *Laboral*: las empresas donde se ha trabajado anteriormente es la referencia más utilizada, y la que se encuentra en posición de ofrecer información más objetiva.

Las referencias no se relacionan demasiado con el rendimiento laboral, ya que la mayoría de ellas son siempre muy positivas. Sin embargo, esto no quiere decir que todas las referencias sean poco indicadoras del rendimiento, por ejemplo, una referencia insatisfactoria puede ser una buena predictora, y no deberíamos ignorarla.

6.2.2. Comprobación de resultados

Es conveniente repasar y cotejar todas aquellas acreditaciones que el candidato pudiera aportar sobre sí mismo, tanto en temas personales, familiares, de nacionalidad o legales, como en los académicos o de situación laboral, que serán los más frecuentemente demandados y necesarios de constatar.

6.3. *Análisis y decisión*

Una vez cumplimentadas las fases anteriores de la selección, analizaremos los resultados obtenidos. Dicho análisis incluye el contraste y ponderación de los datos para cada candidato y entre los diversos candidatos. Para cada candidato será necesario:

- Recoger todos los indicios que aparecen en las diversas técnicas empleadas sobre un mismo aspecto o dato, para asegurarlos.
- Cotejar el perfil del candidato con el perfil solicitado.
- Ponderar y valorar, en cantidad y calidad, si el candidato se ajusta a las exigencias del perfil. Esta ponderación no suele ser fácil, pues todos los candidatos aportan puntos fuertes y débiles frente al perfil previsto.

Definidos los candidatos finalistas, compararemos sus valoraciones individuales para distinguir aquel que se ajuste mejor al perfil del puesto, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si, al final del proceso, el número de candidatos entre los que elegir es insuficiente o plantean dudas razonables sobre su adecuación, lo más aconsejable será volver a empezar el proceso, replanteando las necesidades, el perfil y el reclutamiento.
- Entre los candidatos finalistas, la decisión correcta se inclinará por aquel cuyo nivel general esté más en consonancia con el nivel de requisitos y oferta planteados o, en su defecto, aquel que esté ligeramente por debajo de éstos.
- No es aconsejable elegir el candidato cuyo nivel esté claramente por encima de los requisitos del perfil del puesto, pues ello significaría un paso atrás para el candidato y, por tanto, una carencia de motivación y aliciente por el nuevo puesto. Análogamente, tampoco es recomendable elegir el candidato cuyo nivel esté claramente por debajo de los requisitos y oferta planteados.

VII. INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

Tras la selección, el recién incorporado va a iniciar su desarrollo en la empresa, y los comienzos suelen ser difíciles y críticos, pues el candidato se suele encontrar desorientado e incómodo, y la organización también puede acusar su llegada.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, es aconsejable que pongamos en marcha un programa de incorporación que, previamente, se habrá definido y cuyo principal objetivo será propiciar la adaptación e integración del candidato. Esta incorporación incluye las siguientes etapas.

7.1. Contratación

Actualmente, existen numerosas fórmulas de contratación en función de la necesidad (vinculación exclusiva y permanente, o prestación de servicios no necesariamente exclusivos o permanentes), la duración de la necesidad y los costes que genere la contratación.

7.2. Acogida

Aunque hayamos facilitado información de la empresa a lo largo del proceso de selección, el contratado accede a un lugar desconocido, al menos en la operativa, estilo, costumbres... Por ello la acogida debe estar prevista y organizada con anterioridad y debe responder a tres objetivos:

- Recibir al candidato de una manera adecuada, con un buen clima de acogida y receptividad: puede articularse bajo presentaciones a cargo del jefe directo, reuniones con miembros de la empresa, o visitas a las distintas áreas de la empresa.
- Informar al incorporado acerca de la empresa (volumen, plantilla, facturación, organigrama), el puesto (finalidad, dependencia, relaciones) y condiciones (derechos, deberes, ventajas sociales).
- Orientar al incorporado en todos aquellos aspectos relativos a cómo desenvolverse dentro de la empresa.

Así, la acogida debe ser un programa previamente diseñado, bajo la responsabilidad del jefe directo sin olvidar la colaboración de otras personas de su propio equipo de trabajo. Esta acogida será más informal en las primeras etapas de nuestra empresa, y posteriormente se recomienda su formalización.

Al mismo tiempo que se integra el recién llegado, llevaremos a cabo procesos administrativos como la apertura del expediente, toma de datos para la formalización del alta en Seguridad Social y retenciones en IRPF, entrega de tarjeta identificativa de acceso y de la ropa de trabajo en caso que sea necesario.

VIII. POLÍTICA RETRIBUTIVA

El salario es la prestación realizada por el empresario en cumplimiento de su obligación básica de remunerar el trabajo. Por tanto, el salario incluye la totalidad de las prestaciones económicas que percibe el trabajador, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales por cuenta ajena.

Los componentes del salario son:

- *Salario base*: parte de la retribución del trabajador que se fija en función del tiempo trabajado.
- *Complementos salariales*: dentro de los cuales distinguimos:

- *Personal*: retribuye circunstancias personales no consideradas en el salario base, como, por ejemplo, titulación, antigüedad...
- *Funcional*: se percibe en función de la actividad o puesto de trabajo que se realiza, por ejemplo, peligrosidad, toxicidad, nocturnidad...
- *Por cantidad o calidad del trabajo*: pluses por asiduidad, incentivos por productividad, horas extras, puntualidad...
- *Complemento de vencimiento periódico superior a la mensualidad*: pagas extras, participación en beneficios, comisiones.
- Complemento en especie.
- *Complemento de residencia*: distinto a la indemnización por traslado.

La política retributiva, definida como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en los asuntos que se relacionan con la remuneración de los empleados, debe cumplir los siguientes principios:

- *Uniformidad*: dentro de un mismo grupo o categoría profesional no deben existir grandes diferencias entre sus miembros.
- *Individualización*: la política retributiva debe considerar los resultados obtenidos por cada empleado. Por tanto, se reconoce la importancia de una retribución mixta (fija+variable).
- *Coherencia*: la política retributiva debe considerar a la empresa como un todo.
- *Persistencia*: la política retributiva debe mantenerse en el tiempo hasta que se produzcan cambios en los factores que la condicionan.
- *Simplicidad*: la política retributiva debe ser comprensible por todos los miembros de la organización para evitar expectativas falsas.
- *Equidad interna*: puestos similares deben ser compensados con retribuciones similares.
- *Competitividad externa*: la retribución debe ser lo suficientemente atractiva para atraer y retener a los mejores profesionales.
- *Participación*: es recomendable que los empleados participen en el diseño de la política retributiva, aunque la decisión final sea tomada por la dirección.
- *Comunicación*: los empleados deben estar siempre informados acerca de cuál será su salario, la forma de pago o los factores que influyen en la determinación de la retribución.

8.1. *Definición de la estructura del salario base*

Para ello se hace necesaria la valoración de los puestos de trabajo de la empresa, proceso consistente en la determinación sistemática del valor de cada puesto en relación con otros puestos de la organización. Es una valoración de tipo objetivo, en la que se evalúa cada puesto de trabajo, con independencia de la persona que lo ocupa.

Para facilitar dicha valoración tenemos a nuestra disposición métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Los primeros son métodos que valoran los puestos completos y ya no se suelen utilizar. Los segundos son métodos que valoran un conjunto desagregado de aspectos de cada puesto de trabajo, y dentro de este grupo queremos destacar el método de puntuación de factores.

El método de puntuación de factores se inicia con la elaboración de una escala de valoración repartiendo puntos, en diferentes grados de cumplimiento, entre distintos factores y subfactores, como, por ejemplo, responsabilidad o esfuerzo. Tras la obtención de dicha escala, el siguiente paso será determinar para cada puesto de trabajo el grado de cumplimiento en cada uno de los subfactores elegidos, y sumar todas las puntuaciones para obtener el valor total del puesto de trabajo.

8.2. *Planes de incentivos*

Los planes de incentivos son planes de remuneración destinados a establecer una relación directa entre la remuneración y los resultados. Se pueden vincular a resultados individuales del empleado, de un grupo o de la empresa en su conjunto.

8.2.1. Incentivos individuales

Permite a los empleados advertir fácilmente la relación entre lo que hacen y lo que reciben, aunque esto puede generar problemas de competencia entre empleados con resultados negativos como que no compartan nuevas ideas. Los incentivos individuales más habituales son:

- *Planes a destajo*: se paga una cierta cantidad por unidad producida, por lo que el salario se obtiene multiplicando el número de

unidades producidas por la tarifa unitaria. Una variante es el des-tajo diferencial (propuesto por Taylor), en el que se paga una tarifa base por las unidades producidas hasta alcanzar una norma establecida, y una tarifa más elevada si se supera ese nivel.

- *Planes basados en el ahorro de tiempo*: se paga al empleado un salario garantizado más una prima por el tiempo que ahorre al producir una cantidad dada en un tiempo menor al fijado.
- *Planes basados en comisiones*: se retribuye, al menos en parte, según el volumen de ventas.
- *Primas individuales*: retribución ofrecida una sola vez por los buenos resultados conseguidos. La prima puede hacerse efectiva en dinero o de cualquier otra forma, por ejemplo, en viajes.
- *Sistemas de sugerencias*: ofrecen generalmente incentivos en metálico por las sugerencias de los empleados que impliquen un aumento de los beneficios o reducción de los costes.
- *Primas para el personal directivo*: se suele conceder a finales de año una prima basada en los resultados, calculada normalmente en función de los beneficios. Aunque estas primas suelen basarse en los resultados de la organización o del grupo, se consideran incentivos individuales dado el papel clave que representan los directivos en el éxito de la organización.
- *Opciones de acciones para el personal directivo*: se ofrece a los directivos opciones de compra de acciones de la empresa a un precio fijo determinado. Si se eleva la cotización de éstas, el interesado ejecuta la opción al precio fijado obteniendo un beneficio. En cambio, si baja, el directivo no ejecuta la opción y se dice que ésta queda “sumergida”. Estos planes se basan en la idea de que los directivos se esforzarán para elevar los beneficios de la empresa y, con ello, la cotización de las acciones. Una variante es el plan de acciones condicionadas mediante el cual una empresa concede acciones a algunos directivos con ciertas condiciones, la principal de ellas es que las acciones no se adquieren plenamente hasta que se “ganan”, permaneciendo en el empleo un plazo estipulado.

8.2.2. Incentivos a escala de grupo y de organización

Como los puestos de trabajo son a veces interdependientes, resulta en ocasiones difícil aislar y evaluar los resultados individuales. En tales casos es aconsejable establecer incentivos basados en los resul-

tados del grupo. Su finalidad es alentar a los empleados a presionar sobre sus compañeros para obtener mejores resultados.

Los planes a escala de la organización se utilizan para retribuir a los empleados en función de los resultados de toda la organización, y destacan:

- *Planes de participación en beneficios o incentivos a la productividad*: su finalidad es buscar la cooperación de los empleados en un esfuerzo común para lograr los objetivos de productividad de la empresa.
- *Planes tipo Scanlon*: su objetivo es alentar a los empleados para que propongan cambios que eleven la productividad. A tal fin se crean comités de departamento, compuestos por representantes de la dirección y de los empleados para examinar y evaluar las propuestas. Normalmente la prima se determina comparando la productividad efectiva con la prevista, y se ingresa en un fondo creado al efecto. El importe de este fondo se reparte entre los empleados y la empresa, llevándose generalmente el 75 por 100 aquéllos y el 25 por 100 ésta.
- *Planes de reparto de acciones entre los empleados (PRAE)*: plan de opciones de compra sobre acciones por el que una organización autoriza a sus empleados a comprar sus acciones a un precio fijo durante un plazo basado en la antigüedad, en el salario o en los beneficios obtenidos. La empresa crea un fideicomiso, denominado fideicomiso de acciones propiedad de los empleados (FAE), para que adquiriera un número determinado de acciones de la misma en beneficio de los empleados. La empresa entrega anualmente una cantidad del dinero al FAE para ese fin. Éste compra las acciones y se acreditan en una cuenta para cada empleado, distribuyéndose según el salario, la antigüedad o una combinación de ambos elementos. Cuando el empleado se jubila o abandona la empresa se le entregan sus acciones o le son recompradas por el fideicomiso.

IX. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Tras tomar todas las decisiones que hemos ido desarrollando, tendremos ya al nuevo empleado trabajando en la empresa. Sin embargo, la labor de la Dirección de Recursos Humanos no ha terminado aquí, sino que sigue siendo crucial para motivar y desarrollar al

empleado. Por ello, la empresa debe dedicar parte de sus esfuerzos a la evaluación del desempeño, la formación y el desarrollo de carreras profesionales. A continuación, pretendemos dar unas pinceladas acerca de cada una de estas decisiones.

9.1. *Evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento de los empleados. No debe ser vista como una herramienta con connotaciones negativas, sino como un instrumento que puede detectar de cada empleado sus fortalezas a potenciar y sus debilidades a superar.

Dicha valoración nos va a aportar información valiosa para tomar decisiones relativas a formación (detección de necesidades de formación, diseño de acciones específicas en función de las carencias observadas), reclutamiento y selección (relación entre fuentes determinadas de reclutamiento o técnicas de selección y el desempeño de los empleados), desarrollo de carreras (identificación de empleados con alto potencial), retribución (fijación de incentivos)...

La evaluación de los empleados no tiene que ceñirse a aspectos cuantitativos, tales como número de unidades producidas, puntualidad..., sino que también debemos dar importancia a aspectos cualitativos conocidos como rasgos y comportamientos, tales como trato al cliente, trabajo en equipo, liderazgo... Todo ello dependerá del puesto de trabajo que ocupe el empleado.

9.2. *Formación del personal*

La formación se puede definir como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y actitudes del empleado con el objeto de conseguir la actuación adecuada en su actividad. Por tanto, trata de capacitar al individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo.

En ocasiones corremos el peligro de iniciar un plan de formación ante una baja evaluación del desempeño. Antes de tomar esta decisión debemos indagar en las causas del bajo rendimiento. Si se debiera a la falta de habilidades o conocimientos, sí sería recomendable que iniciemos un proceso de formación. Sin embargo, habría

que optar por otras actuaciones en caso que se debiera a problemas de motivación del personal o a factores externos.

La formación debe ser planificada y seguir una serie de etapas lógicamente relacionadas. Deberíamos empezar con la detección de necesidades de formación a partir de la evaluación del desempeño, de las peticiones del personal de la empresa o de la comparación del perfil del empleado con los requisitos para el puesto que ocupa. A continuación tenemos que planificar decidiendo lugar, momento, método, formadores, contenido... Tras la implementación del plan, se considera imprescindible la evaluación del mismo. Esta fase es fundamental para tomar decisiones posteriores y, principalmente, para que seamos conscientes de la importancia de la formación. Dicha evaluación debería valorar no sólo la impresión de los participantes, sino ir más allá y detectar el efecto que ha tenido en su trabajo, e incluso la relación con la rentabilidad de la empresa.

9.3. *Desarrollo de carreras profesionales*

El desarrollo de la carrera profesional es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces. Constituye una política que mira hacia el futuro, ofreciendo al empleado la posibilidad de pensar en su posible trayectoria profesional y acometer acciones para lograrlo.

La implicación de la empresa en el desarrollo de carreras puede ser variable. Podemos optar por un papel pasivo, por lo que únicamente elaboraríamos un mapa de carreras en el cual el empleado pudiera ver las posibles trayectorias desde el puesto que ocupa. Si quisiéramos implicarnos un poco más, podríamos ofrecer asesoramiento a los empleados en cuanto a tiempos y habilidades a adquirir. Y una implicación máxima consistiría en un papel proactivo, elaborando planes de carrera individualizados para aquellos empleados que destaquen por su alto potencial.

X. CONCLUSIONES

La creación de una empresa es una tarea enriquecedora, pero, por otro lado, requiere esfuerzo y asesoramiento.

Entre todas las decisiones a adoptar debemos tener en cuenta que, las personas que trabajen en nuestro proyecto deben ocupar el puesto en el que puedan desarrollar sus capacidades y deben estar motivadas para lograr que el proyecto fructifique.

Por ello, es necesario que todas las decisiones que tomemos relativas a los empleados respondan desde el principio a una estrategia definida por la empresa y coherentes entre sí.

En este artículo hemos pretendido aportar una guía que se inicia con la definición de la estructura organizativa a la que se van a adherir los empleados, y continúa con las claves para buscar y elegir al candidato idóneo para cada puesto de trabajo que creemos.

No debemos olvidar que tras la incorporación del personal a la empresa nos queda una tarea fundamental para conseguir que los empleados estén motivados para mejorar en el futuro.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- BYARS, L. L., y RUE, L. W., *Human Resource Management*, Mc Graw-Hill, Nueva York 2004.
- CHIAVENATO, I., *Administración de recursos humanos*, 5.ª ed., Mc Graw-Hill, México 2000.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J. L., y LLOPIS, J., *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo*, Civitas, Madrid 1996.
- CENZO, D. A. de, y ROBBINS, S. P., *Human Resource Management: "Concepts and Practice"*, John Wiley, Nueva York 1994.
- DELGADO PIÑA, M. I.; GÓMEZ MARTÍNEZ, L.; ROMERO MARTÍNEZ, A. M., y VÁZQUEZ INCHAUSTI, E. *Gestión de Recursos Humanos: Del Análisis Teórico a la Solución Práctica*, Prentice Hall, Madrid 2006.
- DESSLER, G., *Human Resource Management*, Prentice Hall, 1991.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J., y SABATER SÁNCHEZ, R. (coord.), *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Thomson, Madrid 2004.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B., y CARDY, R. L., *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Nueva York 2004.
- SASTRE CASTILLO, M. A., y AGUILAR PASTOR, E. M.ª, *Dirección De Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico*, Mc Graw-Hill/Interamericana de España, Madrid 2003.