

COMO TRIUNFAR EN RECURSOS HUMANOS



CONCEPTO ACTUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de Recursos Humanos de una empresa u organización es uno de los sectores vitales para la misma. De hecho, tal vez sea el más importante de todos los roles que se cumplen en una empresa. No existe una buena idea que se pueda implementar sin el personal capacitado para hacerlo. No hay nada que se pueda producir si no existe quien lo produzca. El personal puede ser muy numeroso o solo unas pocas personas, pero si no se gestiona bien ese recurso, el fracaso será seguro en un plazo más o menos predecible.

Para hacer una analogía con la biología humana, si bien todos los órganos son importantes y su función se debe cumplir siempre, algunos órganos son mucho más importantes que otros, al menos en lo necesaria de su función constante. De hecho, los biólogos llaman a esos tejidos, parénquimas nobles. Dos ejemplos de esos parénquimas son el encéfalo y el corazón. Su función no se puede suspender más que por unos momentos, a diferencia de otros tejidos. Esta comparación nos permite tener claro el nivel de importancia que hoy día se le brinda a la gestión de recursos humanos.

Es interesante saber que todo esto ha cambiado en un plazo bastante breve. Hace no tanto tiempo, el manejo del personal, como también se lo llamaba, se realizaba en una forma casi intuitiva. No se había profesionalizado ese rol y los resultados eran más o menos aceptables, para ese contexto. Claro que el mundo cambió y las organizaciones lo han hecho también. Desde los aspectos legales a los aspectos más concretos de cada tarea se han complejizado de un modo bastante evidente. No olvidemos que existen profesiones que hace 50 años no existían. La revolución tecnológica ha cambiado desde la forma de trabajar hasta la forma en que se considera a los trabajadores dentro de la empresa.

Este cambio ha sido tan importante que abarca también aspectos semánticos. Hay quienes consideran que no se debe decir recursos humanos, ya que los humanos no son recursos. No se los puede poner a igual nivel que otros insumos de la empresa. En esos casos, prefieren hablar de

Capital Humano. En lo personal creo que realmente esto no es un problema de conceptos sino de semántica. Podemos hablar de recursos humanos o de capital humano, teniendo muy claro que nos referimos al activo más importante de la empresa, los trabajadores. Desde el nivel gerencial hasta el que realiza la tarea más simple de la empresa, son responsables de los resultados. Cada uno en su rol, por supuesto, pero el resultado será siempre la suma de todas esas tareas.

La rentabilidad de una empresa u organización, tal vez el dato más relevante para quienes la componen, está directamente ligada a la gestión de Recursos Humanos y depende en mucho de ella. Si hemos seleccionado el personal no adecuado, la productividad de la empresa será mucho menor, y por lo tanto, la rentabilidad cae en el mismo sentido.

Si hemos elegido correctamente a los trabajadores pero la gestión es mala o la dinámica entre ellos es inadecuada y los incentivos no son los necesarios, nada va a resultar bien. Todos los aspectos organizacionales son relevantes y redundan en mejores resultados. Por ejemplo, si no le damos la importancia que tiene el clima laboral, no vamos a permitir que los colaboradores desarrollen todo su potencial. El desarrollo de este potencial es exactamente nuestro objetivo

Cuando no se gestionan bien los recursos, de hecho cualquier recurso, los resultados se traducen en forma negativa en un plazo más o menos breve, dependiendo de la magnitud del error. Si los colaboradores se encuentran desconformes porque el clima es inadecuado o no se sienten incentivados como merecen, tendremos una rotación importante de trabajadores o algo similar, como puede ser un importante ausentismo. Cuando se genera una vacante, inmediatamente debemos cubrirla. Eso implica reclutamiento, selección y entrenamiento. Eso se traduce en tiempo y dinero que se pierde. La alta rotación se debe siempre a errores de gestión y se traduce siempre en pérdida de dinero.

Por lo tanto, una Gestión de Recursos Humanos adecuada aumenta la rentabilidad, porque los colaboradores serán mucho más productivos y los costos serán menores, al no tener que rotar de un modo innecesario.

Es un hecho que a algunas empresas aún les cuesta comprender estos cambios. Hay quienes aún se aferran a un mundo que ya no existe y prefieren manejar el activo más importante de la empresa, o sea su gente, de una forma poco profesional e intuitiva. Eso condena a esa empresa o a su desaparición o, en el mejor de los casos, a una pérdida de rentabilidad. Una empresa u organización moderna debe gestionar los Recursos Humanos de un modo profesional y con las herramientas adecuadas.



RHManager

Si contamos con RHManager vamos a cambiar completamente la forma de gestionar nuestra empresa o la que estamos trabajando. Vamos a producir un cambio tan importante que vamos a sorprender a todos los demás ejecutivos de la empresa. Si estamos haciendo consultoría veremos que la satisfacción de nuestros clientes nos atrae más y más clientes, lo que implica mayores ganancias. Todo eso por usar la Suite de Herramientas más moderna y efectiva, que es RHManager. Contar con la tecnología de punta y las ideas más innovadoras nos colocan en el tope de nuestro rubro.

QUE ES Y PARA QUE SIRVE RHMANAGER

Es clave comprender que para que todos y cada uno de quienes conforman el activo más importante de la empresa puedan desarrollar todo su potencial, debe estar bien gestionado. Esto implica una multiplicidad de tareas y hasta de conceptos que se deben manejar a diario, a la perfección. Muchas de estas tareas y casi ninguno de estos conceptos existían hace 50 años. Lo dicho, las empresas de hoy no se parecen mucho a las de hace 50 años

La época en que una persona más o menos intuitiva podía hacer una solvente gestión de recursos humanos simplemente ya no existe. No es pensable hacer una gestión eficiente, aún en organizaciones muy pequeñas si no se profesionaliza a la tarea, pero especialmente si no se brindan las herramientas necesarias. Profesionalizar la tarea no quiere decir que sea necesario contratar especialistas para cada rol. Pero si está claro que se debe contar con las herramientas adecuadas. Un excelente software o una gestión de recursos humanos online son las claves para esa excelencia.

Exactamente esto es RHManager. Nos ofrece un software de recursos humanos o una gestión de recursos humanos online, que permite realizar una moderna y eficiente gestión de recursos humanos, de un modo sistematizado, ágil y con resultados muy visibles en forma inmediata. Una empresa u organización con una gestión de recursos humanos profesionalizada a este nivel, cambia en forma radical. Esto no se traduce solo en resultados medibles a corto plazo, sino en también en otros aspectos como bienestar de los trabajadores a todos los niveles, algo que termina siempre produciendo un aumento del rendimiento. Quienes trabajan cómodos y satisfechos producen mucho más y mejor. Se identifican con la empresa, se involucran en un nivel mucho más profundo y efectivo.

Uno de los aspectos más notorios de la evolución de una empresa u organización es que alcanza ese equilibrio deseado entre la sofisticación necesaria de la gestión a todos los niveles, pero implementada con simplicidad. Las ideas más sofisticadas e innovadoras, se deben poder implementar de un modo simple. Tal vez el ejemplo que nos queda más claro a todos es cuando pensamos en la tecnología que nos rodea. Hace muchos años usar un computador personal requería de un cierto entrenamiento, que hoy con una Tablet no se necesita. Se cubren cada vez más funciones de un modo cada vez más simple. Así deben ser las empresas, sofisticadas a la vez que simples. RHManager es sofisticado y simple a la vez, como veremos en el desarrollo de todos los ítems, pero sobre todo al comenzar a usarlo. No hay como no comprender su uso. No requiere de entrenamiento ni una capacitación previa especial, sino que simplemente de comprender que sin una herramienta como esta dejamos de ser competitivos. En el mundo de hoy dejar de ser competitivo es dejar de existir.

Para poder alcanzar ese equilibrio de innovación y simplicidad, especialmente en algo tan concreto como la gestión de Recursos Humanos, es que es necesario un excelente software. Permite que cada tarea sea infinitamente más simple, pero con resultados mucho más eficientes porque a su vez trata temas cada vez más concretos y detallados. Más adelante veremos muchos ejemplos en este sentido, en tareas tan diferentes como la selección de personal hasta la realización de pruebas y evaluaciones, las cuales mediante el uso de las herramientas adecuadas, no solo se realizan en un tiempo muy breve, sino que además sus resultados pueden evaluarse en forma muy rápida y simple. Procesar la información con facilidad y tener una buena base de datos, son dos aspiraciones que cualquier persona que ha gestionado Recursos Humanos aspira tener.

Con RHManager se consigue eso y mucho más. Resultados impactantes en plazos breves con mucho menos trabajo. La idea que era necesario trabajar hasta el agotamiento para lograr algo ha sido superada por trabajar con la tecnología adecuada. Todo lo que es repetitivo y rutinario y puede simplificarse se debe simplificar, para poder hacer entonces, con el tiempo ahorrado, un trabajo mucho más creativo.

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN



Con RHManager se consigue una gestión de recursos humanos moderna y eficiente. Esto significa comprender en primer término, todas y cada una de las tareas que implican esa gestión y poder llevarlas a cabo. Una excelente definición de cada tarea es la clave para poder llevarla a cabo. Si yo no comprendo claramente qué es exactamente un buen reclutamiento, por poner un ejemplo, mal puedo hacerlo y mucho menos transmitirlo a quien llevará a cabo esa tarea, si es el caso.

Esto es algo conceptual. Para gestionar los recursos humanos, debemos poder explicar a cada nuevo colaborador con exactitud cuáles son sus tareas dentro de la empresa, sea cual sea el área. No se trata de entrar en cada detalle específico pero si de comprender la tarea. Sin embargo, el paso previo es que dentro del propio sector de Recursos Humanos se comprenda cada uno de los objetivos que debemos alcanzar y cuál es el camino para hacerlo. Es el cómo y por qué tan necesarios para poder optimizar los resultados. Ser concretos y específicos sobre las tareas de cada uno y del equipo es clave.

El segundo punto a destacar es la importancia de tener un trabajo sistematizado, para poder obtener los mejores resultados. Esto no solo simplifica la tarea, sino que los buenos resultados son exactamente la consecuencia de esa sistematización tan necesaria en una tarea con tantos rubros implicados. Justamente esa sistematización es lo que se logra con RHManager.

La importancia de la sistematización es cada vez más destacada hoy día. Para comprender mejor la idea, se dice que una tarea es sistematizable cuando se repite en forma muy similar, muchas veces en el tiempo. Algo que hacemos a diario es un sistema, o mejor dicho, es sistematizable. Todo lo que se repite de la misma forma, debemos sistematizarlo de un modo simple.

Scott Adams plantea algo muy interesante que es el sistema versus objetivos, que se puede plantear en toda tarea humana. Básicamente destaca la importancia del sistema sobre los objetivos. Por ejemplo, lograr una pérdida de peso es un objetivo, pero tener una dieta saludable y hacer ejercicios es un sistema. Proponernos como meta correr una maratón es un objetivo, entrenar a diario es un sistema. Claro que si aplicamos el sistema vamos a conseguir ese objetivo. Si aplicamos el segundo, no solo vamos a lograr el objetivo sino que lo vamos a mantener. En recursos humanos, sistematizar las tareas, algo que nos ofrece RHManager con toda certeza, nos lleva a alcanzar esos objetivos.

El tercer aspecto a destacar es la implementación. No hay forma que una buena idea se traduzca en un hecho concreto con buenos resultados, si no se implementa bien. Podemos haber cumplido muy bien todos los pasos anteriores, pero si no sabemos implementar todo eso, no hemos hecho nada que se traduzca en una realidad.

La implementación requiere de una estrategia y una ejecución. La estrategia se elabora mucho más simplemente con ideas claras y concretas más una buena sistematización. La ejecución de esa estrategia, sea cual sea la tarea que estamos implementando, depende de la persona que hemos seleccionado para ese rol. No hay estrategia, nuevamente, que sobreviva a una mala ejecución.

Las herramientas de RHManager, nos llevan de un modo demostrado y eficiente, a alcanzar esos objetivos o metas que una empresa u organización moderna se plantea hoy día.

Una empresa u organización que tenga claramente definidas todas y cada una de las tareas que corresponden a la gestión de Recursos Humanos, que tenga esas tareas bien sistematizadas y que las implemente con excelencia, tendrá como resultado el máximo rendimiento posible de su activo más importante, que son los trabajadores. Un gerente que ha sido bien elegido para el cargo, que comprende su tarea y la ejecuta de la mejor forma, maximiza su sector. Lo mismo ocurre con cada una de las tareas posibles, desde ventas hasta producción.

Es fácil comprender la importancia de jerarquizar la Gestión de Recursos Humanos, y es fácil ver como RHManager nos lleva a esas metas. En una empresa que pretende no solo sobrevivir en un mundo tan competitivo sino crecer en él, una de las decisiones estratégicas que mejores resultados le traerá será trabajar con RHManager

Sin embargo, hay otra posibilidad que siempre debemos tener en cuenta. Hay empresas pequeñas que si bien tienen, como todas, una necesidad de una buena gestión de recursos humanos, tal vez la mejor opción sea en esos casos contratar una consultoría externa. Con RHManager se puede desarrollar un excelente sistema de consultoría para ayudar a esos clientes, de un modo eficiente y que les permita obtener plena satisfacción. En otras palabras, nos podemos plantear desarrollar nuestra propia empresa de consultoría, ya que con una inversión mínima, vamos a poder ofrecer un excelente servicio a muchos clientes.

En un mundo tan globalizado, incluso no es necesario estar en lugares físicamente cercanos. Se puede tener clientes en otras partes del país o incluso en otros países, si hacemos un desarrollo estratégico adecuado a las situaciones que se nos plantean.

Para clarificar el tema, veamos en detalle en qué situaciones y como nos puede ayudar RHManager a ser profesionales exitosos, con una inversión mínima. El esfuerzo es más que razonable, ya que en realidad la Suite de Herramientas es tan completa y el uso es tan simple, que no necesitamos ser ni Ingenieros en sistemas ni Licenciados en Recursos Humanos para poder sacar el máximo provecho. Las situaciones posibles son las siguientes:

la



Empresarios. Tenemos una empresa, del tamaño que sea, con la antigüedad que sea pero no estamos tan seguros de efectividad de la Gestión de Recursos Humanos. La forma de trabajar es la misma desde hace décadas. Este solo hecho, ya nos debe hacer pensar que no se están haciendo las cosas bien. Otra posibilidad es que estamos creando una empresa y no tenemos muy definido el

aspecto de cómo vamos a gestionar los Recursos Humanos. En ambos casos, RHManager será el que resuelva todos nuestros problemas. Un punto fundamental es comprender que como se cubren todas las funciones posibles, el personal requerido para la propia gestión de Recursos Humanos será mucho menor. En otras palabras, las primeras ventajas, aumento de beneficios y baja de costos se hace notoria en el propio departamento de Gestión de Recursos Humanos.

Si pensamos en los costos de RHManager, versus el personal que deberíamos tener para procesar todas esas funciones, las cuentas son muy claras. Ni hablar de otro punto más importante aún que es la eficiencia. Hay tareas que no es físicamente posible hacerlas a mano en un papel, como se hacía años atrás, y pretender que los resultados sean similares.



Gerentes de Recursos Humanos. Ya somos los encargados de gestionar los Recursos Humanos en una empresa, grande o pequeña. Nos mantenemos al día con las novedades en cuanto a Gestión de Recursos Humanos, pero no tenemos forma de implementarlas. Contamos con personal, pero no con herramientas adecuadas. Nuestros jefes ven que el departamento funciona, pero no ven que pueda funcionar mucho mejor. El problema es que como no visualizan la potencial mejora, les

cuesta pensar en modificar algo en nuestro departamento. Con RHManager podemos cambiarlo todo. Solo debemos preparar una buena presentación para que nuestros jefes comprendan la importancia de hacer una inversión mínima para aumentar en forma significativa la rentabilidad. Porque una empresa con una buena gestión de Recursos Humanos es una empresa claramente más rentable. Se trata de señalar nuestros objetivos, no mucho más que eso. Una vez que comencemos a implementar los cambios que RHManager nos permitirá hacer, nos vamos a convertir sin duda alguna en el Socio Estratégico más importante de la empresa. Ganaremos el respeto y la admiración de los colegas, todo por tomar una buena decisión en el momento adecuado. La decisión es cambiar a RHManager y el momento es ahora. El mundo es muy competitivo, lo que no se hace ahora tal vez no se pueda hacer más adelante. Una empresa que no crece, que no moderniza su gestión, se condena a sí misma. Es clave comprender que el mundo donde todo duraba años, donde las cosas se podían hacer de igual forma y las personas trabajaban en una empresa toda su carrera laboral, ya no existen. Debemos prepararnos para competir, en nuestro caso, para captar los mejores colaboradores, retenerlos y mantenerlos muy motivados, de modo que el rendimiento sea máximo.



Consultoría General. Tenemos una empresa consultora y tratamos varios rubros a la vez. Hacemos estudios de mercado, asesoramos en lanzamiento de nuevos productos, etc. Sin embargo, aún no hemos cubierto el área de Recursos Humanos. Tal vez no lo hemos hecho por creer que deberíamos contratar una serie de expertos que hicieran este trabajo. Eso implicaba diversificar mucho y

tal vez entrar en algo que no conocemos profundamente. Sin embargo, esas ideas están muy lejos de la realidad. No necesitamos un grupo de expertos, ya que ellos han elaborado todo lo necesario en RHManager. Solo debemos utilizar las herramientas que han desarrollado. No es necesario ser especialistas, solo es necesario seguir los pasos en cada uno de los ítems que estemos tratando. Por ejemplo, si se trata de reclutar, solo debemos seguir los pasos de publicación, etc. Así con todos los rubros que cubre un departamento de Gestión de Recursos Humanos. Por supuesto que si somos expertos en la materia, rápidamente vamos a comprender la importancia de RHManager. En un solo sitio, todas las herramientas que un experto sabe que necesita. Ofrecer a nuestros clientes una cantidad de opciones más amplia, a su vez abre mucho más el mercado. Cuantos más problemas de nuestros clientes vamos a resolver, mayor conformidad van a tener. Un cliente satisfecho no solo es un objetivo cumplido sino que también implica un potencial de nuevos clientes muy interesante.



Consultoría Específica en Recursos Humanos.

Somos personas emprendedoras y como tales queremos tener nuestra propia empresa. Nos sobran las ganas de emprender y trabajar pero tal vez no contamos con un capital muy importante. En realidad no lo necesitamos. La inversión que implica comprar un paquete completo de RHManager es irrisoriamente baja en comparación a cualquier inversión inicial en otro negocio. Es usar tecnología de punta con un producto

sumamente eficiente y efectivo. Podemos trabajar con toda seriedad creando nuestra cartera de clientes. No importa si son empresas grandes o pequeñas, solo debemos mostrarles cómo nuestro trabajo les va a resolver algo tan clave como es la gestión de Recursos Humanos. Por muchos motivos una empresa puede dejar esta tarea en manos de una consultora externa. En general, son empresas más bien pequeñas o que no lo son tanto, pero que han fracasado una y otra vez con diferentes gestiones. En todos los casos los podemos ayudar y resolver todos sus problemas. Como en todos los casos anteriores: cuando vean los resultados vamos a lograr una fidelización completa-. La empresa resuelve todo lo relativo a algo tan importante como los Recursos Humanos, y reserva todo su esfuerzo a hacer lo que saben hacer. Lo que ellos no saben, nosotros como consultores lo resolvemos. Un dato interesante es que luego de un tiempo de hacer consultoría, cuando ya nuestro número de clientes aumenta, se crea una especie de comunidad entre ellos. De hecho es algo que podemos alentar nosotros mismos. Aumentando sus contactos, si es el caso, pueden beneficiarse entre ellos. Toda una comunidad girando sobre nuestra consultora. Nuevamente: clientes satisfechos, objetivo cumplido.

Como vemos, RHManager nos permite gestionar los recursos humanos de nuestra empresa u organización de un modo simple y eficiente, o también nos da la posibilidad de desarrollar una consultoría para clientes que necesiten de estos servicios. Veamos ahora en qué aspectos de la gestión de recursos humanos RHManager puede resolvernos todo, y comprobaremos que no hay un solo ítem que no quede cubierto en forma más que satisfactoria.

Es muy simple ubicar todos y cada uno de los rubros que necesitamos cubrir dentro de nuestras tareas, dado que el menú es bien claro, y se puede ordenar las tareas de un modo encadenado. De todas formas, si no hemos entendido bien algo, existe siempre la opción de hacer consultas online, de modo que se garantiza lo amigable de la navegabilidad del sitio. Los instructivos son muy claros y con ejemplos concretos, como veremos más adelante. Cada paquete, a su vez, es muy claro en cuanto a su contenido, el que es por lo más completo y nos resuelve todas las tareas que son necesarias para una excelente gestión de recursos humanos. Vamos a detallar el contenido de RHManager para visualizar con mucha más precisión de qué se trata.

TAREAS QUE RHMANAGER REALIZA PARA UNA EXCELENTE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Son muchas y concretas las tareas que debemos cubrir en Recursos Humanos. Para poder ordenarlas adecuadamente, hemos establecido un orden, pero desde ya se entiende que ese orden puede ser personalizado de acuerdo a las preferencias, siempre y cuando no se omita un solo ítem. Es una simple cuestión de orden, ya que obviamente las necesidades a cubrir no siempre se dan en esta forma. Algo muy importante a destacar es que cuando tenemos la necesidad de cubrir una tarea, es muy fácil no solo ubicarla dentro de RHManager, sino que es muy simple seguir las instrucciones de uso, como ya hemos señalado.

Es un hecho que en gestión de Recursos Humanos no se trata de compartimentos estancos. Todo se articula, porque simplemente estamos hablando de personas. Un ejemplo que nos permite ver cómo un mismo ítem aplica en diversos sectores. Las pruebas de evaluación son muy importantes en el proceso de selección de personal, pero también son claves en la evaluación del personal ya existente, algo que forma parte del Desarrollo Organizacional. Como este ejemplo tenemos muchos, ya que los procesos son muy dinámicos y se debe manejar con esa misma dinámica. Es un error que antiguamente se cometía con mucha frecuencia, ya que en un departamento de Gestión de Recursos Humanos manejado a la antigua, la información se encuentra siempre compartimentada y no es nada simple de relacionarla. Como veremos a continuación, las bases de datos relacionales han cambiado completamente esta forma de trabajar, haciéndola mucho más eficiente.

Esa misma articulación es la que permite clasificar las tareas, o mejor dicho ordenarlas, según las preferencias, pero siempre cubriendo la totalidad de las mismas. No siempre vamos a seguir un orden previamente fijado, ya que las necesidades cambian todo el tiempo. Lo importante es poder tener esa movilidad en las tareas, sin afectar en nada la eficiencia.

Veremos a continuación de qué forma RHManager nos resuelve esas tareas, una a una, ordenadas en temas, los que a su vez tienen subtemas. Dentro de RHManager vamos a poder utilizar todas estas herramientas mucho mejor, si realmente comprendemos los cómo y los porqué de las mismas.

1) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Estas son las dos primeras tareas que se cumplen en Recursos Humanos, y se refieren precisamente a captar del mercado los mejores candidatos para trabajar en nuestra empresa u organización. Veamos más detalladamente en qué consiste cada una de ellas, y cómo RHManager ha sistematizado este proceso y cómo, con las herramientas adecuadas, se simplifica de un modo impresionante, a

la vez que se torna mucho más eficiente.

El reclutamiento provee postulantes y la selección escoge entre ellos el más adecuado a los requisitos concretos de esa tarea que hay que cubrir, según las más modernas definiciones.

El reclutamiento es el proceso que va desde que se detecta la vacante, hasta que se reciben las postulaciones. El encargado de un sector o departamento nos trasmite su necesidad concreta. Esto que parece un detalle no lo es. Es clave comprender exactamente cada tarea y qué es lo que espera el encargado de ese sector del nuevo colaborador. Marquemos como dato fundamental qué es lo que espera en todos los sentidos. Por ejemplo, que sepa traducir muy bien del alemán al español, pero que a su vez sea una persona muy tranquila ya que el clima de trabajo es de mucha concentración.

Una vez que se ha comprendido exactamente la necesidad, se comienza con una serie de acciones sistematizadas para lograr que el mejor candidato posible no solo sepa de nuestra necesidad, sino que quiera realmente trabajar con nosotros.

En el reclutamiento debemos tener claro que existe una necesidad cuantitativa y cualitativa importante. Desde el punto de vista cuantitativo debemos conseguir atraer un número suficiente de candidatos. Eso no quiere decir que somos mejores si atraemos dos mil personas para cubrir un cargo de cajero en una tienda, pero no es para nada exitoso atraer tres postulantes. Debe ser razonable, pero existe un número crítico de postulantes, variable con el tipo de cargo a cubrir, que se debe establecer. Por supuesto que es un problema excederse y también lo es ser insuficientes. En general, el error más común es la insuficiencia. Eso se debe a no publicar lo suficiente nuestra búsqueda. Si no nos hacemos visibles, simplemente no nos van a ver.

Desde el punto de vista cualitativo los candidatos que hemos atraído a nuestro reclutamiento, deben tener las habilidades y competencias adecuadas. En otras palabras, deben ser buenos candidatos en todo el sentido de la palabra. De hecho, atraer buenos candidatos nos permite contactar probables colaboradores a futuro, que tal vez no son los adecuados para este cargo en este momento, pero que nos interesa conservar sus datos para otro momento. Si contamos con el software adecuado, como ocurre con RHManager, no vamos a perder esos datos y podremos aprovechar esos contactos, aún varios meses después.

No podemos omitir mencionar el reclutamiento interno, con sus ventajas y desventajas. En ese sentido destacamos que una ventaja importante es que ya conocemos perfectamente al postulante, sabemos de sus fortalezas y de sus debilidades. En el sentido negativo, el reclutamiento interno si no se maneja en forma adecuada puede dar lugar a resentimientos entre colaboradores, por no haber podido acceder a ese cargo para el que también se postuló. Claro que trayendo de afuera a un nuevo integrante para la empresa para que cubra esa vacante, en caso de no manejar bien las cosas, puede ser también motivo de problemas.

El manejo del clima laboral, como veremos mas adelante, es fundamental en ese sentido. Este es otro ejemplo de cómo se deben articular las áreas en Recursos Humanos. La presencia de un colaborador nuevo muchas veces causa frustración en quienes querían ese puesto, o valoraban mucho a quien lo ejercía antes. Manejar todas esas emociones de forma eficiente compete a uno de los ítems más importante del Desarrollo Organizacional, y es precisamente el Clima Laboral. Como vemos, lo debemos integrar al proceso de selección, ya que de alguna forma veremos afectada esa área.

La selección es el proceso de comienzo con el análisis de las postulaciones que hemos recibido y culmina cuando hemos cubierto satisfactoriamente la vacante que debíamos resolver. En este proceso lo que hacemos es evaluar cuál o cuáles de los solicitantes cubre mejor las especificaciones necesarias para esa tarea. Se toman en cuenta todas las variables relevantes posibles. Habilidades, competencias, características de personalidad, etc.

Si pensamos en términos históricos la selección de personal es algo que se realiza desde siempre. Se optaba por los jóvenes más robustos y fuertes para la guerra, o por los jóvenes más tranquilos para damas de compañía. Por supuesto que de esas épocas a las actuales las cosas han cambiado mucho, pero el proceso de seleccionar a los más aptos para una tarea, no es algo nuevo. Lo que sí es nuevo es la forma de hacerlo en cuanto a que se pretende ser más específico cada vez y se dispone de menos tiempo. Sin herramientas adecuadas es imposible hacerlo en forma excelente. Claro que con las mismas, es muy simple.

En el proceso de selección se cumplen varios pasos. En todos esos pasos, RHManager nos permite optimizarlos en forma sencilla

Básicamente los pasos de la selección de personal son: entrevista preliminar o informal, presentación de la solicitud formal, investigación de referencias, entrevista formal, pruebas de empleo (como veremos son una batería importante, pero no se aplican todas a todos los casos), examen médico (si es el caso, esto no ocurre en todos los países ya que las normativas son diferentes), entrevista final y contratación.

En algunos casos se puede omitir algunos pasos, sobre todo en empresas pequeñas con tareas muy concretas, pero en general es importante respetar todos y cada uno de ellos. Es un hecho que tal vez resulte un poco largo el procedimiento, pero el objetivo bien vale la pena. Se apunta a conocer lo mejor posible a los postulantes, especialmente a los que acceden a las instancias finales. Una mala elección es un error que se paga caro. Y cuando decimos caro nos referimos a que tiene un costo monetario importante. Si el colaborador no es el adecuado y hay que desvincularlo o el mismo decide hacerlo porque el cargo no era lo esperado (error nuestro en no ser claros), es necesario hacer todo el procedimiento de nuevo. Otro reclutamiento, selección y entrenamiento en el cargo. Todo eso implica costos importantes.

Vale aclarar que todos los pasos de la selección los cumplen solamente unos pocos, en general, una terna por cada cargo a cubrir, lo que implica mucho menos trabajo que el considerar a la totalidad en todas las pruebas.

Ambos procesos, reclutamiento y selección están claramente ligados y en ambos hay una serie de errores que se cometen con mucha frecuencia. Sin embargo, si trabajamos en forma sistematizada con las herramientas de RHManager, no solo no vamos a incurrir en esos errores sino que vamos a cumplir con todo el proceso de forma simple y rápida.

Para el proceso de reclutamiento y selección se cuenta con **RHManager**, desarrollado por **Empleos.Net**, una empresa con muchos años de presencia en el mercado, y por lo tanto, con total experiencia y prestigio ya ganados. Tener más de 17 años trabajando en el rubro implica no solo haber aprendido mucho, sino que también haber sabido hacer muy bien las cosas para poder no solo sobrevivir sino crecer en forma muy importante. La presencia de RHManager en varios países es fundamental en un mundo globalizado y con gran movilidad.

Las ventajas de trabajar con esta empresa se basan en hechos muy concretos. La misma nos proporciona las herramientas que son fundamentales para desarrollar nuestra tarea en forma eficiente y moderna, mediante el uso de tecnología de punta.

Las herramientas más destacables y que se usan en forma permanente en Recursos Humanos, y que RHManager provee con RHManager son las siguientes:

- ↑ **Base de datos amplia y constantemente actualizada de candidatos con sus correspondientes C.V.** La creación de este tipo de base de datos ha cambiado completamente la forma de trabajar en reclutamiento y selección de personal. Hace muchos años simplemente se guardaban los CV en papel. Eso implicaba mucho lugar de archivo, y mucha dificultad para encontrar un currículum en particular. Obviamente que no se actualizaban, por lo que esos papeles perdían vigencia todo el tiempo. Era una pérdida de espacio y un esfuerzo inútil. Un paso posterior fue comenzar a usar planilla de Excel en este sentido. No presentaban casi ninguna ventaja frente al papel. Pierden vigencia, no se puede acceder buscando variables diferentes, etc. La tarea se simplifica notoriamente y se maximizan los resultados positivos al poder acceder a los candidatos adecuados dentro de un número muy relevante de posibles postulantes.

El otro aspecto a destacar, como ya lo hemos hecho pero vale la pena reiterarlo, es que un postulante puede no ser el mejor para este cargo hoy, pero sí para una vacante dentro de tres meses. No podemos ni perderlo ni pretender apelar a la buena memoria, ya que sería físicamente imposible, para retener sus datos de la forma que se hacía antes.

Lo más interesante es que con RHManager vamos a utilizar CV resumidos, lo que genera una serie de ventajas exponenciales. Lo más importante es que se utiliza una amplia y completa **base de datos relacional**. Una base de datos relacional es la que nos permite acceder a esos CV teniendo en cuenta una o más variables. Eso quiere decir que se pueden hacer búsquedas tomando en cuenta uno o más datos (por ejemplo, estudiante de economía con una edad de 20 años a 22 años). Otro dato muy importante es poder establecer la fecha en que se recibió ese CV, porque como dicen en RHManager: "solo el vino adquiere mejor sabor con el tiempo". Un CV desactualizado no tiene ningún valor. Siguiendo con el ejemplo anterior, esa misma persona ahora tiene 24 años, ya es economista y está trabajando en una empresa desde hace un año y medio. De nada me sirve tener un CV que no refleja ninguna realidad.

Hay filtros muy interesantes que se usan en esta base de datos relacional. Por ejemplo, podemos filtrar en base a áreas de interés, experiencia previa, aspiraciones salariales, etc. Cualquier variable que se ha tomado en cuenta se puede usar como filtro. Queda bien claro que este trabajo no se puede hacer simplemente ordenando papeles. Sería físicamente imposible además de infinitamente tediosos y lento.

Otro punto importante es que se pueden agregar notas, tanto en la entrevista como en cualquier otro momento del proceso de selección. Esto da una elasticidad tremenda y permite personalizar la tarea de una forma crítica.

Un CVR, o currículum resumido lleva toda la información básica que se requiere. Es muy simple digitar esos datos concretos y relevantes de modo que se confecciona en forma muy simple. De hecho se puede contratar a alguien solo para digitar los CVR cuando es necesario, y el costo es muy bajo.

El procedimiento de la creación de CVR se sigue con toda facilidad, al ingresar en RHManager, en el sector correspondiente de Candidatos. En otro capítulo veremos más al detalle dónde se encuentra esa función, pero desde ya afirmamos que es muy simple y los instructivos son muy claros.

Para migrar a una base de datos relacional, RHManager tiene sus propios expertos que nos va a ayudar a hacerlo en forma simple y rápida. Solo se necesita hacer la consulta y la respuesta será inmediata.

- ↑ **Publicación ilimitada de anuncios de empleo.** Uno de los errores más importantes y frecuentes que se cometen en especial en reclutamiento, es precisamente ese: los candidatos no saben de nuestra oferta, simplemente porque no la estamos haciendo visible. Los anuncios de empleo son en gran cantidad de casos gratuitos y aún así los reclutadores siguen cometiendo el error de no publicar. Con RHManager se cuenta con la publicación sin límites de anuncios de empleo, algo básico para llegar a los mejores postulantes.
- ↑ **Publicación en las redes sociales.** Los posteos en Facebook, Twitter y LinkedIn tienen una importancia creciente. Desconocer esto es un error que cada día se paga más caro. No existe, sea el tipo de cargo que sea, la opción de desconocer las redes sociales como un factor determinante en el reclutamiento. Para utilizar correctamente las redes sociales, es clave conseguir hacer virales las publicaciones en las redes sociales. Una vacante viral es una vacante que se comparte y replica en las redes sociales. Cuando publicamos una vacante en RHManager, en el mismo momento se publica en **Empleos.Net**, que abarca todo Latinoamérica. Luego se postea en las redes sociales, en especial Facebook, Twitter y LinkedIn. Los pasos adecuados para hacernos muy visibles son: publicar la vacante, compartirla en Facebook y Twitter, compartirla en LinkedIn. En el sector de instructivos de RHManager se detalla muy bien el paso a paso, con un video muy simple de seguir, con cada una de las redes en especial.
- ↑ **Test técnicos.** La existencia de estos test nos permite simplificar el proceso de evaluación de un modo crítico. En un tiempo muy limitado se evalúan capacidades y conocimientos, y se puede leer los resultados en forma casi inmediata. Estos test son sobre todo de Word, Excel, nivel de inglés (se consideran tres niveles posibles) y Aptitud mental.
- ↑ **Test psicométricos.** Estos test evalúan diferentes atributos o capacidades, tales como Liderazgo, Inteligencia Emocional, Ventas, etc. Como vemos es muy simple optar por uno u otro de acuerdo a la vacante que queremos cubrir. No se trata de hacer una batería de test completa a todos los candidatos, ni la misma batería para tareas muy diferentes.
- ↑ **Encuestas personalizadas de clima organizacional,** Entrevistas de Salida, entre otros ítems que veremos más al detalle. Si bien estos ítems no son relativos al proceso de reclutamiento y selección, simplemente los mencionamos como una más de las funciones de RHManager, y los vamos a desarrollar en el capítulo correspondiente. Nuevamente comprobamos cómo todo se articula con todo en una forma natural y espontánea. Solo debemos acostumbrarnos a trabajar de esta forma tan fácil.

Dentro de las herramientas más usadas en Reclutamiento y Selección en RHManager podemos destacar algunas en particular:

1. **Administrador de Perfiles.** Esta herramienta es la que logra definir exactamente el perfil de un puesto de trabajo en particular, de acuerdo con las necesidades concretas de la empresa u organización. Esto es un paso crítico, ya que una definición inadecuada o insuficiente en datos puede llevar a cometer errores que luego de pagan muy caros. No se trata de agregar atributo tras atributo para que parezca más completa, sino más bien de ser específicos. Ni de más ni de menos.

La ventaja de esta herramienta es que se pueden personalizar perfectamente las funciones, los requisitos concretos y el salario que la empresa ofrece para ese puesto. De este modo se establece con toda claridad también cuáles son las funciones que el nuevo colaborador deberá desarrollar. Si el colaborador no tiene claro exactamente qué es lo que espera de su trabajo puede ser una fuente de problemas futuros. Lo que nunca debemos tener en una empresa moderna, con una gestión de Recursos Humanos avanzada, son trabajadores frustrados. Si la persona ha sido contratada para un trabajo que no es el que el entendió que debía hacer, como mínimo se verá frustrado. Esto lleva a una alta tasa de rotación laboral, algo que no se desea nunca, ya que eleva costos y disminuye en forma dramática la rentabilidad. Con RHManager tenemos todo para no cometer esos errores, por lo que debemos ser muy concretos y específicos.

2. **Entrevistas por Competencias.** Esta herramienta permite personalizar las entrevistas de modo de poder orientarlas para las competencias específicas requeridas para ese puesto de trabajo en concreto, de su empresa u organización. La lista de Competencias incluye: Análisis de Problemas, Asunción de Riesgos, Atención al Cliente, Automotivación, Compromiso, Iniciativa y Trabajo en Equipo, entre las más destacadas, pero claramente se consideran muchas más opciones.

Este análisis por competencias nos permite tener una idea mucho más profunda del perfil comportamental de esa persona. Esos perfiles comportamentales o competencias no son ni buenas ni malas, solo son adecuadas para un cargo determinado. Por ejemplo, una persona con una gran capacidad de empatía es ideal para un trabajo en Atención al Cliente, pero esa misma característica no tiene tanta relevancia para un guardia de seguridad, que trabajará solo en las noches. Pero en ese caso, si es claro que tiene que tener Iniciativa y gran Compromiso.

Debemos darles el verdadero lugar que deben ocupar a estas entrevistas. Muchas veces se comete el error de analizar casi exclusivamente la experiencia o la capacitación, especialmente cuando se hacen en forma aislada. Las competencias son fundamentales y son muy importantes a tener en cuenta sobre todo cuando se hacen planes de desarrollo, especialmente cuando hacemos reclutamiento interno para tareas muy importantes y concretas.

3. **Administrador de Procesos.** Esta herramienta ha sido diseñada para poder llevar a cabo un control del proceso de selección. Aquí se puede marcar fechas tanto de inicio como de finalización del proceso de selección, permite agregar notas individuales a cada currículum que amerite un comentario, se puede guardar los C.V. más destacados o interesantes, agregar resultados de pruebas o test, desarrollar una conclusión, etc. La clave es que aquí se puede personalizar el seguimiento y guardar lo más relevante.

El administrador de procesos al permitir un seguimiento de toda la selección, nos permite una vez

finalizada analizar los aciertos y errores que se puedan haber cometido. Por otra parte, cualquier hecho que ocurre en una empresa y que lleva un paso a paso, debe poder ser monitoreado externamente al propio procedimiento y personalizado, como nos permite el administrador de procesos. Es fundamental establecer una costumbre de uso de esta herramienta, ya que las ventajas no solo las iremos viendo con el tiempo, sino que seremos nosotros, con las notas y comentarios, los que logremos potenciarlas.

4. **Chequeos de Referencias.** Esto se hace con una herramienta especialmente diseñada: **Chequeos ReferPoint.** Se trata de una plataforma patentada de chequeo de referencias. Con el uso de ReferPoint se obtienen dos ventajas inmediatas. Por una parte se ahorra mucho tiempo que de otro modo se perdería en llamadas a quienes se ha puesto como referencias. La segunda ventaja es muy destacable, ya que se obtienen datos mucho más fidedignos, al no molestar a las personas en su jornada laboral, lo que suele producir respuestas breves y apuradas que no tienen el mismo valor. Muchas veces se contesta algo que no es exactamente lo que se piensa, solo con la finalidad de dar por terminada la conversación. De esta forma, perdemos todo el valor que podríamos obtener de las referencias. Pasa a ser procedimiento formal pero no efectivo y eficiente.

El funcionamiento de ReferPoint es muy simple y consta de pocos pasos:

-En primer lugar se selecciona la persona a quien se le quiere hacer un chequeo de referencias. Un dato destacable a tener en cuenta es que se puede tratar incluso de un candidato interno. Esto que puede parecer menor, no lo es en absoluto.

-El siguiente paso es seleccionar el Perfil ReferPoint. Existen perfiles predeterminados, algo que simplifica mucho la tarea, pero también se puede generar nuevos perfiles. En algunas empresas u organizaciones esto puede ser una diferencia crítica

-Se oprime el botón Crear ReferPoint

-Al postulante le llega un link en el cual se encuentra un formulario. En el mismo es donde debe ingresar la información necesaria sobre las personas que pueden dar referencias sobre su desempeño laboral.

-Una vez hecho eso, a la persona que se ha propuesto como referente, le llega un link con un formulario sumamente concreto y simple. De hecho se responde en un tiempo máximo de dos minutos, lo que nos da la pauta de lo concreto que es.

-Cuando las personas que se han puesto como referentes comienzan a contestar, se crea el Resultado ReferPoint, que la empresa puede ver inmediatamente en su panel de control.

Como vemos, de esta forma se simplifica el proceso de comprobación de referencias, tanto para quien necesita comprobarlas (en este caso nosotros como seleccionadores) como para quien ha sido puesto como referencia.

2) PRUEBAS Y EVALUACIONES



Una perfecta gestión de recursos humanos exige poder contar con una batería de test y pruebas de evaluación en todo momento. Dentro de las múltiples funciones que se deben cubrir existen dos que requieren de evaluaciones y pruebas: la selección de personal y la evaluación del personal que ya tenemos. En el primer sentido, cuando necesitamos cubrir una vacante, debemos poder evaluar de un modo sistematizado y objetivo, tanto las capacidades adquiridas, los conocimientos, como también las aptitudes

personales. Determinado puesto de trabajo puede requerir una personalidad determinada y no ser

nada recomendable para otro tipo de personalidad.

Cuando hablamos de evaluaciones y pruebas para el personal ya existente puede ser que se hagan con sentidos diferentes. Tal vez en un plan de desarrollo necesitamos tener muy claras las capacidades de quienes desempeñan tal o cual rol, pero a su vez necesitamos tener clara la capacidad de adaptación a un requerimiento diferente. En un reclutamiento interno futuro, es importante saber, por ejemplo, cuales colaboradores tienen un potencial de liderazgo. Son solo ejemplos que nos permiten comprender la importancia de las evaluaciones.

En recursos humanos una de las claves más importantes es conocer a nuestros colaboradores. Esto quiere decir que en cualquier momento que se nos requiera, podamos saber con exactitud características relevantes relacionadas con la tarea actual o una tarea futura. Sería humanamente imposible determinar todo esto si no fuera por los test y las pruebas estandarizadas.

Los test y pruebas con los que cuenta RHManager son de demostrada eficiencia. En un tiempo muy breve se valora con exactitud las variables que necesitamos conocer. Por supuesto que nada de esto tiene que ver con la privacidad de nuestros colaboradores, sino específicamente con su potencial laboral. Vale la pena la aclaración, ya que hay quienes se muestran un poco aprensivos frente a estas pruebas, justamente por ese motivo. Uno de los puntos que muchas veces o se tiene en cuenta como se debería es generar un clima profesional pero de confianza cuando se realiza una prueba. Si bien para la mayoría hacer una prueba es algo natural, para muchos produce un cierto estrés. Los resultados se pueden ver afectados por los niveles de ansiedad superiores a los deseables, por lo que hay que prestar mucha atención, especialmente cuando recibimos resultados de pruebas diferentes un poco discordantes. Tal vez en alguna de ellas no se ha sentido cómodo o cómoda y los resultados se han alterado.

Dentro de las pruebas con las que cuenta RHManager para asegurar una gestión de Recursos Humanos eficiente y moderna, se destacan las pruebas psicométricas, las pruebas psicotécnicas y los test laborales que son tan importantes en los procesos de reclutamiento.

Dada la relevancia de los mismos, es importante extenderse un poco en cada uno en particular para comprender la necesidad de contar con ellos. Hoy día, ninguna empresa sería capaz de prescindir de las evaluaciones sistematizadas de sus colaboradores, que nos permiten hacer estas pruebas.

Pruebas Psicométricas

Para una correcta evaluación psicométrica RHManager cuenta con PruebasPlus, que nos brinda una batería de pruebas muy simples y eficientes para evaluar todo tipo de variables que se consideran en gestión de recursos humanos. Sin embargo, si bien es fácilmente comprensible la importancia de contar con esta herramienta, vale la pena comprender realmente de qué se trata en sí una prueba psicométrica antes de describir una a una las que se necesitan para una excelente gestión.

Las pruebas psicométricas son herramientas empíricas (por lo tanto basadas en la experiencia) que tienen como finalidad medir del modo más exacto posible una determinada característica psicológica, rasgos de personalidad o de comportamiento, pero también competencias laborales. Las pruebas psicométricas se realizan casi siempre a los aspirantes a un puesto de trabajo, luego

de la entrevista. Tienen como ventaja sobre ella, que son completamente objetivas. Sin embargo, ambas evaluaciones son importantes y necesarias. Una excelente evaluación psicométrica con una mala entrevista no es algo positivo de ninguna forma. Las evaluaciones son generales y se deben considerar todas las variables posibles.

Una ventaja muy destacable de PruebasPlus, es que la calidad de las mismas, elemento básico y elemental, es excelente. Para su elaboración se cuenta con el trabajo en equipo de grupos multidisciplinarios. En ese sentido trabajan psicólogos, ingenieros, programadores, sociólogos, investigadores, etc. Todo lo que una tarea involucre ha sido evaluado por un grupo de expertos en esa área en particular. Otra ventaja muy importante es que los grupos de trabajo se encuentran tanto en España como en Centro o Sudamérica. En un mundo globalizado y cada vez más cercano, es clave tener una visión lo menos localista posible. Esto es un dato que no siempre se tiene en cuenta.

La serie Plus tiene un extenso banco de preguntas que se han seleccionado mediante el uso de algoritmos que posibilitan la realización de cuestionarios diferentes para cada postulante, pero sin perder la equivalencia de los resultados. Este equilibrio es la clave. No existe un cuestionario más complejo que el otro, por supuesto, pero se ha logrado tener cuestionarios equivalentes pero muy distintos entre sí. Esto es una garantía tanto para quien está haciendo la prueba como postulante, como para quien requiere de esa postulación. Es innegable que si no se cambian las preguntas, más o menos todos terminan sabiendo qué es lo que se les preguntará y se pierde lo espontáneo de la respuesta.

Veamos ahora las pruebas psicométricas que tenemos a disposición:

1. **Perfilesplus.com.** Estas pruebas evalúan perfiles de comportamiento. Para una empresa u organización poder evaluar y medir los atributos de sus colaboradores es una ventaja estratégica enorme. Saber con quién se cuenta para qué, es fundamental. Fortalezas y debilidades deben ser correctamente tenidas en cuenta de modo de potenciar las primeras y minimizar las segundas.

Se proponen más de 100 preguntas, donde algunas palabras juegan un rol muy importante. Estas pruebas revelan un perfil comportamental principal del individuo, así como también un perfil secundario. Ambos deben ser tenidos en cuenta. Hasta hace no mucho se consideraba solamente el perfil principal y no el secundario.

Los perfiles comportamentales deben ser tenidos en cuenta en varios aspectos. Cuando se elabora un plan de desarrollo es clave pensar en ellos. Otro momento fundamental es armar equipos. Es muy difícil hacerlo cuando tenemos comportamientos que no son compatibles. Uno de los errores más comunes es no tener en cuenta los perfiles secundarios, que en el trabajo de equipo pueden aflorar y producir problemas. La profundidad de la evaluación es la clave.

2. **Ventasplus.com.** Estas pruebas se han diseñado especialmente para definir en forma concreta el estilo de ventas, evaluando cada atributo en particular. En realidad son varias pruebas las que consideran todos y cada uno de los aspectos más relevantes: estilo general de ventas, estilo de comunicación, estilo de negociación y estilo de presentación.

Como se comprende fácilmente, de acuerdo a la empresa y el rubro en que se maneja se puede

requerir un estilo de ventas completamente diferente. No es lo mismo quienes venden material de uso médico muy concreto y que requiere un estilo de comunicación especial, que quien vende alimentos a grandes superficies. Ambos pueden ser excelentes dentro de su rubro, pero posiblemente no logran un desenvolvimiento adecuado en el rubro opuesto. Entre esos dos ejemplo extremos tenemos la mayoría de los vendedores. Aquí tenemos un muy buen ejemplo de cómo se deben integrar los resultados. Si bien un vendedor tal tiene un perfil de ventas con un estilo determinado, pero es una persona muy flexible se puede adaptar muy bien a otro rubro. En otro caso, es un excelente vendedor pero no tiene capacidad para trabajar en equipo, no sirve en una empresa donde el trabajo en equipo es fundamental.

3. **CompetenciasPlus.com.** Estas pruebas evalúan las competencias de sus colaboradores. Se basa en un cuestionario de algo más de 100 preguntas, donde algunas frases y situaciones son las claves. Con este test se pueden poner en evidencia las fortalezas de quien es evaluado, así como también sus debilidades.

Para quien va a encabezar el equipo de trabajo del nuevo colaborador, o simplemente para el jefe directo, es muy importante saber cuáles son esos puntos fuertes y cuáles son las debilidades para lograr potenciar completamente los talentos de ese trabajador.

4. **ValoresPlus.com-** Esta es una de las pruebas más interesantes, ya que considera los 4 valores más importantes para desempeñar algunas tareas concretas dentro de una organización: liderazgo, desafío, compromiso y logros. Es muy importante tener claros estos valores en todos los colaboradores, ya que puede ser necesario hacer uso de esta información cuando se elabora un plan de desarrollo, especialmente con un reclutamiento interno.

Hoy día que el trabajo de equipo se valora cada vez más, es muy importante poder formar los equipos también en base a los valores. El liderazgo es muy importante, pero no podemos desconocer que el líder no es el equipo, es uno más de los componentes, diferenciado por ese rol. Pero para conformar el resto, es clave equilibrar esos valores.

Para la asignación de un rol o tarea, hay valores que son ineludibles y fundamentales. El compromiso es muy valorable en quien elabora un plan de marketing, pero también los logros

5. **OpinaPlus.com.** En esta prueba se considera en particular la percepción en aspectos muy concretos, que el colaborador tiene sobre la empresa y el entorno de la misma. Las áreas que considera son: trabajo en equipo, condiciones de trabajo, comunicación, paga y beneficios y prácticas organizacionales. Descuidar este tipo de percepciones puede llevar al fracaso de una gestión de Recursos Humanos. Cualquier problema en este sentido debe ser diagnosticada en forma precoz para poder ser resuelta en forma eficaz. Es muy importante tener en cuenta la necesidad de mantenerse al día con este tipo de información. Una percepción positiva en la mayoría de las áreas un año atrás, puede ser muy negativa en la actualidad. Comprender la dinámica de estos hechos es muy importante.

Nuevamente esto es otro ejemplo de cómo se articulan e integran los diversos conceptos que se manejan en recursos humanos. Estas opiniones y percepciones se deben tener muy en cuenta a la hora de armar un plan de trabajo, pero son las bases del Desarrollo Organizacional. Todo se debe integrar con naturalidad, El secreto del éxito en Recursos Humanos, así como en otros órdenes de la vida, es no descuidar los detalles. Todos los ítems se deben tomar en cuenta, y los monitores se deben a una dinámica que debe mantenerse siempre saludable.

6. **OrientaPlus.com.** Estas pruebas evalúan la orientación profesional ideal para esa persona. Un candidato para cubrir una vacante puede tener una orientación que los lleva a ese puesto o no. Pero también tiene una gran utilidad interna, ya que nos dará información que nos lleva a elaborar de un modo más eficiente planes de desarrollo dentro de la empresa, con los colaboradores que ya tenemos. Una persona que actualmente se desempeña en un cargo determinado, puede tener una clara orientación para otro, algo que debe ser tenido en cuenta al momento de considerar la movilidad interna.

Siempre debemos buscar la felicidad de los colaboradores en la empresa. Alguien que tiene una orientación clara, pero que se encuentra desarrollando tareas en algo muy diferente a eso, en un plazo variable se verá frustrado. Como ya hemos dicho varias veces, el fracaso de una gestión en Recursos Humanos es la sumatoria de las frustraciones de los colaboradores. Nos resultará mucho más rentable aprovechar los talentos y apoyar una orientación que forzar una carrera en un sentido no deseado.

7. **EmocionalPlus.com.** Estas pruebas se han diseñado para evaluar la inteligencia emocional de los colaboradores o de los postulantes. Lo que mide es la capacidad de gestionar tanto las emociones propias como las de su entorno. Se comprende fácilmente que una persona en un puesto jerárquico debe tener un perfecto manejo de las emociones de quienes colaboran con él, para poder mantener un clima de trabajo adecuado. Son 72 preguntas y se debe indicar en cual opción se encaja mejor la mayor parte del tiempo. La capacidad de comprender, percibir y gestionar las emociones propias y ajenas es lo que se evalúa. Vale la pena aclarar que aún en los puestos menos relevantes dentro de la empresa, esta capacidad es muy importante.

En los trabajos en equipo este factor es determinante. No podemos formar un equipo con personal que tiene serias dificultades para gestionar sus emociones, junto con otras personas que no pueden gestionar las de los demás. El resultado de un equipo tan emocional será claramente malo. Sin embargo, hay que tener muy en cuenta el tipo de trabajo en sí. Volvemos al ejemplo del señor que cuida un local solo durante la noche. En ese caso es irrelevante cómo maneja o responde frente a las emociones ajenas, pero sí es fundamental que tenga un muy buen control de las suyas. No interactúa con nadie, pero no debe ser una persona temerosa con tendencia a no reaccionar frente a las emergencias.

8. **LiderazgoPlus.com.** La capacidad y disposición para asumir puestos estratégicos es lo que se toma en cuenta en esta prueba. Se comprende fácilmente la importancia de las mismas cuando se está reclutando y seleccionando para un cargo jerárquico, pero también es importante tener en cuenta, nuevamente, que se deben conocer estas características dentro de los colaboradores que ya tenemos, cuando estamos considerando la movilidad interna y la posibilidad de tener en cuenta a esa persona.

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas, pero siempre es algo que debemos tener en cuenta, y con este conocimiento se nos simplifica la tarea. Por lo tanto, es clave hacer estas pruebas, aún cuando el puesto actual no tenga un requerimiento de liderazgo en particular. Hay un tema que algunas veces no se tiene en cuenta como se debería. Cuando tenemos un líder natural, algo que siempre es bueno, no debemos desaprovecharlo. Pero si lo asignamos a una tarea no jerárquica, debemos saber que un líder natural, será un líder en lo que haga. Eso puede ser un factor que puede desestabilizar al jefe de ese grupo, si no sabe cómo desenvolverse. Claro

que si es hábil, sacará partido de ese liderazgo, para incrementar su influencia en los demás, desde este líder. Por lo tanto, siempre, en todos los casos es fundamental tenerlo en cuenta y capitalizarlo en forma positiva. Si no sabemos que tenemos un líder, nos perdemos de todo esto. Por lo tanto esta prueba es siempre importante y recomiendo con énfasis hacerla siempre.

9. **MotivacionPlus.com.** Intereses, actitudes, valores y motivaciones son evaluados en estas pruebas. Son básicas para comprender mejor nuestro capital humano y poder considerar desarrollos a futuro. Ayuda a determinar cuáles son los puestos de trabajo ideales para esa persona. Se hacen 60 preguntas que se han diseñado para determinar con claridad estas motivaciones de acuerdo a su personalidad.

La información que nos proporciona esta prueba es básica para quien se encarga del Desarrollo Organizacional, donde la motivación es uno de los puntos más importantes de su trabajo. En alguna forma, lo que nos informa esta prueba es cuál resorte debemos activar para producir efectos positivos. En todas las asignaciones y reasignaciones laborales es fundamental saber exactamente cuáles son las motivaciones más destacadas.

10. **DestrezasPlus.com.** Estas pruebas se orientan a determinar destrezas concretas en el marco de un cuestionario de 60 preguntas pero tienen una clara orientación a la administración de negocios. Es importante determinar las destrezas de un candidato a cubrir una vacante, tanto como de un colaborador que puede destacarse con alguna destreza en particular, que puede ser tomada en cuenta en un plan de desarrollo. En este caso, ese talento para la administración de negocios es algo muy relevante.

Por supuesto que esta es una de las pruebas más concretas y solo aplica a quienes tienen tareas relacionadas con administración de negocios. Sin embargo, si estamos haciendo una gestión de Recursos Humanos inteligente, debemos aprender a combinar los resultados. Por ejemplo, tenemos un colaborador muy joven que en las pruebas de orientación mostró habilidad para los negocios, si bien su tarea actual no tiene nada que ver. Podemos hacerle esta prueba y si confirma esa destreza, es bueno alentarle para que se capacite en ese sentido y promoverlo a ese sector. De nuevo, integrar información es clave.

11. **ContablePlus.com.** Esta prueba de contabilidad es una herramienta altamente eficiente y probada, basada en normas internacionales que permiten medir la habilidad en tareas contables. Existen tres niveles, que son desarrollados para cubrir tres necesidades muy diferentes entre sí, que son principiante, intermedio y avanzado, pero que se traducen como: auxiliar contable, contador general y gerente financiero. En el caso del auxiliar contable se pretende cubrir un rol técnico dentro del departamento contable de la organización. El contador general aplica, interpreta, gestiona y registra la contabilidad de una empresa, organización o hasta de una persona física. El gerente financiero es el responsable de la eficiente administración del capital de trabajo, evaluando y equilibrando riesgo y rentabilidad, orienta la estrategia financiera a modo de garantizar siempre las fuentes de financiación y a su vez proporciona el registro de las operaciones como herramientas de control de gestión de toda la organización o empresa.

El resultado de la prueba se divide en tres opciones posibles. En la primera, el resultado es de color verde. Esto quiere decir que se ha obtenido un porcentaje de éxito superior al 70 %. El color amarillo refleja los resultados comprendidos entre el 50 % y el 70 % de aciertos. Revela un rendimiento intermedio, pero claramente no es lo mismo un 51 % que un 70 %. El resultado de

color rojo es el que se obtiene cuando no se alcanza a un 50 % de aciertos, y claramente se considera que la prueba no ha sido aprobada.

Por supuesto que es muy importante integrar resultados, pero esta es de las pocas pruebas que en sí mismas son casi eliminatorias. Por ejemplo, no es pensable contratar un Gerente Financiero, por mejores resultados que tenga en las demás pruebas, si en esta tiene un desempeño bajo. De hecho, tal vez ya estar dentro de los resultados en amarillo, desde cierto punto de vista para ese cargo, lo inhabilita. En realidad son muy pocas las situaciones, como es este el caso, en que todo se puede definir con una sola y única prueba. Obviamente que hablamos en sentido negativo, porque si ha obtenido y resultado del 100 % pero el resto de la evaluación no es tan buena, no quiere decir que sea la persona ideal. Simplemente es eliminatorio el resultado negativo y no es determinante el positivo.

12. **ChoferesPlus.com.** Esta prueba sirve básicamente para evaluar el conocimiento de las normas de seguridad vial. Por supuesto que nos garantiza la destreza de los choferes, simplemente evalúa sus conocimientos en este sentido. Tampoco sustituye las pruebas teóricas de manejo que se pueden pedir en cada país para emitir una licencia de conductor. Estas pruebas se han inspirado en manuales de seguridad vial y evalúan ese tipo de conocimiento.

Es importante comprender porque es necesario evaluar el conocimiento de las normas de seguridad vial, además de las destrezas como chofer. Hay dos motivos muy importantes para hacerlo así. Cuando en una empresa se contrata un chofer, casi con seguridad es para que conduzca un vehículo de la empresa. Si no conoce las normas de seguridad vial, es mucho más probable que incurra en errores que puedan llevar a un accidente. Respetar las normas hace un manejo más seguro, no conocerlas es todo lo contrario. Como el vehículo es de la empresa, dañarlo es un problema con un costo para la misma. Hay que reparar el daño, daños a terceros, y conseguir otro vehículo mientras se lo repara.

El segundo motivo es que en general, los vehículos de una empresa llevan el logo de la misma. En alguna forma son la cara visible de la misma. Es una muy mala imagen si se ve que un vehículo con nuestro nombre incurre en faltas. Violar las normas produce esa mala imagen. Obviamente que la seguridad es la clave, como objetivo en sí mismo.

Pruebas Psicotécnicas

Para la realización de las pruebas psicotécnicas se cuenta con los test diseñados en **Empleostest.com.**, que forma parte de la batería de herramientas de RHManager. Estas herramientas son altamente eficientes y se usan en particular durante el reclutamiento. Cuentan con más de 600 ejercicios de razonamiento analógico, numérico, series visuales, inglés, etc.; lo que garantiza que no existen dos test iguales. Sin embargo, si bien no hay dos test que sean exactamente iguales, el nivel de dificultad, a igualdad de test, es el mismo. No se trata de que a un postulante le toque por suerte una prueba más fácil y al que le sigue la prueba difícil. También es una ventaja el que no se repitan, para que no se puedan pasar información entre postulantes, lo que termina falseando los resultados.

Un dato muy importante es que estos test se deben realizar en un ambiente seguro, por lo que se hacen dentro de la empresa. En algunos casos, se puede plantear una solución alternativa que es la realización de las pruebas online, pero la norma o más bien lo ideal, es hacerlos en el ámbito de

la empresa. La duración de los mismos es bastante breve, por lo general no llevan más de 30 minutos, lo que no es un hecho casual. En ese tiempo se puede mantener la concentración en niveles ideales por lo que el rendimiento tiende a ser el óptimo.

Existen básicamente los siguientes grupos de test psicotécnicos de Empleostest.com:

1. **Pruebas de aptitud mental:** series visuales, capacidad verbal, analogías y capacidad numérica. En particular en las series visuales y en los test analógicos, ocurre con cierta frecuencia que quien lo realiza no comprende bien las instrucciones. Esto lleva a resultados algo más bajos de los reales. Sabiendo esto, es muy importante hacer una evaluación individual de esos test, tomando en cuenta esta característica, porque de lo contrario podemos incurrir en un error importante. Este es otro motivo para tener claro por qué es importante integrar la información y por qué siempre es mejor hacer una batería de test y no uno solo y aislado.
2. **Pruebas de inglés escrito.** Se consideran tres posibles niveles: principiante, intermedio y avanzado. Seguramente todas las personas que trabajamos tenemos la misma experiencia: en pocas cosas miente más (o se exagera, para ser más benévolo) que en lo referido a los idiomas en los CV. Lo más increíble es que esta es de las mentiras menos sostenibles, ya que se puede demostrar rápidamente cual es el nivel real. Sin embargo, es importante destacar que en un número no tan bajo de postulantes el nivel de inglés escrito y el oral no coinciden entre sí. Tal vez leen muy bien pero no hablan, o hablan muy bien pero no son tan buenos redactando. Esta prueba valora el nivel escrito. La evaluación del nivel oral del idioma es mucho más fácil, ya que en la entrevista podemos siempre proponer hacerla en ese idioma, cuando se supone que se habla muy bien.
3. **Pruebas personalizadas.** En el caso de que la empresa u organización cuente con una base de datos de pruebas personalizadas (algo altamente recomendable), este sistema permite digitalizar las mismas. El manejo de esta base de datos hecho de este modo, es mucho más simple y le permite a la persona encargada de la tarea de selección, encontrar los datos que necesita en el momento sin dificultades. Esta plataforma permite agregar notas, datos y hasta puntajes, lo que facilita la tarea de evaluación de una forma determinante. Se puede filtrar por variables lo que simplifica la tarea y ahorra mucho tiempo.

Otra ventaja importante que no nos cansamos de destacar. Un postulante puede no ser el ideal para este puesto que hoy tenemos que cubrir, pero puede ser excelente para otro que en dos meses estaremos necesitando. Si contamos con este tipo de base de datos relacional, y no con simples papeles o planillas de Excel, inmediatamente ubicamos a ese candidato y tal vez nos podemos ahorrar todos los pasos de un nuevo reclutamiento y selección. Ese ahorro de tiempo equivale a dinero y por lo tanto, aumenta la rentabilidad, algo que quien gestiona los Recursos Humanos con RHManager, siempre logra hacer.

Como orientación se puede señalar que para un puesto administrativo es deseable que los resultados de las pruebas de aptitud mental sean superiores al 60 % y 70 % en nivel de inglés. Claro que esto varía mucho con el tipo de empresa pero es una orientación en cuanto a cuales son los estándares más empleados. Sin embargo cada empresa va a marcar cuáles son sus estándares. No debemos engañarnos al considerar datos aislados. Si bien es muy auspicioso que en la prueba de aptitud mental una persona obtenga un 100 %, si lo que buscamos es cubrir una vacante en un puesto gerencial, no es tan bueno si en las prueba de liderazgo muestra niveles muy bajos. Es el conjunto de pruebas lo que nos muestra un panorama más completo.

También RHManager ofrece Testlaboral.com. En este caso lo que se evalúa es el desempeño con MS Office, en especial se requiere casi siempre las pruebas referidas de Excel y Word. Estas pruebas requieren de un ambiente seguro, por lo que siempre se hacen dentro de la empresa. La duración de las pruebas es de 30 minutos cada una. Se consideran tres niveles: principiante, intermedio y avanzado. En algunos casos hay pruebas que se pueden enviar por correo electrónico, pero es más recomendable hacerlas en la empresa o implementar alguna variante online, si es el caso.

Con estas pruebas suele ocurrir muchas veces lo mismo que con las que evalúan el nivel de inglés. En el CV dicen que hablan perfecto y luego algunos no pueden seguir una conversación elemental. Con el uso del Excel o del Word, pero sobre todo con el Excel, notaremos la discrepancia que hay entre los resultados obtenidos y lo que la persona decía saber. Por supuesto que esto no ocurre siempre, pero la experiencia nos marca que hay una frecuencia nada despreciable.

3) DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Sin pretender profundizar demasiado en el origen y evolución de un concepto tan interesante como es el desarrollo organizacional, es necesario comprender de qué se trata para ver en qué nos puede beneficiar en nuestra empresa, implementando sus herramientas desde la gestión de Recursos Humanos. En RHManager se tiene muy claro la importancia del Desarrollo Organizacional y por lo tanto, se proveen varias herramientas en ese sentido. En particular vamos a destacar: Clima Laboral, Evaluaciones 360, Entrevista de Salida, Evaluaciones de Desempeño y Monitor de

Rotación.

Brevemente destacamos que el Desarrollo Organizacional trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad de todo tipo de organizaciones humanas. Es importante aclarar que se considera en esta definición como organización a todo grupo de dos o más personas, con una meta en común. Por lo tanto, en la empresa más pequeñas de todas, con solo dos miembros, es un hecho que se pueden manejar los conceptos de Desarrollo Organizacional. Son dos personas que interactúan, que comparten objetivos pero que tienen sus naturales diferencias. Se apunta a su bienestar y satisfacción para que puedan desarrollar plenamente todo su potencial.

El desarrollo organizacional implica un análisis interno que permita reunir datos con los cuales se desarrolla una estrategia para producir un cambio que posibilite una mayor eficiencia. Se entiende que las organizaciones viven en una permanente evolución, estamos tratando con un proceso dinámico, por lo que esos cambios se deben tener en cuenta en forma muy frecuente.

Se lo puede comparar con un organismo biológico cualquiera sea. En él, van a ocurrir cambios externos que requieren adaptación, cambios internos que deben ser resueltos y necesidades a cubrir. Una empresa es exactamente eso. Vivirá cambios externos determinados por el mercado,

otros internos y existen esas necesidades permanentes. Si no se adapta a todo esa dinámica, el organismo o la empresa deja de ser funcional. Su viabilidad queda comprometida, para ponerlos en términos realistas.

Tal vez el concepto más importante a destacar del desarrollo organizacional sea justamente la dinámica. En algunos rubros, como los tecnológicos, es fácil comprender como el mercado impone cambios constantes y requiere productos cada vez más sofisticados. Otros rubros, como puede ser la producción de frutas no tiene cambios tan dramáticos en los requerimientos del mercado, pero si tiene que sufrir otras amenazas a resolver, especialmente en lo relativo a la producción (por ejemplo, relacionados con un fenómeno climático). El hecho es que en rubros tan diferentes como la tecnología y la producción agropecuaria, la necesidad de adaptarse a los cambios es la norma.

Si nos remitimos concretamente a la gestión de Recursos Humanos, nos queda claro el rol protagónico que se tiene en esa adaptación y la importancia de implementar estrategias. Por supuesto que eso requiere de un buen diagnóstico (no podemos tratar algo que no sabemos qué es) y un excelente tratamiento. Los planes de contingencia siempre deben estar dentro de los planteamientos, por supuesto.

Una buena forma de encarar el Desarrollo Organizacional es compararlo al trabajo del médico. En primer lugar, debe escuchar a quien lo consulta. Va a sacar datos de lo que el paciente relata en forma espontánea en primera instancia, y luego hará preguntas algo más orientadas a comprender lo que ocurre. Con toda esa información ya tiene un panorama de posibles situaciones. El siguiente paso es hacer exámenes clínicos. En Desarrollo Organizacional serían las pruebas y herramientas propuestas.

Con el relato del paciente, el interrogatorio y los resultados de los exámenes se llega a una o más conclusiones, que son el diagnóstico positivo y los diagnósticos secundarios. El siguiente paso es establecer un tratamiento para resolver lo que no está funcionando bien. También se puede hacer un pronóstico, en el sentido de saber en cuánto tiempo es que se puede resolver el problema una vez que se implementa el tratamiento.

En Desarrollo Organizacional y en medicina, no hay que esperar a que se produzca la enfermedad para actuar. Lo ideal es hacer chequeos periódicos para hacer un diagnóstico precoz y los tratamientos muchos menos complejos.

Veamos al detalle cuáles son las herramientas que RHManager nos provee para una buena gestión y un buen plan de Desarrollo Organizacional.

CLIMA LABORAL



La sensación de bienestar de los colaboradores en la empresa, es una de las claves para que el rendimiento sea el máximo posible. Nadie que se encuentre incómodo o con ciertas molestias va a desarrollar todo su potencial. La gestión de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas principales mantener un clima laboral muy satisfactorio.

Es evidente que no todos tienen los mismos requerimientos y no es tan simple generalizar qué cosas producen siempre esa sensación de bienestar tan deseada.

Un paso clave y fundamental siempre es un buen diagnóstico de situación. Esta evaluación del clima laboral debe ser permanente. No se puede considerar que algo que ha funcionado muy bien hace 5 años, hoy siga funcionando de igual manera. Los colaboradores cambian en lo personal, y con ellos sus necesidades.

Una de las herramientas más importante que RHManager tiene para sus clientes es precisamente esa, que permite evaluar el clima laboral. No olvidemos un dato para nada menor: para que una empresa tenga certificación ISO, se exige la realización de encuesta de clima laboral en forma anual. Ya sea que estemos utilizando RHManager en nuestra empresa o si estamos haciendo consultoría, siempre debemos tener en cuenta la posibilidad de acceder a este tipo de certificación

Las Encuestas de clima laboral son uno de esos exámenes que, siguiendo con el ejemplo de la medicina, el médico debe indicar cada cierto tiempo a modo de conocer qué es lo que está ocurriendo.

RHManager ha diseñado una encuesta de clima laboral en línea, que se envía por mail a todos y cada uno de los colaboradores, y por esa misma vía es que se responde. Por supuesto que la encuesta es completamente confidencial, algo que se debe garantizar siempre en estos casos. Dentro del panel de control de RHManager aparecen los resultados, que para mayor facilidad de análisis se pueden imprimir.

En realidad se cuenta con varias opciones:

1. Encuesta laboral instantánea. En la misma se envían solamente 15 preguntas que se responden en el momento. Las preguntas son muy generales y apuntan a todas las áreas de la empresa. Si bien para algunas personas pueden parecer irrelevantes, no lo son. Se han diseñado con un sentido concreto y nada ocurre porque sí. Por otra parte es fundamental que los colaboradores tengan un ámbito confidencial donde poder expresarse.
2. Encuesta de clima laboral detallada. A diferencia de la anterior la encuesta de clima laboral detallada se puede personalizar y en ella se apunta a temas mucho más específicos. Cuanto mejor se gestiona el departamento de Recursos Humanos mejor se puede aprovechar esta encuesta. No se trata de hacer muchas preguntas, se trata de hacer las adecuadas. Claro que para poder hacer las preguntas adecuadas es necesario conocer el tema en profundidad. Si la periodicidad es la adecuada, sabremos muy bien cómo personalizar esta encuesta.

Con estos elementos se elabora un diagnóstico de situación y se pueden implementar las soluciones posibles. Claro que no podemos dejar de tener en cuenta que además de las encuestas que garantizan el anonimato, también tenemos la opción de realizar entrevistas personales. Esto tiene sus ventajas y sus desventajas.

En sentido negativo, las entrevistas personales de clima laboral suelen ser algo intimidantes para el colaborador. Se puede percibir que señalar algo negativo puede traer una represalia por haberlo hecho o que puede perjudicar a alguien más. Algo que nunca hay que permitir es que estas entrevistas se interpreten como un ámbito donde unos se ponen en contra de otros. Esto puede

ocurrir sobre todo cuando se implementan entrevistas que son cara a cara y son de grupo. En general son más los problemas que se pueden producir que las soluciones que podemos implementar. Las entrevistas de grupo exigen un alto nivel de experiencia y un grupo especial. No son ni aplicables ni recomendables siempre, sino que depende de la situación.

Hay aspectos legales que debemos considerar especialmente, lo mismo que ocurre en la entrevista de trabajo. No se puede dar pie a ninguna interpretación de comentarios discriminatorios en ningún sentido. Todo aquello que aún remotamente se pueda ver como discriminatorio, despectivo o como acoso, debe omitirse en forma radical.

Sin embargo, no podemos dejar de tener en cuenta algo muy positivo que es la sensación que tiene el colaborador de ser escuchado. La sensación de ser tenido en cuenta es muy importante. Claro que no todo lo que se pide se concede ni todo lo que se plantea es razonable. A pesar de todo eso, la sensación de ser tenido en cuenta es algo clave para una satisfacción personal. Estas reuniones se deben pautar muy cuidadosamente.

Las encuestas tienen la ventaja frente a las entrevistas que se obtienen respuestas mucho más sinceras y no existe la intimidación. Si se refleja luego en resultados lo que se ha planteado, aún parcialmente, la sensación de ser tenido en cuenta se conserva sin tener las demás desventajas. Claro que cada empresa es diferente, dependiendo del rubro, el tiempo de trabajo y el número de empleados.

Hay algunas estrategias que en una buena gestión de recursos humanos se ponen en marcha y que llevan a un buen clima de trabajo. Solo para mencionarlas, ya que no es el ámbito de desarrollo, podemos mencionar las competencias deportivas con todos los trabajadores, festejos o eventos extra laborales que puedan servir para distenderse y relacionarse en forma más relajada fuera del lugar de trabajo.

Detalles pequeños como permitir fotos familiares (siempre que no se exagere mucho) son importantes. Nuevamente, depende del tipo de empresa y el tamaño de la misma. Por ejemplo, en algunos lugares se comienza a permitir concurrir con una mascota, siempre que no moleste, no sea agresiva y se mantenga la higiene. Las experiencias en ese sentido parecen sumamente interesantes pero no es una idea extrapolable a todas las situaciones.

Lo que nunca hay que descuidar para tener un buen clima laboral son algunos puntos importantes. El área de descanso debe estar siempre muy limpia y prolija. Los baños y vestuarios deben ser ejemplos de higiene y nunca, por ningún motivo pueden faltar los insumos necesarios en esas áreas. Si la empresa tiene un esquema de seguridad con cámaras, por razones legales más que comprensibles, no se puede incluir en los baños.



EVALUACIONES 360

Esta herramienta es considerada como una de las más interesantes que nos ofrece RHManager. Es una herramienta desarrollada por **Empleos.Net**. En realidad son dos evaluaciones diferentes:

1. **Habilidades Gerenciales.** Con esta herramienta se evalúa las habilidades gerenciales de los propios gerentes, los supervisores y los jefes. Esto nos demuestra la dinámica que se necesita en una moderna y actualizada gestión de recursos humanos. Hace años en una empresa los cargos duraban años, especialmente los jerárquicos. Las personas permanecían en esos cargos hasta el retiro, lo que también impactaba un poco negativamente en el resto, ya que la posibilidad de ascender en la escala jerárquica era muy limitada. Hoy día es necesaria una evaluación permanente ya que las cosas ocurren más rápido y es necesario adaptarse a un mundo lleno de cambios. Tener en cuenta las habilidades gerenciales de un jefe o un supervisor es adelantarse un paso a un posible reclutamiento interno, algo que es muy natural en cualquier empresa y que es bastante frecuente dada la movilidad interior que es tan deseable. .
2. **Competencias de Liderazgo.** Igual que en el caso anterior, se hacen estas evaluaciones sobre los gerentes, los supervisores y los jefes. Las características de personalidad y comportamentales de un líder deben ser tenidas muy en cuenta en todos los sentidos. Aún sin intención de serlo, un líder puede tener hasta una influencia negativa en el resto del grupo si tiene ideas o propuestas que no ha logrado compatibilizar con sus superiores. El liderazgo es algo positivo, por lo que siempre se le debe prestar atención para una capitalización positiva.

Tanto las Evaluaciones 360 de Habilidades Gerenciales como las Evaluaciones 360 de Liderazgo tienen en cuenta la imagen que el sujeto en cuestión tiene de sí mismo, pero también la que tienen sus superiores y sus subordinados. Es una imagen completa de esa persona en ese rol, subjetiva y objetiva (o todo lo objetivo que puede lograrse con la suma de subjetividades de superiores y subordinados).

Estas pruebas, justamente por ofrecer un doble encare, han demostrado tener un nivel de efectividad muy relevante. A tal punto es así, que tomar una decisión en cuanto a la asignación de un puesto jerárquico dentro de la empresa sin tener en cuenta una evaluación 360, es algo que simplemente no tiene sentido. Cuando se evalúa algo tan concreto como el liderazgo o las habilidades gerenciales, no es lógico prescindir de la visión de quienes trabajan con esa persona. De todas las formidables herramientas que nos ofrece RHManager, para quienes tenemos mucho tiempo de experiencia en Recursos Humanos, esta es sin duda de las más valiosas.



ENTREVISTA DE SALIDA

Las entrevistas de salida son otra herramienta desarrollada por **RHManager**, que como hemos podido comprobar, no deja un solo ítem sin cubrir. Se trata de un cuestionario que se hace en línea, donde se pregunta los motivos por los cuales el colaborador deja la empresa. Es muy simple la implementación ya que se envía por correo electrónico y los resultados aparecen como datos estadísticos y como comentarios, pero en el formulario no figura el nombre. En el momento, sobre todo si es una empresa pequeña, por supuesto que se identifica fácilmente, pero son datos que quedan en la empresa y la relevancia no está en quien ha dicho eso. En RHManager se han desarrollado dos tipos de entrevistas de salida:

1. Entrevista de salida instantánea. En este caso es el propio sistema el que la formula. Se

trata de preguntas estandarizadas, a las que se ha llegado luego de un amplio y profundo estudio. En pocas preguntas se obtiene información muy relevante que luego debemos analizar muy a fondo porque nos puede permitir encontrar problemas que hasta el momento no sospechábamos que teníamos.

2. Entrevista de salida detallada. En este caso es la propia empresa u organización quien genera las preguntas. Aquí hay que ser muy cuidadoso para aprovechar este ámbito único, ya que seguramente sea el último contacto que tendremos con quien hasta ese momento ha sido un colaborador de la empresa. Es fundamental diseñar las preguntas que nos puedan dar datos útiles, aún si no son lo que queremos escuchar,

Muchas veces no se da la relevancia que tiene a la entrevista de salida. Evaluar las razones por las cuales un colaborador deja la empresa u organización es un dato fundamental que aporta una información muy valiosa para la empresa y que debe poder ser capitalizada correctamente. Debemos tener en cuenta que la rotación de personal implica costos y no son menores. Por una parte es necesario invertir en reclutamiento y selección, se deben realizar pruebas, pasar por un período de entrenamiento, etc. Evitar una rotación innecesaria es un objetivo.

Por supuesto que el problema de perder colaboradores no se limita a los costos que esto genera. El clima laboral es muy diferente cuando no existe una constancia o seguridad en el entorno. Son muchas las variables que se afectan.

En algunos casos la persona que abandona la empresa lo hace por una oferta de trabajo mejor en otra empresa. Tal vez hay motivos personales, mudanzas, etc. Sin embargo, es clave escuchar todo lo negativo que tiene para aportarnos. Sorprende ver con qué frecuencia ocurre que se hacen promesas en el momento de la contratación que luego no se cumplen. Esto frustra a los colaboradores de una forma muy notoria. Si bien es bueno establecer las posibilidades de crecimiento que puede tener dentro de nuestra organización, no se debe generar expectativas falsas. En ese caso, el problema se ha generado en el momento mismo de la contratación.

La remuneración baja es una queja frecuente en algunos rubros en especial. En esos casos sería importante evaluar los costos de una alta rotación de personal versus una mejora salarial. Tal vez con una mejora salarial no especialmente exagerada se pueda reducir costos algo que a los Gerentes de Recursos Humanos nos cuesta mucho hacer comprender a los encargados de presupuesto, por increíble que parezca.

Toda la información que se obtiene de esta forma se debe procesar en forma adecuada. En general esto implica articular soluciones entre la gestión de Recursos Humanos que maneja esta información y el sector correspondiente. Por ejemplo, en el caso de la mejora salarial para un sector con rotación exagerada de personal, articular la solución con los Gerentes del área correspondiente, en general quienes manejan el presupuesto, puede ser la mejor solución.

Por supuesto que puede haber quejas cargadas de subjetividad, incluso problemas personales. Sin embargo, no hay que desestimar un solo comentario, ya que el aporte puede ser sumamente relevante. Aún en el caso de un problema personal con otro colaborador, esto nos está llamando la atención sobre la dinámica de relación, que por algún motivo no ha sido adecuada.

Para quien está dejando la empresa, saber que es importante lo que tiene para decirnos aún luego de la desvinculación, es algo sumamente positivo. De futuro puede ser importante tanto para ese

colaborador como para la empresa un retorno a la misma, y dejar una buena imagen en él es importante. De hecho, también es un mensaje indirecto para los demás trabajadores, que de alguna forma ven que sus opiniones cuentan aún cuando se desvinculan.

Esto es algo que hace algunos años no se hacía. El colaborador que se desvinculaba dejaba de tener importancia en el mismo momento que transmitía que no seguiría en la empresa. Toda la información que podía aportar no se consideraba importante. Hoy día se tiene claro que para mejorar nada supera a saber la realidad, aún cuando no nos guste mucho.

Tanto la entrevista de salida instantánea como la detallada, han sido elaboradas de un modo muy profesional. Nada de lo que se pregunta es irrelevante, por lo que quien gestiona Recursos Humanos no lo debe ver como una simple formalidad o un acto rutinario más, sino que se deben evaluar con mucha seriedad todos los resultados.



EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño son herramientas diseñadas para determinar el cumplimiento de objetivos y las competencias de un colaborador en particular. Se pueden considerar ambas variables (cumplimiento de objetivo y competencias) o solo una de ellas. Estas pruebas son muy importante repetirlas con una frecuencia adecuada a cada tarea. En general, se hacen trimestrales, semestrales o incluso anuales, variando mucho en función de las necesidades.

Estas pruebas constan básicamente de dos encares diferentes: una autoevaluación y una evaluación por parte del superior. Los resultados de ambos pueden ser coincidentes o discrepantes. Es fundamental hacer un muy buen procesamiento de esta herramienta. Para comprenderlo mejor: sería como un examen de diagnóstico cualquiera, por ejemplo, una tomografía. Si no sabemos interpretar los resultados, mal vamos a poder incidir en un cambio.

El tercer paso, luego de la prueba y la interpretación es la implementación de cambios, si es necesario corregir algo. En esos casos, es importante establecer una nueva prueba luego de un período razonable, para evaluar si hemos tenido buenos resultados.

Estas pruebas correctamente realizadas e interpretadas, permiten detectar problemas de un colaborador en particular, fortalezas y debilidades, pero también problemas de dinámica de grupo o de binomio. Lo más importante siempre es tener una detección precoz, a modo de no permitir que el problema avance y se torne más serio.

Es fundamental para una buena gestión de Recursos Humanos, mantener al día estas evaluaciones, ya que puede ser base no solo para investigaciones, sino para algo bien concreto como es un plan de desarrollo.

En general, se evalúan varios ítems, variando de acuerdo a la función del colaborador: conocimiento y calidad del trabajo, capacidades analíticas y de síntesis, relacionamiento con los

demás trabajadores, estabilidad emocional y afectiva, contribución a los objetivos y potencial de desarrollo. Por supuesto que se puede hacer mayor o menor énfasis en cada uno de los puntos.

Un dato que no debemos omitir nunca es marcar la periodicidad de estas pruebas y quitarles todo lo intimidante que se pueda generar. Es clave mostrar que es para instrumentar mejoras y apoyos, no para perjudicar a un trabajador. Una de las características de personalidad que debemos valorar siempre cuando estamos reclutando y seleccionando personal justamente para el departamento de Gestión de Recursos Humanos, es tener ese manejo delicado de situaciones. Lograr que las personas se sientan cómodas aún en las evaluaciones hace que los resultados sean mucho más realistas. Alguien que se estresa durante una evaluación puede reflejar algo no tan interesante. El rol de quien realiza las pruebas es justamente evitar eso. Generar un clima amigable es fundamental



MONITOR DE ROTACIÓN

Esta herramienta es una de las más importantes cuando estamos considerando una evaluación precisa y exacta de cómo se puede controlar costos en cuanto a la gestión de Recursos Humanos. Como ya hemos visto, la rotación es algo no deseable, en cuanto a que origina costos. En ese sentido se pierde tiempo y dinero en reclutamiento, selección y entrenamiento de nuevo personal para cubrir una tarea.

El monitor de rotación permite un control estadístico de rotación para cada departamento de la empresa u organización. El sistema permite establecer récords de rotación y algo muy importante en algunos rubros, que son las variaciones de rotación en períodos de tiempo.

Esta herramienta es fundamental para hacer un diagnóstico de situación. Una vez que detectamos el problema, que puede ser en uno o más departamentos, podemos rápidamente evaluar su evolución temporal. Tal vez se ha implementado algo nuevo, que nos da como resultado negativo un poco deseable aumento de la rotación de personal. Si pensamos las dificultades que puede llegar a tener quien intente procesar esta información sin un software adecuado, veremos la necesidad de tenerlo.

El paso siguiente a la detección del problema, como veíamos, será buscar las causas. Aquí destacamos la importancia de articular todas las herramientas que disponemos entre sí. Es el hecho que destacamos como básico de no compartimentar la información en el departamento de gestión de Recursos Humanos. Si bien por una cuestión de orden y de implementación se cuenta con diversas herramientas, lo más importante es cómo se articulan.

Por ejemplo, en determinado departamento se detecta un aumento de la rotación. Debemos ir a las evaluaciones 360 para ver si la visión que tienen los subordinados sobre el jefe de ese sector es muy negativa. También debemos explorar el clima laboral para ver dónde puede estar el problema.

Como vemos, el proceso tanto de detección de problemas como de análisis de sus causas se resuelve de un modo muy simple, utilizando todo lo que RHManager nos ofrece.

El paso final es implementar las soluciones, algo que nunca podríamos lograr sin todo ese nivel de información necesario que tenemos con estas herramientas. Para implementar las soluciones es importante manejar bien algunas variables. La relación costo-beneficio es tal vez la variable más importante. Sin embargo, algo que siempre que hablamos de gestión de Recursos Humanos debemos tener en cuenta: la flexibilidad es tal vez una de las características que más importa utilizar para resolver estas situaciones.

4) COMPENSACIÓN



Si hay un tema sensible en gestión de Recursos Humanos, es la compensación. Sin embargo, el primer punto es definir qué abarca exactamente el término compensación. Cuando hablamos de compensación nos referimos a todo lo que el trabajador recibe por su trabajo: salario, beneficios de todo tipo, incentivos, etc. Dependiendo del tipo de empresa, del país y de la normativa del mismo, esos beneficios pueden llegar a ser muy importantes. Por ejemplo, un buen seguro médico puede ser fundamental en Estados Unidos, pero no tan

importante en otros países donde la salud es más accesible. Sin embargo, puede ser muy importante tener un buen plan de retiro, o planes de beneficios que incluyen a toda la familia.

Es fácil comprender la importancia que tiene la compensación tanto para el colaborador como para la empresa. El ser justamente retribuido es elemental para el bienestar del trabajador. La fidelidad con la empresa parte en gran medida de esa compensación. Para evitar la rotación de trabajadores y para captar del mercado a los mejores postulantes, la compensación es una excelente herramienta. Cuando no se recibe lo que uno cree que merece, la sensación de injusticia produce una frustración que es muy difícil revertir si no se resuelve el problema.

Para la empresa, como en muchos otros rubros, es importante equilibrar el costo-beneficio. El trabajador debe rendir con su trabajo de modo que valga la pena la compensación. Claro que hay un marco normativo que respetar. En muchos países hay convenios salariales de todo un colectivo (por ejemplo todos los que trabajan en la industria metalúrgica) que establecen una cota mínima invariable. En muchos casos los beneficios compensan convenios salariales que la empresa puede superar. Todo esto se debe resolver siempre respetando ese marco normativo.

Es clave el concepto que para atraer y retener a los mejores trabajadores se debe ofrecer una compensación adecuada. El punto fundamental es saber cuál es esa compensación para ese cargo, en ese momento y ese lugar. La herramienta más importante en ese sentido, en la gestión de Recursos Humanos, son las Encuestas Salariales.

La compensación está relacionada con el nivel de incidencia que ese trabajo tiene en el resultado final de la empresa. El Gerente General incide con su trabajo de forma crítica. Una mala gestión de su parte puede llevar a la empresa al fracaso. Su compensación es la más importante de la empresa.

RHManager ofrece la creación de encuestas salariales, desde Salarios.Net. Las encuestas salariales brindan una información actualizada del mercado salarial. Esto permite establecer y modificar políticas, a modo de estar presentes en el mercado en forma competitiva y exitosa. Por supuesto que esta información es completamente confidencial.

Las ventajas fundamentales de Salarios.Net son varias. Es importante destacar además de la confidencialidad, la información inteligente, la utilización de tecnología de punta y la permanente actualización. Claro que no debemos olvidar que se usa con mucha facilidad, es una herramienta muy simple de utilizar. Es actual, moderno, es sumamente útil y es funcional

Cuando se procesa esa información, que viene en forma de estadísticas, se pueden establecer promedios y hasta percentiles. Veremos que si lo graficamos veremos una curva da Gauss. Se puede establecer un corte, y marcar dos percentiles de riesgo: superior e inferior. Estar por debajo de un percentil 25 nos coloca muy debajo en el mercado. En otras palabras, quiere decir que para 100 compensaciones de mercado para ese puesto de trabajo, 75 son mejores a la nuestra. Es fácil ver que si nos quedamos en esa zona, no vamos a conseguir ni retener a los mejores trabajadores.

En el otro extremo de la curva, si estamos en un percentil 75, quiere decir que para el mismo cargo solo 25 compensan mejor que nosotros y que lo hacemos por encima de 75 de cada 100. Eso no es tan malo, pero si pensamos que estamos en un percentil 99, solo 1 paga mejor que nosotros. Debemos revisar el costo beneficio. En muchos casos, si realmente tenemos a los mejores, nuestro lugar debe ser en un percentil alto.

5) BRANDING



Este es uno de los conceptos más modernos en Recursos Humanos, pero a su vez, de los más relevantes. El branding es la construcción de una marca que nos identifique como buenos empleadores. No se trata de imponer la marca de la empresa como tal, sino de establecer una reputación de buenos empleadores.

Recordemos que dos de los objetivos más importantes cuando estamos gestionando Recursos Humanos, son captar

a los mejores trabajadores del mercado para ese puesto de trabajo determinado y retenerlos. Captar y retener se logra cuando las personas desean trabajar con nosotros y les resulta un orgullo hacerlo. Hoy día cualquier empresa aspira a tener un buen lugar en las listas que clasifican "Best Place to Work". Es algo especialmente alentador para los trabajadores, es motivo de orgullo y forma parte de esas compensaciones no medibles, que tienen que ver con la satisfacción personal. Todo esto genera un Clima Laboral mucho más favorable, a la vez que un Clima Laboral favorable

hace que nuestro branding sea un hecho. Es un mecanismo de retroalimentación.

El punto es relacionar esa buena fama con la empresa. El branding es algo así como el marketing de los Recursos Humanos de una empresa en particular, no es el marketing de un producto o de la empresa como tal, sino de lo deseable que es trabajar en ella. Sea cual sea la definición el concepto es el mismo y el objetivo es crear una buena reputación.

Para poder desarrollar estas ideas que nos llevan a esa excelente reputación, RHManager nos brinda las herramientas necesarias:

- ↑ Formularios con el Logo de la Empresa
- ↑ Micrositio de Empleos
- ↑ Videos Corporativos
- ↑ Encuestas de Satisfacción.

Todas y cada una de estas herramientas son básicas para alcanzar este objetivo. Los formularios con el Logo de la Empresa producen esa relación subliminal que nos relaciona. El micrositio de empleos genera un clima amigable, da una sensación de cercanía muy relevante. Los videos corporativos son una de las claves de la motivación. Las encuestas de satisfacción nos brindan una cantidad de información que es muy importante para poder modificar todo aquello que no está funcionando como debe para posicionar nuestra empresa como un lugar tan deseable.

Aún en caso de empresas pequeñas, que los colaboradores sientan el orgullo de trabajar en ella es algo que se consigue si usamos bien estas herramientas.

DONDE SE ENCUENTRAN ESTAS FUNCIONES EN RHManager

El uso de RHManager es tan simple, que no requiere en absoluto un manual de uso. En su lugar hemos preferido explicar todas y cada una de las funciones, todo lo que RHManager tiene para darnos como Empresarios, Gerentes de Recursos Humanos o como Consultores externos, ya sea especializado o generales. Sin embargo, es importante ver cómo podemos llegar a cada una de estas fabulosas herramientas que van a cambiar por completo nuestra forma de trabajar. Si somos empresarios vamos a aumentar nuestra rentabilidad gracias a esta gestión tan inteligente de Recursos Humanos, con tecnología de punta e ideas de avanzada. Si somos Gerentes de Recursos Humanos vamos a ser el mejor socio estratégico en la empresa, y la admiración de todos. Si somos consultores, nuestros clientes estarán felices y nos van a atraer más y más clientes.

Un consejo previo importante. RHManager es un sitio especialmente amigable y muy fácil de navegar. Por ese motivo, la mejor forma de familiarizarse es investigar todo el sitio. Ir herramienta por herramienta y artículo por artículo nos dará una agilidad en el uso que se adquiere en forma casi inmediata. Los instructivos son muy simples y en muchos casos con un gran sentido del humor. Es un sitio realmente profesional y serio, lo que no quiere decir que tiene que ser aburrido. No lo es y es muy fácil de comprobar.

Por una cuestión de orden al desarrollar cada temática los hemos puesto de una determinada forma, para comprender mejor los aspectos teóricos. Al explorar el menú puede ser que algún tema no esté exactamente en ese orden, pero obviamente que todos y cada uno de los ítems se encuentran comprendidos. Algo que podemos hacer es, cuando comenzamos a trabajar en un

tema y no recordamos muy bien la base del mismo, volvemos a consultar aquí y de nuevo al menú. Es tan fácil y tan amigable que en muy poco tiempo seremos verdaderos expertos y vamos a poder usar todas las herramientas con total naturalidad.

Todo lo que hemos visto hasta aquí, al comenzar nuestra sesión queda para nuestro uso inmediato.

El primer paso es iniciar sesión con el usuario y la contraseña que nos corresponde. Una vez que hemos accedido podemos comenzar a investigar y usar todas las fabulosas herramientas que tenemos.

1) **Vacantes.** Al desplegarla veremos que ya podemos comenzar colocando nuestro aviso de empleo. Lo editamos a nuestro gusto y preferencia. Aquí también podemos chequear las vacantes que tenemos activas y las que ya son inactivas. La actividad se mantiene por 30 días a partir de la publicación. Una vez que ha pasado ese tiempo quedan inactivas por 60 días más. Pasado ese plazo se borran. Para facilitarnos recordar los plazos, en cada una de las tablas que estamos viendo (activa o inactiva) figura una columna con los días que restan.

2) **Candidatos.** Recordemos que siempre pueden haber candidatos con CV inactivos, así que publicar el aviso siempre es bueno, además de buscar aquí. La desplegamos y veremos una primera opción: **Búsqueda de candidatos.** Aquí se comienza a disfrutar, y valga la expresión, lo que hemos hablado al detalle de la base de datos relacional. Por lo tanto, nos da la opción de:

- ↑ Buscar candidatos. Aquí se despliegan una serie de filtros para nuestra comodidad, buscar por palabra clave (son tres), puesto deseado, área de trabajo, datos personales, estudios, preparación académica, etc.
- ↑ Buscar por palabra clave. Aquí se despliegan tres palabras claves.
- ↑ Buscar en Mercadeo y Ventas. Esta es una base de datos especializada y nos da dos opciones: Buscar por palabra clave o la Búsqueda de Precisión. En el primer caso nuevamente tenemos las tres posibles palabras claves. En el segundo caso, se despliegan 5 variables posibles: Territorio (capital, provincias), Tipo de ventas (directa, telefónica, etc.), Producto (el menú es sumamente amplio en este sentido), Canal de Distribución (bazares, mayoreo, industrias, etc.) y Mercado en el que ha trabajado (finanzas, consumo masivo, construcción, etc.)
- ↑ Buscar en Programadores 123. Igual que en el caso anterior, se trata de una base de datos especializada. Nos ofrece dos opciones: Buscar por palabra clave o Búsqueda de Precisión. Aquí nos despliega las siguientes opciones: lenguaje de programación (con varias opciones posibles), ambiente de programación, sistemas operativos, bases de datos, desarrollos Web y otros conocimientos. Obviamente cada ítem abre un amplio abanico de opciones de modo que se cubren una gama muy extensa.

La siguiente opción en Candidatos, es una de las herramientas más interesantes y que hemos mencionado varias veces: **CV resumidos.** Aquí es donde vamos a editar esos CV que teníamos en papel o en planillas, a modo de tener nuestra base de datos bien actualizada para cuando queremos encontrar candidatos que ya nos han aportado su CV.

3) **Procesos** es la siguiente opción. La desplegamos y vamos a encontrar el asistente para la creación de procesos. Nos va a permitir seguir el paso a paso para lograr editar los perfiles que previamente hemos definido, para crear un proceso. Las opciones son muchas, lo que redundará finalmente en un perfil bien específico. Cuando vimos al detalle el Reclutamiento y Selección

desarrollamos la importancia de la Administración de Perfiles y la Administración de Procesos, que es exactamente lo que se hace en este sector.

Es importante tener en cuenta que el procedimiento es sumamente simple, solo debemos seguir las claras instrucciones que nos indican cómo hacerlo.

4) **Desarrollo Organizacional (DO)** es la siguiente pestaña. Al desplegarla nos vamos a encontrar con todos y cada uno de los ítems que hemos considerado en detalle en el correspondiente capítulo. Veamos someramente de qué se trata cada uno:

- ↑ **Entrevistas de Salida.** Son muy simples de hacer, al desplegarlas veremos cómo personalizar, enviar encuestas por grupo, enviar encuestas simples, configurar por departamento y explorar los resultados.
- ↑ **Evaluaciones 360,** que como ya vimos evalúan la visión que un colaborador tiene de sí mismo, junto con la visión que de él o ella tienen sus colegas, jefes y subordinados.
- ↑ **Clima Laboral.** En este sector se pueden configurar encuestas simples y de grupo, conocer resultados, etc. La idea en este sector es monitorear el clima laboral, para detectar problemas en forma precoz y para evaluar resultados de políticas implementadas.
- ↑ **Monitor de Rotación.** Nos permite monitorear la rotación tanto de la empresa en su conjunto como de cada uno de los sectores. Hay datos muy importantes, como la determinación de fechas, lo que puede ser clave a la hora de hacer un diagnóstico de situación.
- ↑ **Evaluaciones de Desempeño.** Es fundamental poder evaluar el desempeño de los colaboradores, especialmente considerando objetivos y plazos. Se puede observar la evolución tanto del individuo como del grupo, lo que puede ser muy importante para tomar decisiones estratégicas.
- ↑ **Administrar Competencias.** Esta es otra de las herramientas más interesantes. Se trata de un módulo con dos sectores bien definidos: en uno vamos a hacer un catálogo de competencias o habilidades blandas para los perfiles de la empresa. Se pueden crear competencias personalizadas, crear preguntas para medir esas competencias y acceder a una larga y completa lista de competencias sugeridas. En esta lista se incluyen las preguntas correspondientes y las mediciones. Obviamente que es ideal utilizarla como está o hacerle las modificaciones correspondientes, pero el hecho es que ahorra una cantidad muy significativa de trabajo.

El segundo sector de este módulo es el de las entrevistas por competencias. Permite generar y guardar encuestas por competencias o habilidades blandas. Es muy fácil de usar y los resultados realmente valen la pena. Es altamente recomendable su utilización.

- ↑ **ReferPoint.** Aquí encontramos las herramientas que nos permiten chequear las referencias laborales de forma rápida y simple. En el menú nos muestra cómo crear ReferPoint, Monitorear, Administrar Perfiles y Administrar Candidatos.
- ↑ **Test Personalizados.** Aquí vamos a crear tests, administrarlos, explorar resultados, invitar por mail, buscar candidatos y buscar por palabra clave, que nuevamente son tres.
- ↑ **120 Competencias.** Es un diccionario de competencias que nos puede ser muy útil a la hora de definir las
- ↑ **120 Descripciones de Puestos.** Al igual que el anterior se trata de un diccionario. En él vamos a encontrar las descripciones más útiles de puestos de trabajo.

Esto vale para los dos últimos ítems: es fundamental ser muy exactos cuando definimos algo. Estos diccionarios nos dan la seguridad de tener esa exactitud tan necesaria. Si al solicitar un perfil o al

describirle a un postulante qué es lo que queremos, no somos exactos, mal van a poder comprender lo que realmente queremos. La base de una buena comunicación es exactamente esa, ser bien específicos.

5) **Pruebas.** Por supuesto que este sector es al que le vamos a dar más uso. Se divide en varios subsectores:

- ↑ **FuturaSuite.** Si bien estas pruebas son más que interesantes, como son analizadas por separado, no nos vamos a detener en ellas, pero si es clave mencionar que aquí las vamos a encontrar.
- ↑ **TestLaboral.** Aquí se encuentran pruebas que han sido desarrolladas para RHManager y están orientadas al manejo de MS Office. Las pruebas son de corta duración (30 minutos) y se hacen dentro de la empresa. Para eso, se habilita un usuario de la empresa, pero al momento de comenzar el Test se suspende la habilitación, para que quien está realizando la prueba no pueda consultar resultados. Es importante destacar este aspecto, ya que quienes tenemos experiencia en Reclutamiento y Selección lo hemos visto todo, hasta adultos intentando falsear pruebas.

Las pruebas son para Usuarios y también para Ingenieros en Sistemas.

Básicamente se miden las habilidades en Excel y en Word. Como ya hemos mencionado, sobre todo en usuarios, muchas veces los resultados marcan que las personas saben bastante menos que lo que dicen saber.

- ↑ **EmpleosTest.** En este caso se trata de más de 600 ejercicios de razonamiento analógico, inglés, series visuales, razonamiento numérico, etc. Como vemos la batería es muy amplia lo que garantiza a su vez, que no existan dos test iguales. Sin embargo se destaca que en el mismo estilo de prueba no hay algunas más simples y otras más complejas, salvo cuando se evalúa niveles (principiantes, intermedios y avanzados).

Igual que en el caso anterior, es preferible hacer las pruebas dentro de la empresa. Solamente duran 30 minutos, y durante la misma se impide que quien está siendo examinado pueda acceder a los resultados.

- ↑ **PruebasPlus.** Esta batería de pruebas están claramente orientadas a sectores bien concretos y califican como pruebas psicométricas. Se han elaborado con un grupo de profesionales que garantizan el máximo nivel de las mismas. Simplemente las vamos a mencionar porque las hemos descripto correctamente en el sector correspondiente: ChoferesPlus, DestrezasPlus, MotivaciónPlus, PerfilesPlus, CompetenciasPlus, EmocionalPlus, OpinaPlus. ValoresPlus, ContablePlus. LiderazgoPlus, OrientaPlus y VentasPlus.

6) **Videos.** En esta pestaña vamos a encontrar una serie de claros y explicativos videos que abordan una temática variada. Los videos ciertamente son una forma muy simple de comprender un tema y que permiten aprender un paso a paso mucho más fácil. Los temas son de la serie Futura Suite, que no vamos a desarrollar aquí aunque sí mencionamos la enorme relevancia que tienen. Los invito a ver los claros y educativos videos que les permitirán en un tiempo muy breve comprender varios conceptos.

7) **Instructivos.** En esta pestaña se encuentran varios instructivos que nos permiten aplicar todas las herramientas. Sin embargo hay que destacar algo muy relevante. Aquí también se pueden realizar capacitaciones en temas concretos e incluso obtener certificaciones. El crecimiento profesional (siempre ligado al personal, por supuesto) en el mundo de hoy, requiere de una permanente capacitación.

Ya no se trata del mundo donde se terminaban los estudios a los 24 años y con esos conocimientos se resolvía toda la vida laboral, con unas pocas actualizaciones. No es que eso fuera malo, era adecuado a ese mundo. Hoy día ni siquiera es pensable que se pueda hacer algo así. Pero cuando uno se capacita tiene que poder demostrar esa capacitación no solo con los conocimientos (que es lo más importante) sino que también con las debidas, y siempre solicitadas, certificaciones.

RHManager nos brinda tecnología de punta para ser los mejores Gerentes de Recursos Humanos, disponer de las mejores herramientas que a su vez nos actualizan, capacitan y certifican. Todo eso al mejor nivel, sin duda alguna.

8) **Compensación.** La última pestaña es la que trata de uno de los temas más sensibles en Recursos Humanos y son las compensaciones. Como hemos visto, las compensaciones comprenden todo lo que el colaborador recibe, no solo salario sino que todos los beneficios, premios, etc. Puede ser fuente de estímulo y motivación o la mayor fuente de frustración. Estar en conocimiento pleno del mercado de compensaciones en ese rubro, en especial en ese momento y en ese lugar, es fundamental.

Aquí vamos a encontrar la plataforma de **Salarios.Net**, que nos permite crear nuestras propias encuestas para estar completamente actualizados y poder tomar las mejores decisiones estratégicas en uno de los temas más sensibles (si no el más sensible) que son las compensaciones.

PAQUETES DE RHManager

RHManager tiene varios paquetes que cubren todas las necesidades de una empresa, grande o pequeña. Si estamos haciendo consultoría por supuesto que los paquetes más completos son los ideales. Los paquetes se pagan anualmente y el costo es sumamente accesible, especialmente si tenemos en cuenta los beneficios que obtendrá la empresa con su uso.

Algo muy importante es la tienda online, que permite consultar y analizar cada producto que puede ser adecuado para nuestra situación en particular. Por supuesto que desde ese sector podemos hacer la compra sin mayores pérdidas de tiempo. Dada la simplicidad del uso, se puede comenzar a aplicar todo en el momento. Trabajar de una forma mucho más efectiva y eficiente implica solo tomar una pequeña decisión. En cuanto a los costos, son tan bajos que la relación costo-beneficio es inmejorable.

Claro que si tenemos alguna duda, se puede no solo consultar todo lo que se nos pueda ocurrir. También podemos solicitar el producto por una semana de uso totalmente libre y gratuito. Una vez que los comenzamos a usar, no vamos a poder ni pensar en trabajar de otra forma que no sea con RHManager.

1. PAQUETE PRO

El paquete Pro ofrece todo lo necesario para una gestión de Recursos Humanos adecuada:

↑ Reclutamiento

Publicación ilimitada de vacantes
Posteo en Facebook y LinkedIn
Creación de Base de Datos de C.V.

↑ Selección

Administración de Perfiles
Entrevista por Competencias
Administrador de Procesos
Chequeos ReferPoint

↑ Desarrollo Organizacional

Clima Laboral
Razones de Salida
Evaluaciones de Desempeño
Evaluaciones 360
Monitor de Rotación

↑ Pruebas

Acceso ilimitado a EmpleosTest
Acceso ilimitado a TestLaboral
100 PruebasPlus
15 Pruebas Futura Suite

↑ Compensación

Creación encuestas salariales

↑ Branding

Formularios con el Logo de la Empresa
Micrositios de Empleos
Videos Corporativos
Encuesta de Satisfacción

↑ Oficina RH, aún no disponible, pero en muy corto plazo se podrá acceder.

2) PAQUETE MULTI

↑ Reclutamiento

Publicación ilimitada de vacantes
Posteo en Facebook y LinkedIn
Creación de Base de Datos de C.V.

↑ Selección

Administración de Perfiles
Entrevista por Competencias
Administrador de Procesos
Chequeos ReferPoint

↑ Desarrollo Organizacional

Clima Laboral
Razones de Salida

Evaluaciones de Desempeño

Evaluaciones 360

Monitor de Rotación

↑ Pruebas

Acceso ilimitado a EmpleosTest

Acceso ilimitado a TestLaboral

100 PruebasPlus

15 Pruebas Futura Suite

↑ Compensación

Creación encuestas salariales

↑ Branding

Formularios con el Logo de la Empresa

Micrositios de Empleos

Videos Corporativos

Encuesta de Satisfacción

↑ Control de Acceso

Plan Multiusuario

↑ Oficina RH, aún no disponible, pero en muy corto plazo se podrá acceder.

3) NÓMINA

↑ Asistente RH. Este plan es un paquete adicional para quienes han contratado un paquete anual.

Sistema de Planillas/Nómina

Procesamiento de Nomina

Expedientes de Empleados

Cálculo de Vacaciones

Cálculo de Liquidaciones

Cálculo de Incapacidades

Archivo de Ex Empleados

4) PACKS ADICIONALES

↑ Servicios Web

↑ Diseño de Página Web

↑ Pruebas Plus

↑ Futura Suite

ARTICULOS Y BLOG

En RHManager se ha dado la jerarquía merecida a tener un ámbito donde compartir noticias y opiniones, algo que se refleja en ambos sectores. Como hemos mencionado, la Gestión de Recursos Humanos es algo absolutamente dinámico tanto en su funcionamiento interno en la empresa, como en un encare mucho más amplio que es la evolución de esta disciplina,

En este sector se comparten ideas y nuevos conceptos. Podemos ver videos y leer actualizaciones con las cuales nos podemos enriquecer en nuestro trabajo y que sirven para incorporarlas. Vale la pena ver un poco más de que se trata

ARTÍCULOS

En la sección de artículos nos vamos a encontrar con una serie de videos que valen mucho la pena. En lo personal recomiendo compartir alguno de ellos con nuestro colaboradores del departamento de Recursos Humanos. Es un muy buen ejercicio reservar un poco de tiempo para planificar una reunión en la que se pueda ver uno o más de estos videos y luego comentar con el equipo lo que nos ha parecido.

Es sorprendente la cantidad de ideas que pueden surgir simplemente de ver estos videos. No se trata solamente del contenido de los mismos, que de por sí vale la pena, sino de lo que produce en cuanto a movilizar ideas en el equipo. Es muy importante implementar este tipo de actividades en todos los grupos de trabajo, ya que permiten expresarse y eso da lugar a que algunas ideas muy buenas puedan comenzar a tenerse en cuenta.

Liderazgo y talento son dos temas tratados. Seguramente son las cosas que más buscamos quienes seleccionamos. En algunos casos solo talento, y en otra ambos, dependiendo del tipo de vacante. Se tratan aspectos concretos como la flexibilidad, algo tan necesario en un Líder.

No falta el video con las palabras de Steve Jobs. Siempre resulta muy inspirador, pero no podemos olvidar que era una persona muy complicada. Sin duda exitoso, pero no debió ser fácil trabajar con él. Recuerdo una anécdota de uno de sus colaboradores más cercanos. Si hay algo que la gente que trabajaba con el temía mucho era coincidir en el ascensor. Esos segundos, que parecían eternos para el trabajador, eran un factor de estrés muy importante. En general Jobs le preguntaba a una persona, exactamente en qué consistía su trabajo y exactamente qué estaba haciendo en ese momento. El tiempo de respuesta era hasta llegar al piso que se había seleccionado, por lo tanto, solo unos segundos. Si la respuesta no le parecía lo bastante específica, al salir del ascensor esa persona había perdido su trabajo.

A pesar de esa forma algo extraña y no tan recomendable de relacionarse, no hay duda que ha sido un revolucionario en la forma de encarar una empresa y debe ser escuchado.

Sin embargo, vuelvo al tema inicial. Lo más importante de estos videos, además de conocer nuevas ideas y sacar buenas conclusiones, es intentar que actúen como disparadores en nuestro equipo de trabajo. Es muy importante esa conexión intelectual que se produce en este tipo de actividades y los resultados se notan. Se trata de que Recursos Humanos trabaje sobre Recursos Humanos. No es ser autorreferentes, es tener las cosas más claras.

Como vemos, RHManager no solo nos provee de tecnología de punta o de buenas herramientas.

No solo vamos a cambiar la forma de trabajar. Nos propone estímulos con este sector que nos cambian de un modo mucho más profundo. Las empresas hoy día se deben encarar de este modo, como lugares de creatividad y espacios para ser felices. El trabajo no debe ser un lugar donde se pasa buena parte del día aburridos y desmotivados. .

De esto también se trata del clima laboral. Tener un ámbito de reflexión profesional, con lluvia de ideas, donde nada es ni bueno ni malo., sino ideas que se plantean desde un disparador. Luego veremos si se pueden implementar. Pero el hecho de poder ser creativos en esta forma, es porque todo lo rutinario y que antes nos llevaba mucho tiempo, ahora lo resuelve RHManager.

BLOG

En el blog se contemplan varias categorías: Consultoría, Desarrollo Organizacional, Gestión, General, Opinión Legal, Pruebas y Evaluaciones y Reclutamiento y Selección. Si bien en cada uno de estos ítems se desarrollan temas muy relevantes, es interesante destacar algunos, para poder visualizar como nos puede enriquecer la opinión o experiencia de los expertos.

En Desarrollo Organizacional se tratan temas muy interesantes. La motivación en el comportamiento organizacional es uno de ellos. Aquí se destaca no solo la importancia de la motivación sino que se aportan tipos concretos. Para poder motivar adecuadamente, es fundamental conocer necesidades, objetivos y expectativas. De esa forma es que podremos desarrollar estrategias útiles, como programas de incentivo, formación de líderes, etc.

Otro tema muy relevante es Cómo retener a los mejores empleados. Captar a los mejores del mercado y retenerlos es el objetivo de todos los que trabajamos en Recursos Humanos. Por lo tanto, todas las ideas que nos puedan aportar en ese sentido son más que bienvenidas.

El Mobbing es un tema muy actual y tiene tremenda relevancia. No solo afecta, y mucho, el rendimiento de quien tiene que trabajar en un áspero clima y persecución y acoso, sino que tiene amplias y muy motivadas consecuencias legales. Es fundamental estar atentos para detectar tempranamente estos problemas. Diagnosticar Mobbing tiene sus dificultades, ya que quienes actúan de esta forma, acosando y persiguiendo, suelen hacerlo de un modo muy solapado. Poder demostrar lo que hacen no es tan fácil.

Hasta hace un tiempo este tema ni se consideraba. El mayor temor eran las falsas denuncias. Con los años hemos podido comprobar que si bien existen las falsas denuncias, numéricamente no son relevantes. Son muchos más los casos que no se denuncian que los que se denuncian en falso. Es clave generar un ámbito donde los colaboradores se puedan sentir libres como para hacer un planteo de este tipo.

Las acciones posteriores deben ser muy bien planificadas en todo sentido. Siempre se debe consultar en estos casos al departamento legal, ya que nos movemos en una fina línea donde la normativa tiene que ser muy tenida en cuenta. No será la primera vez que el propio acosador sea quien nos termine planteando un reclamo. Lo único que no podemos hacer es quedarnos sin hacer nada.

El Coaching es una nueva herramienta con la que contamos en Recursos Humanos y que no

debemos dejar de lado. Si pensamos un poco la velocidad de los cambios en nuestra actividad, veremos que palabras como Mobbing o Coaching ni siquiera existían en nuestro vocabulario. En pocos años pasamos de no conocerlas a no poder trabajar sin tenerlas en cuenta.

El Coaching nos puede ser muy útil en generar ese clima laboral al que aspiramos. Si los colaboradores se sienten tenidos en cuenta, valorados y respetados rinden mucho más. Claro que no se trata solamente de obtener un beneficio mayor. De hecho, es justamente lo contrario, el objetivo es el bienestar y la consecuencia es un aumento del rendimiento.

Sin embargo, hay algo muy importante en Recursos Humanos que no podemos dejar de mencionar y que en el Blog ocupa un buen espacio y son los aspectos legales. No se puede pensar en una buena gestión de Recursos Humanos que no esté directamente ligada al Departamento Legal si el tamaño de la empresa lo amerita, o a una consultoría jurídica en los demás casos.

Las normas y leyes que regulan el trabajo varían de país a país. En algunos casos las normas se aplican en todos, pero en otros las diferencias son abismales. Por ese motivo este es el tema menos estandarizable en este mundo tan global. Por ejemplo, aún existen países donde una mujer casada necesita de la autorización escrita y firmada de su esposo para poder trabajar. Desconocerlo nos puede generar un problema legal enorme. Las edades de comienzo de trabajo, horarios, remuneraciones y consideraciones especiales también varían mucho de país a país.

Hechas esas consideraciones debemos señalar que el espacio del Blog donde se contestan consultas legales es uno de los más interesantes. Por supuesto que las respuestas son en base a la normativa de Costa Rica, pero lo que nos debe llevar a reflexión es la temática. Consultar esos mismos temas en nuestro país es lo más importante. Por supuesto que también podemos tener otros planteos, pero los temas que aquí hemos visto son relevantes y de situaciones que se ven con mucha frecuencia.

CONCLUSIONES FINALES



El mundo ha cambiado y en estos cambios las empresas son tal vez las que más han cambiado. Desde la forma de producción al tipo de productos, todo es diferente. Si pensamos cómo se manejaba la administración de una empresa hace 30 años, con cuánto personal debía contar y cómo se hace ahora, nos queda muy claro con ese solo ejemplo, cómo nada ha quedado igual. Esos cambios continúan y son cada vez más veloces. Como empresa tenemos dos opciones: o nos adaptamos a esos cambios y perecemos. No hay forma de sobrevivir en un mundo tan competitivo con una mentalidad obsoleta. Si optamos por adaptarnos, debemos ir un paso más lejos: esa adaptación debe ser en nuestro beneficio.

Quienes gestionan los Recursos Humanos son quienes gestionan lo más importante de la empresa u organización. Somos los primeros en asumir esos cambios, para que luego la empresa los refleje. El primer cambio es interior. La forma de gestionar los Recursos Humanos tiene que ser moderna, eficiente, eficaz y con tecnología de punta. Todo lo que puede resolver un software debe ser resuelto por un software. Esto implica ahorrar mucho tiempo de trabajo rutinario y mucho dinero. Si no tenemos que hacer trabajo rutinario podremos hacer trabajo creativo. Por lo tanto, tener el mejor software de Recursos Humanos es la clave para que la empresa se mantenga en la punta. Una gestión moderna y adecuada es lo que nos brinda RHManager.

Tal vez alguien piense que su empresa es muy pequeña para necesitarlo. Pero si su empresa tiene más de un integrante, como seguramente lo tiene, es necesario gestionar esas relaciones, ese clima laboral, etc. No importa el tamaño de la empresa lo que importa es que se comprenda los beneficios que tendrá para la misma. Recursos Humanos bien gestionados equivalen a mayor rentabilidad. Sea cual sea el tamaño de la empresa, seguramente el objetivo será maximizar la rentabilidad y este es el camino. Su pequeña empresa se verá muy beneficiada con RHManager sin importar cuántos integrantes tenga.

Otros pensarán que su empresa funciona de esta forma desde siempre y las cosas no han salido mal. Seguramente sea cierto. Pero lo que también es cierto, es que si se gestiona adecuadamente las cosas pueden ir sustancialmente mejor. Si iban muy bien, ahora irán excelente. Alejarse de la tecnología y de las nuevas herramientas nos priva de un crecimiento seguro. Claro que esa decisión puede implicar el envejecimiento, como mínimo, de la empresa. Una empresa envejecida en su gestión, por mejores productos que tenga, se condena a sí misma. En el mundo de hoy los competidores surgen todo el tiempo. Lo que hacemos nosotros otros también lo hacen. No dejemos que lo hagan mejor. Una empresa que ya tiene muchos años, necesita más que ninguna otra de RHManager.

Quienes tienen ganas de emprender en el terreno de la consultoría pueden pensar en Recursos Humanos. Son muchos los clientes potenciales. Tal vez para una sola fase, como puede ser el reclutamiento y selección o para la gestión completa. Sea cual sea el caso el mercado existe y es buena idea emprender en el rubro. El punto es tomar la primera decisión estratégica y es definir nuestra herramienta fundamental. Una inversión pequeña y ya tenemos nuestra propia consultora con RHManager. Luego, nuestros clientes satisfechos traerán nuevos clientes. Es un negocio con un crecimiento enorme. Podemos crear una comunidad con nuestros clientes y generar nuevos y mejores negocios.

Hemos desarrollado en forma detallada las herramientas que nos brinda RHManager. Hemos explicado los cómo y los por qué. Tal vez algunas cosas nos han ocurrido como empresarios y no sabíamos que se podían resolver de una forma tan simple. Otras cosas ni siquiera las habíamos planteado. Pero en un solo lugar vemos que todo eso, las necesidades nuevas y las necesidades de siempre, quedan cubiertas y resueltas.

Los conceptos que ahora se manejan no son para complejizar, son para simplificar. Hablar de desarrollo organizacional no es agregar cuestiones, es optimizar recursos. Si nuestro principal activo que son nuestros colaboradores trabajan cómodos y a gusto, no solo van a rendir mucho más, serán mucho más felices y el trabajo será mucho más agradable para todos.

También hemos visto y comprobado con qué facilidad se encuentra cada una de las funciones. Igualmente está claro que existe un feedback. Seguramente como todo es tan claro serán muy pocas o ninguna las consultas sobre funcionamiento. Pero si es necesario, siempre hay respuestas.

Un punto fundamental a destacar es que se cuenta con capacitación y certificación, lo que nos permite seguir esta dinámica tan intensa. Es clave saber usar nuevas herramientas y capacitarse, pero también es muy importante contar con la certificación que lo demuestre.

Vimos luego los paquetes disponibles y cómo se pueden combinar con adicionales. Los precios son muy, pero muy accesibles y las formas de pago muy cómodas para cualquier persona o empresa.

Por último los artículos y blog que nos mantienen en contacto con las últimas novedades y opiniones de los mejores expertos del mundo.

RHManager nos da mucho más de lo que podíamos esperar. Es fácil y es accesible. Este es el momento de tomar la mejor decisión estratégica de nuestra vida profesional y comenzar a trabajar con RHManager.

RECURSOS



Prueba Gratuita por 7 Días

RHManager



Pruebas Modernas y de Bajo Costo

PruebasPlus



Pruebas de Personalidad, Deseos, Intereses, Actitudes, Valores
Pruebas de Ventas y Servicio al Cliente