



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



## TRABAJO FINAL

TITULO:

**PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS- IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCION Y  
ESPECIFICACION DE PUESTOS EN LA PEQUEÑA  
EMPRESA.**

**ANALISIS DE UN CASO DE APLICACIÓN:  
FABRICA DE CHACINADOS.**

Alumna:

Paccini, Gladys Irma

DNI: 25.490.731

Tel: 3585484831

Mail: glapaccini@hotmail.com

Director: Msc. Luis Barovero

Tribunal:

Profesor: Raúl Barovero

Profesor: Luis Barovero

Profesora: Maria Laura Lederhos

# INDICE

INTRODUCCIÓN	5
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	7
Funciones de los administradores de recursos humanos	7
Factores ambientales que afectan los recursos humanos	10
Carácter múltiple de la administración de recursos humanos	12
Carácter contingente de la administración de recursos humanos	15
Ubicación del departamento de ARH en la estructura organizacional	15
La ARH como responsabilidad de línea y función de staff	19
El contexto de la administración de recursos humanos	19
Concepto de administración de recursos humanos	20
Las personas como asociadas de la organización	20
Objetivos de la administración de recursos humanos	21
Políticas de recursos humanos	22
Dificultades básicas de la administración de recursos humanos	24
¿Qué es el talento humano?	25
¿Qué es el capital humano?	26
¿Qué es el capital intelectual?	26
Importancia de la administración de recursos humanos	27
Planificación estratégica de recursos humanos	28
Modelos de planificación de recursos humanos	28
Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos	31
<b>PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	33

<b>Procesos para integrar o incorporar a las personas o subsistema de alimentación recursos humanos</b>	34
Reclutamiento de personal	34
Selección de personal	37
<b>Procesos para colocar y organizar a las personas o subsistema de aplicación de recursos humanos</b>	47
Orientación e integración de las personas	48
Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos	50
Evaluación de desempeño	50
<b>Procesos para recompensar e incentivar a las personas o subsistema de mantenimiento de recursos humanos</b>	56
Remuneración	56
Incentivos	59
Prestaciones y servicios	60
<b>Procesos para desarrollar y capacitar a las personas o subsistema de desarrollo de recursos humanos</b>	62
Capacitación	62
Desarrollo de las personas y de las organizaciones	64
<b>Procesos para retener a las personas o subsistema de contención de recursos humanos</b>	67
Relaciones con los empleados	67
Higiene laboral	68
Seguridad en el trabajo	69
Calidad de vida en el trabajo	70
<b>Procesos para supervisar o auditar a las personas o subsistema de control de recursos humanos</b>	71
Sistema de información de administración de recursos humanos	71

Base de datos de la administración de recursos humanos	72
<b>CAPITULO II</b>	
¿Qué es un puesto?	74
Diseño de puestos	74
Análisis y descripción de puestos	75
Modelo de ficha para el análisis de puestos	78
<b>CAPITULO III</b>	
<b>Análisis caso de aplicación</b>	80
Análisis del sector al que pertenece la empresa	80
Breve reseña del inicio y evolución de la empresa	81
Estructura de la organización	81
Área de producción	82
Área de recursos humanos	85
Conclusiones	89
Bibliografía	101

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo final, corresponde a la actividad final del cursado de la carrera: “Licenciatura en Administración de Empresas”, dictada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto (U.N.R.C.).

El presente trabajo se divide en tres capítulos, dos de ellos constituyen el marco teórico que servirá de base para el capítulo tres, que contendrá el análisis detallado de un caso de aplicación.

El capítulo I, consiste en un marco teórico referido al proceso de administración de recursos humanos, su importancia y aplicación.

El capítulo II, consta de un marco teórico concerniente al análisis de puestos (descripción y especificación del mismo), su importancia y aplicación.

Por último el capítulo III consiste en analizar si en el funcionamiento de una pequeña empresa del medio local, se aplica la administración de recursos humanos, centrandolo en el estudio en el análisis de puestos y la importancia de hacerlo, teniendo como base los conceptos definidos en el marco teórico.

La metodología utilizada en este trabajo es por un lado, la elaboración del marco teórico a partir del análisis de la bibliografía de autores especializados en administración de recursos humanos y en el análisis del caso de aplicación (pequeña empresa del medio local) donde se recolecto información tendiente a constatar la aplicación o no de la administración de recursos humanos, en particular el análisis de puestos. En el caso de no estar presente se brindaran las herramientas necesarias para su implementación.

# CAPÍTULO I

En este capítulo se introduce al lector en lo que respecta a la administración de recursos humanos, como proceso, su importancia y aplicación a partir del análisis de textos de autores especializados en el tema. Además detallare los elementos que componen la administración de recursos humanos y las principales características de cada uno de ellos.

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Como podemos citar del texto de los autores *Mondy y Noe*, "la administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos de la organización". Por lo que comprende a los gerentes de todos los niveles, así tenemos a los gerentes de línea que tienen la autoridad y responsabilidad formal para alcanzar los objetivos primarios de la empresa, pero aunque participen en la administración de recursos humanos, no son administradores de recursos humanos, son responsables principalmente de áreas funcionales específicas del negocio.

Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar asuntos de recursos humanos. Es decir el administrador de recursos humanos es responsable principalmente de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización o alcanzar sus metas.

### **Funciones de los administradores de recursos humanos**

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de recursos humanos, este sistema cuenta con seis áreas funcionales:

#### **1-Planeamiento, reclutamiento y selección de recursos humanos**

Una organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos definidos con el fin de poder alcanzar sus objetivos.

**La planeación** de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite.

**El reclutamiento** es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa.

**La selección** es el proceso por el cual la empresa elige entre un grupo de solicitantes a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes.

## **2-Desarrollo de recursos humanos**

El desarrollo de los recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. Es necesaria porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva.

El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan a la organización y continuar durante toda su carrera.

También están incluidos dentro del desarrollo de recursos humanos, la planeación de carrera y la evaluación de desempeño. La planeación de carrera es el proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios para alcanzarlos. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no deben ser cosas separadas y diferentes.

En este sentido las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Mediante la evaluación de desempeño son valorados los empleados y equipos para determinar cómo están desarrollando las tareas asignadas. A su vez la evaluación de desempeño proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permitirá convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

## **3-Compensaciones y prestaciones**

Un sistema de compensación bien pensado proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que hacen para alcanzar los objetivos organizacionales.

El termino compensación comprende toda remuneración que los individuos reciben como resultado de su empleo. La remuneración puede ser una o una combinación de los siguientes conceptos:

- Pago: dinero que recibe una persona por desempeñar un puesto.
- Prestaciones: remuneraciones financieras adicionales, además del salario base, que incluyen vacaciones pagadas.
- Remuneraciones no financieras: son remuneraciones no monetarias como el placer del trabajo desempeñado o un ambiente agradable de trabajo.

## **4-Seguridad e higiene**

La seguridad implica la protección de los empleados respecto de las lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

La higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental.

Estos aspectos del trabajo son importantes porque las personas que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo para la organización.



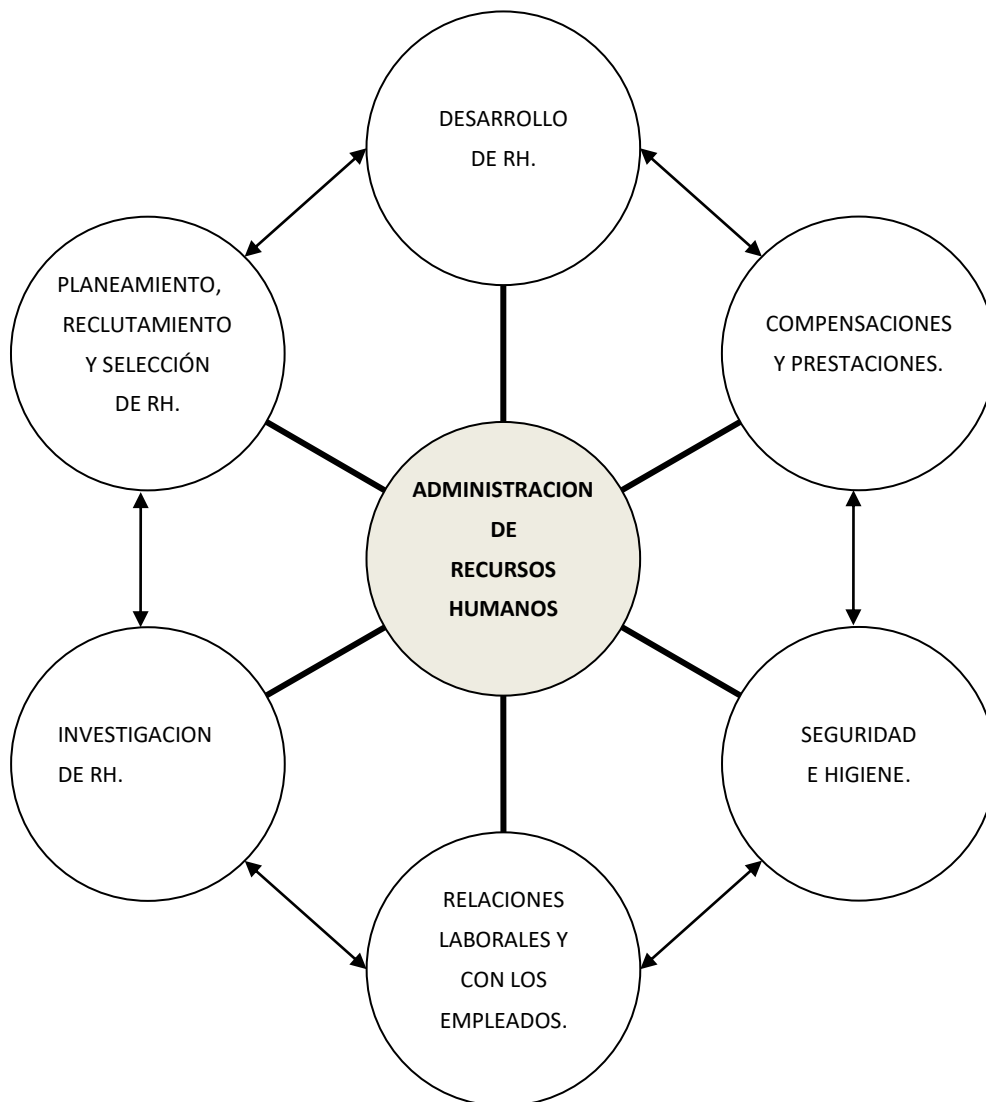
## **5-Las relaciones laborales y con los empleados**

La legislación exige que un negocio reconozca a un sindicato y negocie con él de una buena fe si los trabajadores de la compañía desean que ese sindicato los represente. Pero también es importante el desarrollo de sistemas efectivos de relaciones con los empleados por parte de la empresa.

## **6-Investigación de recursos humanos**

La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar una fuerza de trabajo más productivo y satisfecho.

Las áreas funcionales de la administración de recursos humanos no están separadas ni son diferentes, sino que están íntimamente interrelacionadas como puede verse en la figura siguiente.



# Factores ambientales que afectan los recursos humanos

La administración de recursos humanos se ve afectada por muchos factores que son parte del ambiente externo de la empresa o de su ambiente interno.

**El ambiente externo** está compuesto por los factores que afectan a los recursos humanos de una empresa desde afuera de sus fronteras. Los factores externos comprenden: la fuerza de trabajo (sector laboral), las consideraciones legales, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología y la economía.

Cada uno de estos factores ya sea por separado o en combinación con otros, puede imponer restricciones al trabajo del gerente de recursos humanos, de manera que el gerente de recursos humanos siempre debe identificar y considerar el impacto de tales factores.

## Sector laboral o fuerza de trabajo

Es el grupo de individuos externos a la empresa del que la organización obtiene sus trabajadores. La capacidad de los empleados de una empresa determina en gran medida lo bien que esta puede desempeñar su misión. El sector laboral está en constante cambio y esta causa modificaciones en la fuerza de trabajo de una organización.

## Las consideraciones legales

Afecta significativamente a la administración de recursos humanos.

## La sociedad

También ejerce presión en la administración de recursos humanos. Para ser aceptable por el público en general, una empresa debe alcanzar sus propósitos al mismo tiempo que cumple con las normas sociales. Es decir es socialmente responsable.

## Los sindicatos

Es un grupo de empleados que se han unido con el propósito de mejorar las relaciones con la patronal, se consideran un factor porque son un tercero en relación con la compañía.

## Los accionistas

Son los propietarios de la empresa. Tienen una influencia creciente. Como han invertido dinero en la organización, en ocasiones pueden desafiar programas que la gerencia considera beneficiosos para la organización.

## La competencia

Una empresa debe mantener una planta de empleados competente si es que desea tener éxito, crecer, prosperar y competir con efectividad.

### Los clientes

Son las personas que utilizan los bienes y servicios de una empresa y exigen constantemente productos de alta calidad y servicios. Puesto que las ventas son cruciales para que una organización sobreviva la gerencia debe verificar que sus prácticas de empleo no provoquen la hostilidad de los clientes a los que sirven y proporcionan los bienes y servicios de calidad porque las variaciones en la misma hacen que se pierdan o ganen ventas.

### La tecnología

Los cambios en la tecnología requieren la capacitación de los empleados para mantenerlos actualizados.

### La economía

Afecta a la administración de recursos humanos en el sentido en que cuando está en auge, con frecuencia resulta más difícil reclutar trabajadores capaces. Cuando ocurre una recesión suele haber más solicitantes disponibles.

**El ambiente interno** está compuesto por los factores que afectan los recursos humanos de una compañía desde dentro de sus límites.

Los factores internos incluyen: la misión, las políticas, la cultura corporativa, el estilo gerencial de los directivos, los empleados, la organización informal, otras unidades de la empresa y los sindicatos.

Estos factores tienen una gran incidencia en la determinación de las interacciones entre la administración de recursos humanos y otros departamentos dentro de la organización. Tales interacciones tienen un gran efecto sobre la productividad global de la empresa de manera que es vital que sean positivos y apoyen la misión de la compañía.

### La misión

Es la razón de ser de la organización o propósito continuo. Cada nivel gerencial debe operar con un entendimiento claro de la misión de la compañía. En este sentido el gerente de recursos humanos debe entender claramente la misión de la compañía.

### Las políticas

Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

### La cultura corporativa

Se refiere al clima social y psicológico de la compañía. La cultura corporativa se define como el sistema de valores, creencias y costumbres compartido dentro de una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento.

Los gerentes pueden y deben determinar la clase de cultura corporativa en la que desean trabajar y luchar para asegurarse de que se desarrolle.

### El estilo gerencial de los directivos de alto nivel

Se relaciona con la cultura corporativa y es la forma en que las actitudes y preferencias de los superiores afectan la forma en que se desempeña un puesto.

### Los empleados

Los empleados son diferentes en capacidad, actitudes, metas personales y personalidad. El gerente para ser efectivo debe tomar en cuenta las diferencias tanto individuales como de grupo.

### La organización informal

La organización formal se suele describir con un organigrama y descripciones de puestos. La organización informal es el conjunto de relaciones y patrones de interacción humana en evolución dentro de una organización que no están prescritos oficialmente. Estas relaciones informales son muy poderosas.

### Las otras unidades de la empresa

Los gerentes deben estar muy conscientes de las interrelaciones que existen entre las divisiones o departamentos y deben utilizarlas para sacarles el mayor provecho posible.

### Los sindicatos

La alta dirección suele negociar los contratos colectivos, pero los gerentes son los que deben implementar en toda la organización los términos de los contratos. En la mayor parte de las cosas, los contratos colectivos imponen restricciones a las acciones de los gerentes.

***Paralelamente y citando a Idalberto Chivenatto... vemos que se refiere al carácter múltiple y contingente de la administración de recursos humanos...***

## **Carácter múltiple de la administración de recursos humanos**

Esta dado por el hecho de que la administración de recursos humanos es un área en la que se necesita de otras disciplinas que aportan conocimientos para realizar la administración de recursos humanos. Así tenemos conceptos como, aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, plan de carreras, diseño de cargos, satisfacción en el trabajo, salarios y obligaciones sociales, interpretación den leyes laborales, estadísticas y registros, etc.

Algunas técnicas de la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales.

### Técnicas utilizadas en el ambiente externo:

- Investigación de mercado de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con el sindicato.
- Relaciones con instituciones de formación profesional.
- Legislación laboral.
- Etc.

### Técnicas utilizadas en el ambiente interno:

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de cargas.
- Capacitación.
- Evaluación de desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficios sociales.
- Política salarial.
- Higiene y seguridad.

También existen algunas técnicas de administración de recursos humanos que se aplican directamente a las personas y otras que se aplican indirectamente a las personas.

### Técnicas de administración de recursos humanos aplicadas directamente sobre las personas:

- Reclutamiento.
- Entrevista.
- Selección.
- Integración.
- Evaluación de desempeño.
- Capacitación.
- Desarrollo de recursos humanos.

## Técnicas aplicadas indirectamente sobre las personas a través de:






### *Cargos ocupados:*

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación y clasificación de cargos.
- Higiene y seguridad.

### *Planes genéricos:*

- Planeación de recursos humanos.
- Banco de datos.
- Plan de beneficios sociales.
- Plan de carreras.
- Administración de salarios.

Por último tenemos técnicas de administración de recursos humanos que apuntan hacia la obtención y suministro de datos, en tanto que otras son decisiones que se toman con base en los datos.

<b>Técnicas de administración de recursos humanos que proveen datos</b>		<b>Decisiones basadas en datos</b>
1. Análisis y descripción de cargos. Reclutamiento y selección. Entrevista.		1. Administración de personal.
2. Estudio de tiempos y movimientos.		2. Establecimiento de patrones de producción.
3. Evaluación de desempeño. Base de datos. Entrevista de desvinculación. Requisitos de rotación de personal. Requisitos de quejas y reclamos.		3. Promociones Transferencias Readmisiones y desvinculamiento.
4. Evaluación de cargos. Análisis del mercado de salarios.		4. Determinación de salarios.
5. Capacitación de supervisores.		5. Supervisión.

## **Carácter contingente de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es contingente debido a que depende de varios factores como la situación organizacional, el ambiente, la tecnología empleada por la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa predominante, la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

El carácter contingente o situacional de la administración de recursos humanos hace que sus reglas no sean rígidas e inmutables, sino altamente flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico.

La administración de recursos humanos no constituye un fin en si mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas y para establecer condiciones favorables que permitan conseguir los objetivos individuales. Lo que destaca aun más el carácter múltiple y contingente de la administración de recursos humanos es que tanto las organizaciones como las personas son distintas.

## **Ubicación del departamento de administración de recursos humanos en la estructura organizacional**

### **1- Administración de recursos humanos como área central**

En algunas organizaciones geográficamente dispersas la administración de recursos humanos puede estar centralizada (figura 1). Los departamentos de recursos humanos de cada unidad o fábrica a pesar de estar situados en distintas localidades, están subordinados directamente a la dirección de recursos humanos que mantiene el control sobre ellos.

#### Ventajas:

- Unidad de funcionamiento, el área central decide.
- Unidad de criterios en la aplicación de técnicas en distintas localidades.

#### Desventajas:

- La centralización hace que pueda distorsionarse la información.
- La vinculación y comunicación se establecen a la distancia y las decisiones son tomadas desde lejos sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

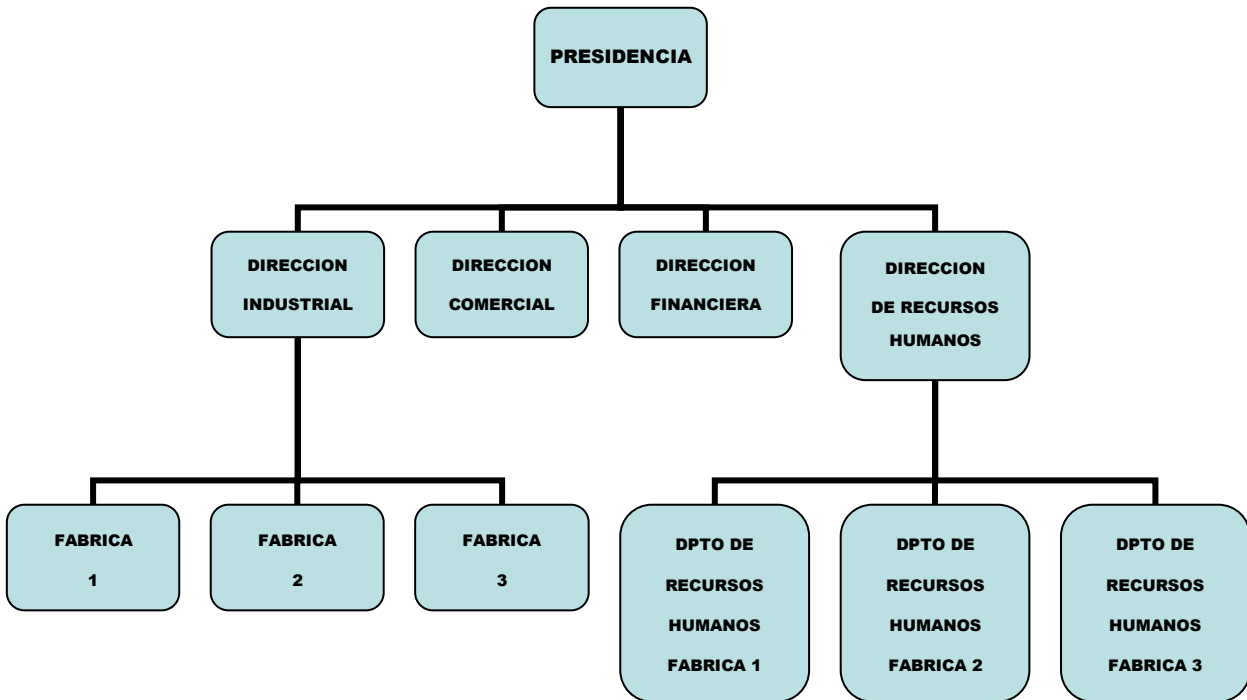


FIGURA 1. Función de administración de recursos humanos centralizada.

## 2- Administración de recursos humanos descentralizada

La administración de recursos humanos puede estar descentralizada en organizaciones geográficamente dispersas (figura 2). Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad informan directamente al responsable en la fábrica o unidad y recibe asesoría y consultoría de la dirección de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora.

### Ventaja:

- Proporciona rapidez a la solución de problemas locales.

### Desventaja:

- La heterogeneidad y disparidad de criterios.



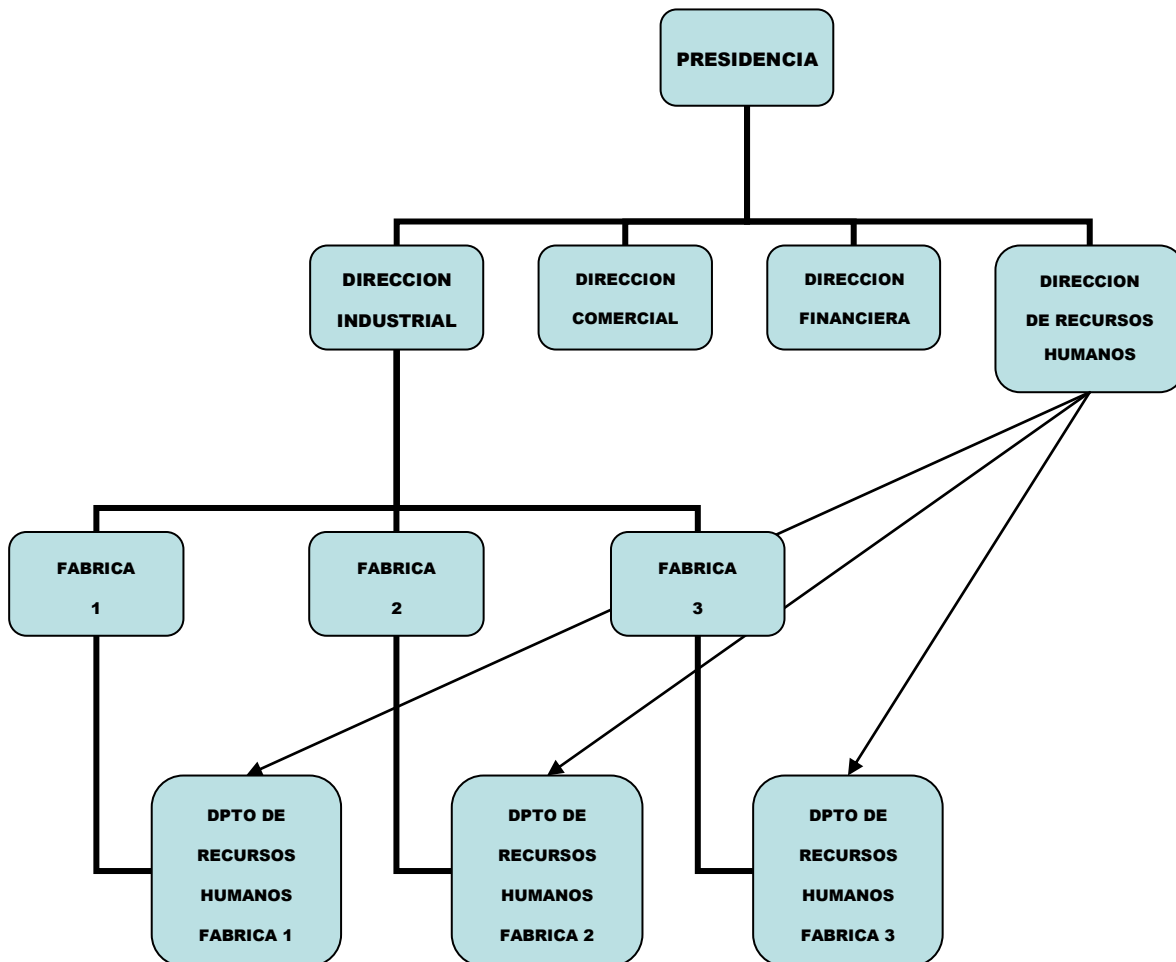


FIGURA 2. Función de administración de recursos humanos descentralizada.

### 3- Administración de recursos humanos en el nivel institucional o nivel decisorio

La administración de recursos humanos está situada en el nivel jerárquico de dirección y por lo tanto tiene capacidad de decisión (figura 3).

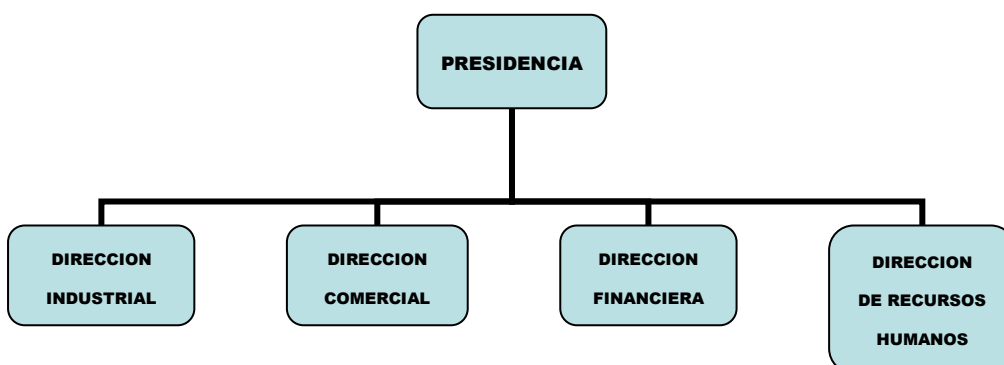


FIGURA 3. Función de administración de recursos humanos en el nivel decisorio o institucional.

#### 4- Administración de recursos humanos en el nivel intermedio o nivel ejecutivo

La administración de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y sin capacidad de decisión, depende de la dirección administrativa, los asuntos relacionados con personal son resueltos por un miembro de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

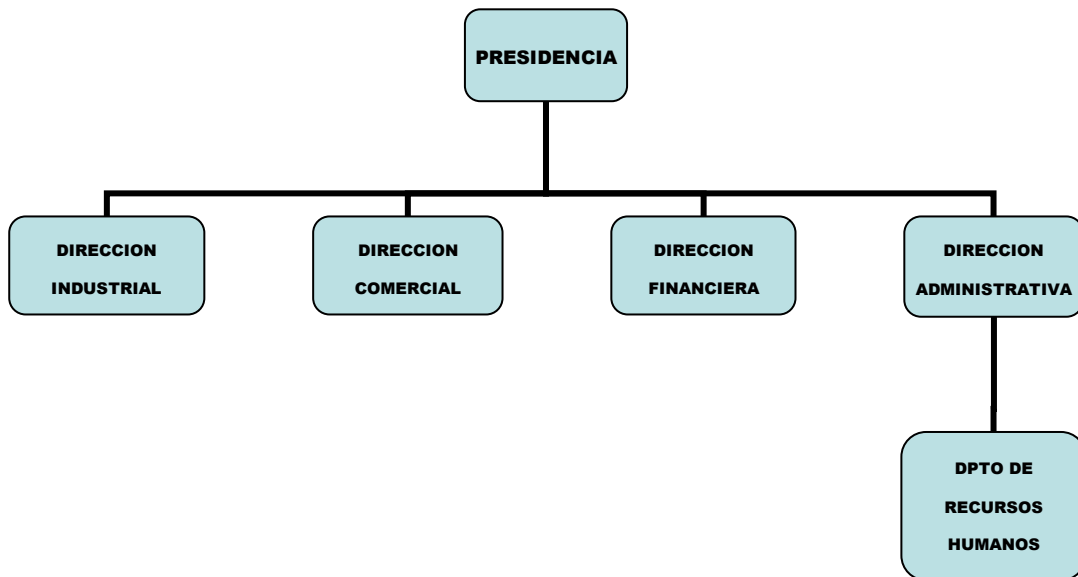


FIGURA 4. Función de administración de recursos humanos en el nivel ejecutivo o intermedio.

#### 5- Administración de recursos humanos como área de staff o en la posición de asesoría

La administración de recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia, brindándole consultoría y servicios de staff. Todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de la administración de recursos humanos requieren el aval de la presidencia para que puedan ejecutarse.



FIGURA 5. Función de administración de recursos humanos en la posición de asesoría.

# **La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff**

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo que significa que cada gerente o jefe administra el personal que trabaja en el área de su desempeño.

Cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, lo que significa autoridad para decidir, actuar y ordenar. También tiene responsabilidad de línea con sus subordinados.

Por esta razón existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener solo un gerente, la contraparte de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de administrar a su personal y para que las jefaturas actúen de modo uniforme a de acuerdo con un patrón frente a sus subordinados, es necesario un organismo de staff, de asesoría y consultoría, que proporcione la orientación debida, las normas y reglamentos, las reglas y procedimientos acerca de cómo administrar a sus subordinados.

Además el organismo de staff debe prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc. y hacer llegar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que puedan tomarse las decisiones adecuadas. Así la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea, de cada jefe y una función de staff, asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe.

Podemos citar algunas responsabilidades de línea para los gerentes:

- 1- Colocar a la persona correcta en el lugar correcto (reclutar y seleccionar).
- 2- Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
- 3- Entrenar y preparar a las personas para el trabajo.
- 4- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
- 5- Interpretar y aplicar las políticas y los procedimientos de la organización.
- 6- Desarrollar las habilidades y las competencias de cada persona.
- 7- Proteger la salud y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.

Estas responsabilidades en las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea las asumen sin asistencia interna o externa, algunas a medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, es por ello que comienzan a necesitar de la ayuda de la consultoría de un staff de administración de recursos humanos. A partir de ahí, la administración de recursos humanos se convierte en una función especializada de staff.

## **El contexto de la administración de recursos humanos**

El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas.

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones.

Cada una de las partes tienen sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales y por la otra las organizaciones también dependen directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos.

## **Concepto de administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es el conjunto de actividades como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas.

Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos cuidando al capital humano para proporcionar habilidades y competitividad a la organización siempre considerando al capital humano como el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

## **Las personas como asociados de la organización**

Cualquier proceso productivo solo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos, servicios y tecnologías.

Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones para la adquisición de recursos.

Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades para contribuir con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización.

Los clientes y los consumidores adquieren los bienes y servicios que la organización coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio.

Una visión sistémica e integral considera que todos los grupos de interés del negocio son indispensables para el éxito de la empresa. Y además supone que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas.

Las personas han dejado de ser considerados recursos humanos para ser tratados como asociados. De esta forma son proveedores de conocimientos, habilidades, competencias y sobretodo de la aportación más importante para las organizaciones:

La inteligencia que lleva a decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales.

La concepción moderna de la administración de recursos humanos establece que la misma se basa en los siguientes aspectos fundamentales:

- 1- Las personas como seres humanos: cada personalidad es propia y diferentes entre sí, con conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la correcta administración de los demás recursos de la organización.

- 2- Las personas como activadores de los recursos de la organización: que impulsan a la organización que son capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad.
- 3- Las personas como asociadas de la organización: capaces de conducirla a la excelencia y el éxito. Las personas invierten en la organización mediante su esfuerzo, responsabilidad, compromiso, dedicación, riesgos, etc. con la esperanza de obtener rendimientos por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc.
- 4- Las personas como talentos proveedores de competencias: como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.
- 5- Las personas como el capital humano de la organización: como el principal activo de la organización que agrega inteligencia al negocio.  
Así tenemos que las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones.

## **Objetivos de la administración de recursos humanos**

Los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- 1- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión: es el principal objetivo de la administración de recursos humanos, ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y a realizar su misión.
- 2- Proporcionar competitividad a la organización: saber crear, desarrollar, aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
- 3- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: este objetivo implica construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas). Preparando y capacitando constantemente a las personas, brindándoles reconocimiento, no solo monetario, para mejorar e incrementar su desempeño las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- 4- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas: para que las personas sean productivas, deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
- 5- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (C.V.T.): la calidad de vida en el trabajo se refiere a la libertad y autonomía para tomar decisiones al estilo de administración, el ambiente de trabajo agradable, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo, etc.

Un programa de calidad de vida en el trabajo consiste en estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.

- 6- Administrar e impulsar el cambio: los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques que deben tenerse en cuenta para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización.
- 7- Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables: todas las actividades de la administración de recursos humanos deben ser justas, transparentes, confiables y éticas. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.  
Tanto las organizaciones como las personas deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.
- 8- Construir la mejor empresa y el mejor equipo: significa cuidar a las personas y cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

## **Políticas de recursos humanos**

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos, los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización utilizara las políticas de recursos humanos que más se ajusten a su filosofía y sus necesidades abarcando los siguientes aspectos:

- 1- Integrar personas o talentos a la organización.
- 2- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, confortable y emprendedora.
- 3- Diseñar el trabajo individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- 4- Recompensar a los talentos por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- 5- Evaluar el desempeño y mejorarlo continuamente.
- 6- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- 7- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- 8- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- 9- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- 10- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y en consecuencia el capital intelectual.
- 11- Incentivar el desarrollo de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

Es aquí donde aparece **“el concepto de proceso en la administración de recursos humanos”**.

La administración de recursos humanos como proceso implica un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto proporcionar valor a la organización. Vemos a la administración de recursos humanos como un sistema compuesto por subsistemas o procesos dinámicos e interactivos.

Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son:

- 1- Subsistema de alimentación de recursos humanos o procesos para integrar a las personas: incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado, reclutamiento y selección. Consiste en incluir a nuevas personas en la organización.
- 2- Subsistema de aplicación de recursos humanos, procesos para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño.
- 3- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, procesos para recompensar a las personas: son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más elevadas. Incluyen remuneraciones (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, recompensas, controles de personal y relaciones laborales.
- 4- Subsistemas de desarrollo de recursos humanos, procesos para desarrollar a las personas: incluye capacitación y planes de desarrollo de personal, aprendizaje, programas de cambios y de desarrollo profesional y personal.
- 5- Subsistema o proceso para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- 6- Subsistema de control o procesos para auditar a las personas: abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, etc.) y auditoría de recursos humanos. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas, como así también para verificar los resultados.

Todos estos procesos tienen una estrecha relación entre sí y tienen influencia recíproca. Cuando uno de los procesos falla, compromete a los otros. Todos estos procesos son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes.

Lo más importante es tratarlos como un sistema.

## **Dificultades básicas de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos se distingue de otras áreas de la organización por su ambiente de operaciones, administrar recursos humanos es diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

- 1- La administración de recursos humanos se relaciona con medios (recursos intermedios) y no con fines. Cumple una función de asesoría con actividades, como planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- 2- La administración de recursos humanos maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variables: las personas.
- 3- Los recursos humanos no pertenecen solo al área de la administración de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y no una función de staff.
- 4- La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia, sin embargo no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen. Esto es así porque los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las distintas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- 5- La administración de recursos humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. Es así que por lo general está destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- 6- Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende a lo largo del desempeño diario.
- 7- La administración de recursos humanos no trata directamente con fuentes de rentas. Además existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos. La mayor parte de las empresas todavía distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deberían considerarse en realidad.
- 8- La dificultad de saber si la administración de recursos humanos lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La administración de recursos humanos está llena de riesgos y desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles.  
La administración de recursos humanos no siempre recibe el apoyo de la alta dirección.



Hoy en día la administración de recursos humanos es una de las áreas mas afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que si las personas son el elemento vital de su sistema nervioso que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos.

Una nueva visión ya no considera a las personas como trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destina a la organización, sino como asociados y colaboradores del negocio de la empresa.

En la actualidad ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano, es así que surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

A las personas ahora se las considera asociadas de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. Esto es lo que se ha dado en llamar la era del conocimiento, donde lidiar con las personas dejo de ser un problema o un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

En este sentido para que el área de recursos humanos pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

Tenemos así cuatro funciones:

- 1- Administración de estrategias de recursos humanos: es la manera en que recursos humanos ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
- 2- Administración de la infraestructura de la empresa: es la forma en que recursos humanos una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
- 3- Administración de la contribución de los trabajadores: la manera en que recursos humanos ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
- 4- Administración de la transformación y el cambio: es la forma en que los recursos humanos ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

## **¿Qué es el talento humano?**

Un talento es siempre un tipo especial de persona, para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore.

El talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- 1- Conocimiento: es el saber. El resultado de aprender a aprender, de forma continua.
- 2- Habilidad: es su saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear o innovar. Es decir la transformación del conocimiento es el resultado.

- 3- Juicio: es saber analizar la situación y el contexto. Significa saber datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- 4- Actitud: es saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.

## ¿Qué es el capital humano?

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano que es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- 1- Talentos: estos están dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzadas actualizadas y recompensadas de forma constante. Sin embargo el talento solo no llega lejos, debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
- 2- Contexto: es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan.

A su vez el contexto está determinado por:

- a- Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de procesos y de las actividades de manera integral.
- b- Una cultura organizacional: democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo.
- c- Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.

Es así que no basta con tener talentos para poseer capital humano, estos deben estar integrados a un contexto favorable y propicio de modo que se desarrollen y crezcan. La suma de talento y contexto proporciona el concepto de capital humano.

Esto tiene un significado importante para la administración de recursos humanos con un nuevo papel: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. El capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

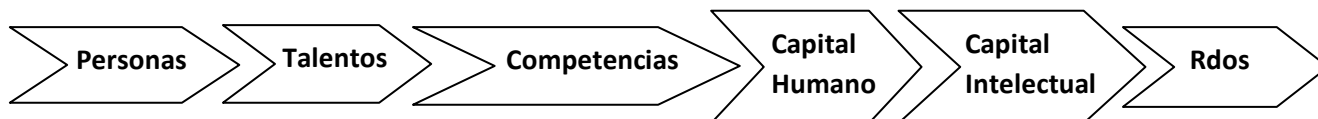
## ¿Qué es el capital intelectual?

El capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por el capital interno, capital externo y el capital humano.

La administración de recursos humanos se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización.

Así, el campo de influencia de la administración de recursos humanos se entiende no solo a “nuestras personas”, sino también a “nuestra organización” y a “nuestros clientes”.

La cadena de valor a partir de las personas:



## **Importancia de la administración de recursos humanos**

La importancia de la administración de recursos humanos radica en que administrar a las personas y las competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas. En la actualidad, donde el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen desafíos para la empresa, la administración de recursos humanos es una actividad necesaria y de suma importancia.

Así la administración de las personas ha llegado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas, provienen de las personas que trabajan en ellas.

Son las personas las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran, dirigen los negocios de las empresas y también dirigir a otras personas por qué no hay organizaciones sin personas.

En algunas organizaciones se habla de administración de recursos humanos, en otras se habla de administración de personas, individualizando a las personas, viéndolas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales.

La tendencia actual va más allá y se habla de administrar con las personas, es decir de una administración que se refiere a la organización y también a sus colaboradores y asociados internos que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro.

Es una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y por sobre todo agregan valor a las organizaciones.

## **Planificación estratégica de recursos humanos**

La planificación estratégica de recursos humanos debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización y se refiere a la forma en cómo la administración de recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo favorece la obtención de los objetivos individuales de los empleados.

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Depende de la demanda y la oferta de trabajo.

La planificación estratégica de recursos humanos implica tener en cuenta las competencias disponibles y las que sean necesarias para el éxito de la organización, los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar, la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos, la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos para alcanzar los objetivos. La definición de los mismos, la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

## **Modelos de planificación de recursos humanos**

Son de tres tipos: - Modelos operativos de planificación de recursos humanos.  
- Modelos tácticos de planificación de recursos humanos.  
- Modelos estratégicos de administración de recursos humanos.

### **Modelos operativos de planificación de recursos humanos**

Son los más comunes y los que las organizaciones utilizan casi siempre para planificar la administración de recursos humanos. Son modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados.

Algunos de ellos son:

1- Modelo con base en la demanda estimada del producto o en la obtención estimada del producto o servicio:

Este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto o de la producción estimada del producto (industria) o del servicio (organización no industrial).

La relación entre las variables, número de personas y demanda/producción del producto o servicio, depende de la influencia de variaciones en la productividad, expansión, tecnología y la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.

Cualquier crecimiento en la productividad que resulta de un cambio en la tecnología produce una disminución del personal necesario por unidad adicional de productos o servicio.

Tal crecimiento de la productividad podrá provocar también una disminución en el precio del producto o servicio, de manera que produce un aumento en las ventas y por consiguiente un incremento en las necesidades de personal. Este modelo no considera imprevistos como por ejemplo, falta de materia prima, estrategia de los competidores.

Es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos: cuantas personas se necesitan en los diferentes puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.

## 2- Modelo con base en el seguimiento de los puestos:

También es un modelo dirigido al nivel operativo de la organización y consiste en:

- I- Elegir un *factor estratégico* para cada área funcional de la empresa, cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra, como el nivel de ventas, capacidad de producción, etc.
- II- Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro para cada factor estratégico.
- III- Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada área funcional.
- IV- Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada área funcional por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

## 3- Modelo con base en el flujo de personal:

Este modelo hace un mapa del flujo de las personas en el interior a través y hacia afuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitara la organización, si no hubiera cambios en el contexto.

Se trata de un modelo vegetativo y conservador de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión.

## 4- Modelo de sustitución de los puestos claves:

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigrama de carreras (llamado también gráfico de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quien sustituiría a quien, ante una eventualidad. Para comenzar con el sistema se requiere de un organigrama, cada rectángulo del mismo contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción:

- I- Empleado listo para la promoción inmediata.
- II- Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual.
- III- Empleado con un reemplazo ya preparado.

Además el desempeño de cada empleado se evalúa de la siguiente manera:

- I- Desempeño excepcional.
- II- Desempeño satisfactorio.
- III- Desempeño regular.
- IV- Desempeño deficiente.

Cada rectángulo del organigrama de sustitución contiene el nombre y la edad del empleado que sigue al superior y en el siguiente, el nombre de los posibles sustitutos, con sus nombres, edades y antecedentes por la clasificación de su posibilidad de promoción y evaluación de desempeño.

En el organigrama se encuentra la información mínima para tomar la decisión en futuras sustituciones dentro de la organización en función del status de los distintos candidatos internos.

Este status depende de dos variables: el desempeño actual y la posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene por medio de evaluaciones del desempeño, así como las opciones de los demás gerentes, compañeros y subordinados. La posibilidad de una promoción futura se basa en el desempeño actual y en las estimaciones del éxito futuro en las nuevas oportunidades.

#### 5- Modelo de planificación integral:

Es un modelo más amplio y tiene mayor cobertura, toma en cuenta cuatro factores o variables:

- I- El volumen de producción planificado por la organización.
- II- Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
- III- Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
- IV- La planificación de carreras dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planificación operativa integral toma en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización, sigue las entradas y las salidas de las personas, así como sus movimientos dentro de la organización.

En la práctica, el modelo integral es sistémico y un poco más incluyente, de la planificación operativa del personal que permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto de la fuerza de trabajo.

La mayoría de los modelos operativos funcionan como esquemas cuantitativos y numéricos, tratan a las personas como activos tangibles y dejan de lado aspectos intangibles importantes como las habilidades, los conocimientos, las competencias, las actividades, los comportamientos, etc.

## **Modelos tácticos de planificación de recursos humanos**

Estos modelos se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización, involucrando a todos los gerentes como administradores de recursos humanos, o ser específicos para cada departamento o unidad de la organización lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos. La aplicación de este modelo implica cambios en la cultura organizacional para que los gerentes acepten sus nuevos cargos para aprender a lidiar con las personas y con las prácticas de recursos humanos.

Además de aprender cómo seleccionar a las personas, entrevistarlas, capacitarlas y tomar decisiones al respecto, también es necesario que los gerentes cambien su estilo de administración, deben dejar de ser comandantes que dan órdenes, para convertirse en líderes de su equipo de colaboradores.

Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos conductuales son fundamentales para la planificación táctica de recursos humanos.

## **Modelos estratégicos de administración de recursos humanos**

Son los modelos más globales de actuación de la administración de recursos humanos que se conectan con necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura organizacional más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa.

## **Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos**

Existen factores que provocan alteraciones en la planificación de recursos humanos, como el ausentismo, la rotación de personal y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo.

### **Ausentismo:**

Los empleados no siempre están disponibles en todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. El ausentismo se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deben estar trabajando normalmente.

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo, constituye la sumatoria del tiempo en que los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

No siempre las causas del ausentismo dependen del propio empleado, sino de la organización, de la deficiente supervisión, del empobrecimiento de las tareas, de la falta de motivación y estímulo, de las desagradables condiciones de trabajo, de la escasa integración del empleado en la organización y del impacto psicológico de una dirección deficiente.

Entre las principales causas de ausentismo tenemos:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Accidentes, etc.

### Índice de ausentismo:

El índice de ausentismo debe señalar un porcentaje del tiempo no trabajado en el transcurso de las ausencias con relación al volumen de actividad esperada o planeada. De esta manera el índice puede calcularse mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Nº de personas / días de trabajo perdidos por ausencias}}{\text{Nº promedio de personas por Nº de días de trabajo}} \times 100$$

Esta fórmula refleja el número de días de ausencias de las personas. ¿Pero donde quedan las ausencias por retrasos de minutos o de horas?

Muchas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluir las faltas y también los retrasos, obteniendo la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas / horas perdidas}}{\text{Total de personas / hora trabajadas}} \times 100$$

El índice de ausentismo debe considerar un periodo, semana, mes o año.

### **Rotación de personal:**

El termino rotación de personal se utilizo para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

El flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas.

La separación se produce cuando una persona deja de ser miembro de la organización y puede ser de dos tipos:

- 1- Separación por iniciativa del empleado (renuncia), es cuando el empleado decide por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. Esta decisión de separarse puede deberse a dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo y la segunda es el número de alternativas atractivas que este encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo.
- 2- Separación por iniciativa de la organización (despido), ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados en base a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.



El índice de rotación mide la proporción de las separaciones en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo.

La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Nº de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y la demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo.

### **Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo:**

La fuerza de trabajo de las organizaciones registra variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones viven en un proceso continuo de cambios que afectan profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores como el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo.

Con estos cambios, muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen diferencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas.

Estas deficiencias de habilidades y competencias le provocan pérdidas a la organización y resultan en un trabajo de calidad inferior, baja productividad, aumento de los accidentes de trabajo y quejas constantes de los clientes, así como el desfase en comparación con los competidores.

## **PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los procesos o subsistemas de la administración de recursos humanos son seis, como se puede ver en la figura 6:

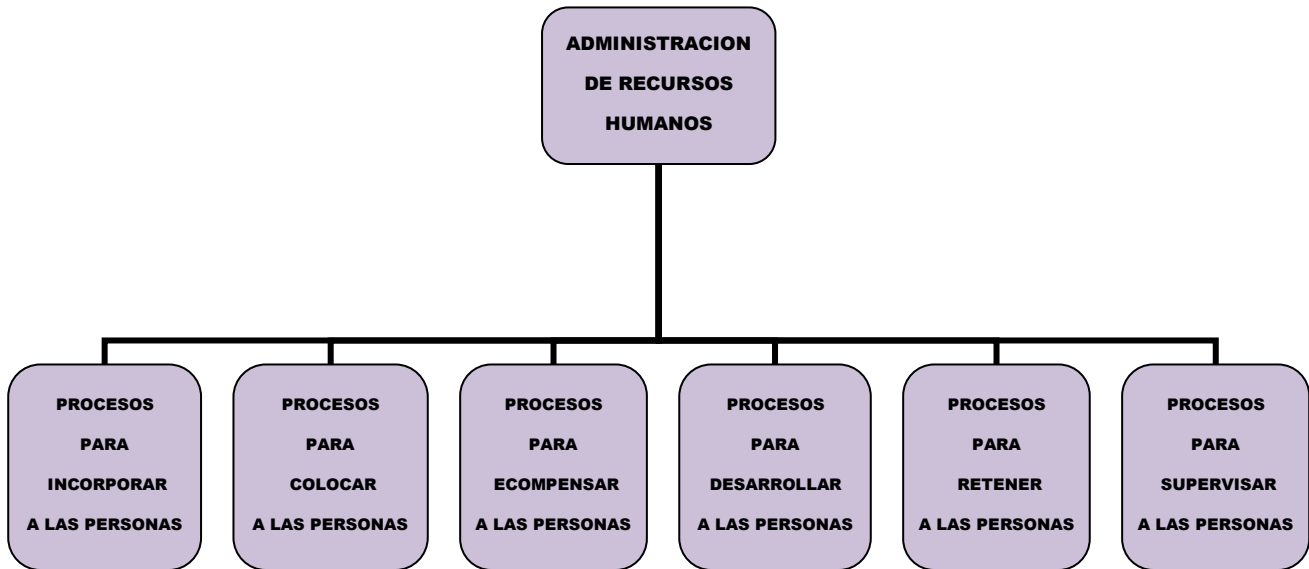


FIGURA 6. Los procesos de la administración de recursos humanos.

## ✚ Procesos para integrar o incorporar a las personas o subsistema de alimentación de recursos humanos.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce al ingreso de las mismas en la organización y en un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo.

Se va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. Además al incorporar nuevas personas se busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. Todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus respectivos equipos absorben enteramente el proceso con la ayuda de la consultoría interna y la asesoría del órgano de recursos humanos, el cual ejerce su papel de staff.

La incorporación de las personas se hace por medio del **reclutamiento y selección**. Veremos a continuación cada uno de ellos:

### **Reclutamiento de personal**

Las organizaciones eligen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas eligen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación.

Por medio del reclutamiento, la organización (que forma parte del mercado de trabajo) envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de recursos humanos.

## **Mercado de trabajo (M.T.)**

El mercado de trabajo se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Es dinámico y sufre cambios continuos. Cuando el mercado de trabajo está en situación de oferta, las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda y las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos vacantes.

Cuando el mercado de trabajo está en situación de demanda, las oportunidades de trabajo son menores que la demanda, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante: hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado.

Además las características del mercado de trabajo influyen en el comportamiento de las personas, en particular, de los candidatos a emplear. Cuando el mercado de trabajo está en situación de oferta, existe un exceso de vacantes y de oportunidades de empleo para los candidatos por lo que ellos pueden elegir y seleccionar a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los salarios más altos.

Existen factores que condicionan el mercado de trabajo, entre ellos tenemos el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional.

## **Mercado de recursos humanos (M.R.H.)**

El mercado de recursos humanos se refiere al conjunto de candidatos a empleo, al conjunto de personas que están dispuestas a trabajar o que están trabajando pero están dispuestas a buscar otro empleo.

El mercado de recursos humanos puede estar en situación de oferta (muchos candidatos) o en situación de demanda (pocos candidatos). Las características del mercado de recursos humanos influyen en el comportamiento de las organizaciones y también en el comportamiento de las personas, en particular de los candidatos.

## **Concepto de reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización comunica y divulga oportunidades de empleo y al mismo tiempo atrae a los candidatos al proceso de selección.

### **Reclutamiento interno y externo**

El *reclutamiento interno* actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se enfoca en buscar competencias internas.

El *reclutamiento externo* actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y por tanto fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal. Se enfoca en la adquisición de competencias externas.

El reclutamiento interno y externo contribuye a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

## Técnicas de reclutamiento

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

### **1- Anuncios en diarios y revistas especializadas**

Suele ser una buena alternativa pero depende del tipo de puesto. En el caso de empleadores especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico la opción puede ser revistas especializadas.

Es importante poner atención en la construcción del anuncio, teniendo en cuenta la forma en que el candidato interpretara el anuncio y reaccionara ante él.

El anuncio debe responder a cuatro características, contenidas en la abreviatura **A.I.D.A.** la primera es llamar **ATENCIÓN** por ejemplo por su tamaño, estructura y características graficas. La segunda es despertar el **INTERES**, por ejemplo dando detalles del puesto a cubrir y de las actividades que el mismo conlleva. La tercera es crear el **DESEO** aumentando el interés al indicar aspectos positivos como desarrollo de carrera, satisfacción en el trabajo, etc. la cuarta y última es la **ACCIÓN**, es decir que el anuncio logre provocar en el individuo el entusiasmo suficiente como para que envíe su Curriculum vitae.

### **2- Agencias de reclutamiento**

Implica que la organización se ponga en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuren en sus bancos de datos. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

- I- *Agencias manejadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal*, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
- II- *Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro*, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales, como las universidades que mantienen contacto con empresas de la comunidad para la colocación de los profesionales.
- III- *Agencias particulares o privadas de reclutamiento*, son la principal fuente de personal gerencial y de oficina. Es necesario acudir a las agencias de reclutamiento cuando por ejemplo, se necesita atraer un gran número de candidatos calificados, se pretende llegar a personas con empleo actual, etc.

### **3- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones**

Algunas organizaciones desarrollan un esquema de reuniones y conferencias con universidades, escuelas, asociaciones gremiales, agrupaciones y centros de integración empresa-escuela para divulgar las oportunidades que ofrece el mercado. Además utilizamos recursos audiovisuales, como propaganda institucional mediante la cual divulga sus políticas de administración de recursos humanos.

### **4- Carteles o anuncios en lugares visibles**

Es de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Es útil para cargos simples. Generalmente se colocan en las proximidades de la organización o lugares de gran movimiento de personas.

### **5- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

Es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. El trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato.

### **6- Consulta a los archivos de candidatos**

El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que fueron considerados en reclutamientos anteriores. Se trata de un sistema de reclutamiento de bajo costo y cuando funciona bien, es decir está actualizado, es rápido.

### **7- Reclutamiento virtual**

Se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet. Es útil por su inmediatez y facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos.

### **8- Banco de datos de candidatos o banco de talentos**

Es el caso de las organizaciones y las agencias de reclutamiento que cuando no aprovechan los candidatos de algunos reclutamientos, archivan los Curriculum vitae para utilizarlos en el futuro.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su Curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es una planilla que llena el candidato con sus datos personales, educación, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. También la solicitud puede llenarse por internet.

El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente. El Curriculum vitae adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. El contenido del mismo está dado por los datos personales (nombres, edad, dirección, teléfono, etc.), educación (estudios cursados), experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja), habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales), objetivos pretendidos (puestos y posición deseada).

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. La evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable para comprobar las relaciones de costos/beneficios. Además es esencial que en el proceso de reclutamiento exista la cooperación entre la línea y el staff, es decir el consultor de recursos humanos y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud que exige el puesto y que se busca en los candidatos.

## **Selección de personal**

La selección de personas forma parte del proceso para incorporar a las personas a la organización y es el paso que le sigue al reclutamiento.

El reclutamiento es una actividad positiva e invitante en el sentido de que atrae, divulga y comunica. La selección en cambio es una actividad que restringe e impide porque implica clasificación y decisión.

## Concepto de selección de personal

La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios la selección es el proceso que utiliza una organización para elegir, entre una lista de candidatos, a aquellas personas que sean más adecuadas para los puestos que están disponibles o para las competencias que necesita, de esta manera la selección busca mantener o elevar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Un aspecto importante en la selección es estimar a priori las variables individuales de las personas, debido a que estas son diferentes tanto en el plano físico como en el psicológico, lo que hace que se comporten de manera distinta, que perciban las situaciones de modo diferente y que su desempeño sea diverso y en consecuencia que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones.

El proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y por otra parte, se presenta en función de las consecuencias que la organización desea. Es decir que de un lado tenemos el puesto que será cubierto y las competencias deseadas y del otro lado tenemos los candidatos totalmente diferentes unos de otros, quienes compiten entre sí y por el mismo puesto.

Así la selección consiste en un proceso de comparación y de decisión. La organización compara y decide que pretende de los candidatos y estos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos.

La selección se puede representar como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (lo que el puesto exige de su ocupando) y del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan a disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de selección.

Cuando la variable "x" (especificaciones del puesto o competencias deseadas) es mayor que la variable "y" (características del candidato), el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar el puesto y se lo rechaza.

En cambio cuando "x" e "y" son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto y se lo ocupa para ese puesto. Cuando "y" es mayor que "x", el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto y resulta superdotado para el mismo.

Luego de esta comparación puede suceder que varios candidatos estén en condiciones de ocupar la vacante, aquí el órgano de selección solo puede recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto y la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante, es decir, gerentes de línea o jefes de línea.

La selección de personal implica cuatro modelos:

- 1- **Modelo de colocación:** hay un solo candidato y una sola vacante que ocupara ese candidato. El candidato que se presente debe ser admitido.

- 2- **Modelo de selección:** hay varios candidatos y una sola vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir, si es reprobado, se elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y solo uno de ellos podrá ocuparlo.
- 3- **Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para el puesto. Si es aprobado, se le admite, en cambio si es rechazado se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir hasta que se agoten las vacantes y las alternativas restantes. En este modelo se considera a la persona como candidato para la organización y podrá ser colocado en el puesto más adecuado dada sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.
- 4- **Modelo de valor agregado:** en este modelo cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado, de lo contrario se le rechaza.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección porque aprovecha a los candidatos disponibles, proporciona mayor eficiencia al proceso porque involucra la totalidad de los puestos vacantes y reduce los costos operacionales porque evita la duplicidad de comparaciones o la repetición de gastos en el proceso.

El modelo de valor agregado ofrece la mejor manera de aumentar el capital humano de la organización.

## **Las bases de la selección de personal**

Al ser la selección de personal un sistema de comparación y elección (toma de decisiones) es necesario que exista un parámetro o criterio de referencia para que la comparación sea válida. Así el criterio de comparación se extraerá de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas y sobre los candidatos que se presentan.

## **Recopilación de información sobre el puesto**

La información sobre el puesto a cubrir se puede obtener de cinco maneras:

- 1- **Descripción y análisis del puesto:** es el conjunto de aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante), la descripción y el análisis del puesto proporciona información acerca de los requisitos y características que el ocupante del puesto debe poseer.

- 2- **Técnicas de los incidentes críticos:** consiste en enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran) que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto.
- 3- **Solicitud de personal:** es una orden de servicios que el gerente emite a efectos de solicitar a una persona para que se ocupe un puesto vacante, en dicha orden constan los requisitos y características deseables del futuro ocupante del puesto.
- 4- **Análisis del puesto en el mercado:** cuando no se tiene conocimiento de los requisitos y características esenciales para el puesto, por ejemplo, porque se trata de un nuevo puesto, se debe recurrir a la investigación de mercado.
- 5- **Hipótesis de trabajo:** en caso de que no se emplee ninguna de las opciones anteriores, se emplea una hipótesis de trabajo que es una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características).

La información sobre el puesto y el perfil deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto.

## **Competencias**

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actividades que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye para cada individuo a partir de sus características innatas y adquiridas.

Las competencias se jerarquizan de la siguiente manera:

- 1- **Competencias esenciales de la organización:** son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva.
- 2- **Competencias funcionales:** son las competencias que cada unidad o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización.
- 3- **Competencias administrativas:** son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- 4- **Competencias individuales:** son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización.

## **Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir a las competencias deseadas, se debe obtener información respecto a los candidatos que se presentan. El paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y elegir a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección permiten rastrear características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento.



Una buena técnica de selección debe ser confiable, rápida y debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

### **1- La entrevista de selección:**

Es la técnica de selección más utilizada. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Las personas que interactúan en ella son por un lado el entrevistador o quien toma la decisión y por el otro lado el entrevistado o candidato.

A pesar de ser subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.

Para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista se debe mejorar la construcción del proceso de entrevista y entrenar a los entrevistadores.

En cuanto a la construcción del proceso de entrevista debemos tener en cuenta el tipo de entrevista que se va a utilizar. Las entrevistas se clasifican en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas en cuatro tipos:

- 1- Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Esto hace que se pierda profundidad, flexibilidad y que a partir de esto resulte limitada. Su estructura puede estar compuesto por la opción simple (V – F, si, no, agrada, desagrada), la opción múltiple, etc. La entrevista está preparada, planeada y organizada de antemano lo que ayuda a superar cualquier limitación del entrevistador.
- 2- Entrevista estandarizada en las preguntas: es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero permiten una respuesta abierta por parte del candidato. El entrevistador se basa en una lista de asuntos que preguntara y recibe las respuestas que proporciona el candidato.
- 3- Entrevista dirigida: es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales del candidato.
- 4- Entrevista no dirigida: es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. La secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador. El riesgo de este tipo de entrevista es que el entrevistador olvide u omita información.

En cuanto al entrenamiento de los entrevistadores es fundamental en aquellas empresas que tienen procesos de selección exitosos.

En ellas los gerentes han sido entrenados en las habilidades para entrevistar a candidatos. La entrevista funciona como instrumento de comparación.

El entrevistador debe trabajar con cierta precisión (presentando resultados congruentes) y validez (midiendo exactamente lo que se pretende conocer), para así constituirse en un instrumento de medición confiable. La función del entrevistador es compara con objetividad las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a cubrir.

## **2- Pruebas de conocimiento o de capacidades**

Las pruebas de conocimiento se utilizan para evaluar el nivel de conocimiento generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.

Miden el grado de conocimientos profesionales o técnicas, como nociones de informática, contabilidad, redacción, ingles, etc.

Las pruebas de capacidad son demostraciones de trabajo que se utilizan para comprobar el desempeño de los candidatos. Miden el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones.

Las pruebas de conocimiento y capacidades se clasifican según su forma de aplicación, amplitud y organización:

- 1- Según su forma de aplicación: pueden ser orales, escritas o de ejecución:
  - a- Pruebas orales: funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales específicas.
  - b- Pruebas escritas: son las que generalmente se realizan en las escuelas y universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.
  - c- Pruebas de realización: se califica en la ejecución de una tarea, en uniforme y con tiempo determinado, como una prueba de diseño, la maniobra con un vehículo.
  
- 2- Según su amplitud: pueden ser generales o específicas.
  - a- Pruebas generales: evalúan nociones de cultura general.
  - b- Pruebas específicas: evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir. Por ejemplo: conocimientos de química, de contabilidad, etc.
  
- 3- Según su organización: pueden ser tradicionales u objetivas.
  - a- Pruebas tradicionales: se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Requieren respuestas largas y explicativas, se utilizan en escuelas y universidades para evaluar la profundidad de conocimientos de los alumnos.
  - b- Pruebas objetivas: son planificadas y estructuradas, se aplican de manera fácil y rápida y su calificación es rápida, fácil y objetiva. Permite medir la extensión y la amplitud de los conocimientos.

Las preguntas incluidas en las pruebas pueden ser:

- Alternativas simples o pruebas dicotómicas. Una pregunta tiene dos opciones para la respuesta (V – F, si, no), probabilidad de acierto por azar, 50%.

- Opción múltiple. Una pregunta tiene tres, cuatro o cinco opciones para su respuesta con el fin de disminuir la probabilidad de acierto por azar.
- Llenado de espacios en blanco. Consiste en una fase incompleta con espacios en blanco que se deben llenar.
- Ordenar o unir por pares. Se trata de dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar, los cuales se deben ordenar o colocar uno con el otro.
- Escala de acuerdo/desacuerdo. Consiste en un enunciado respecto del cual el candidato expresa su grado de coincidencia o disconformidad.
- Escala de importancia. Se trata de una escala para calificar la importancia de algún atributo.
- Escala de evaluación. Consiste en una escala que evalúa algún atributo.

### **3- Pruebas psicológicas**

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño.

Estas pruebas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

- Pronóstico: se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño del puesto.
- Validez: se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable que se pretende medir.
- Precisión: se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona.

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras.

#### **Teoría multifactorial de Thurstone**

Es el enfoque más aceptado respecto a las aptitudes. Parte de la idea de que la estructura mental de las personas la constituye un número de factores relativamente independientes, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud.

Como puede verse en la figura 7, son siete factores específicos y un conjunto de pruebas para medirlos, las pruebas de habilidades primarias. Además agregó el factor G, al que dio el nombre de inteligencia general, porque condiciona y complementa todas las actividades.

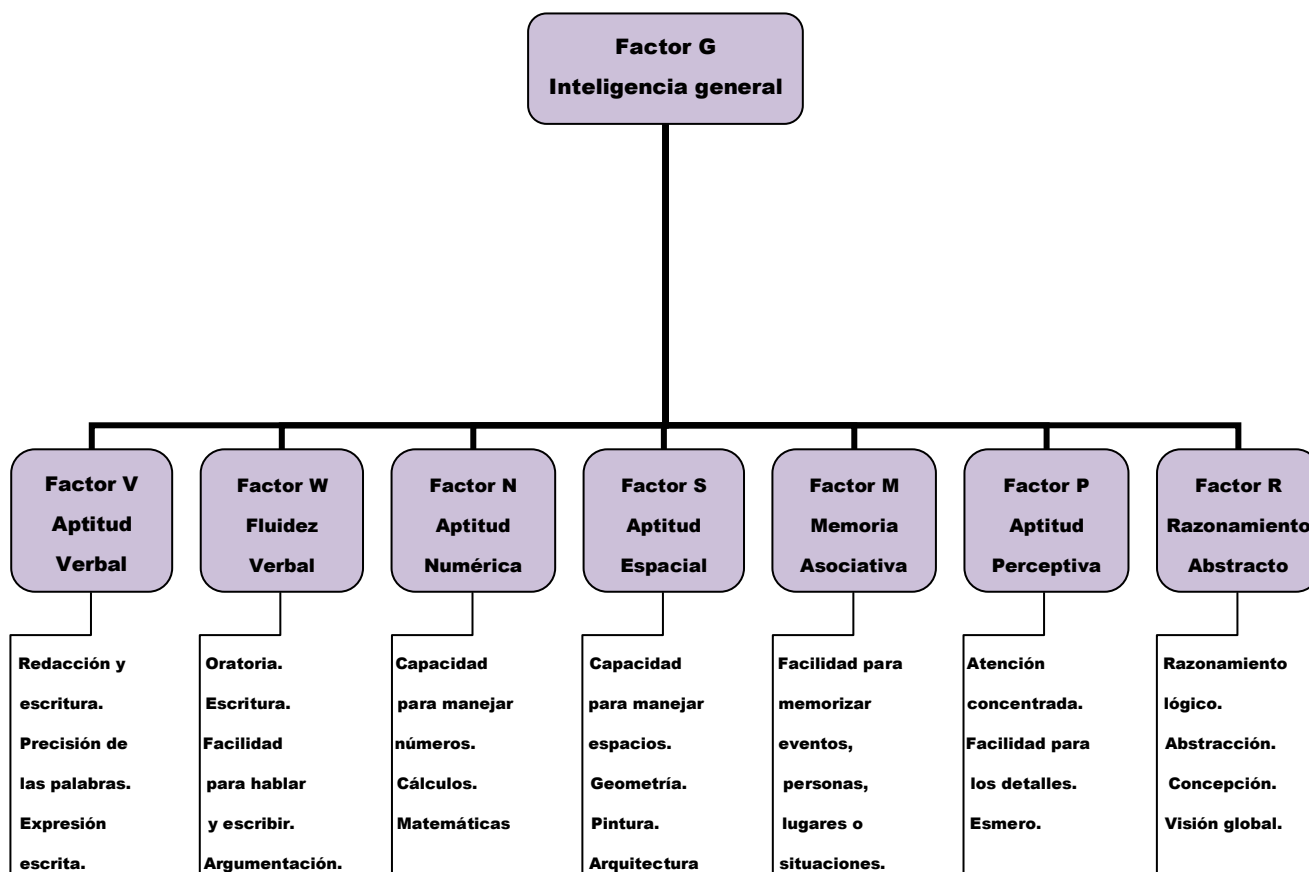


FIGURA 7. Teoría multifactorial de Thurstone.

Los candidatos reciben una batería de pruebas psicológicas para evaluar sus diferentes aptitudes con una prueba mental que evalúa el factor G.

Cada puesto requiere que el ocupante tenga ciertas aptitudes que son anotadas en la ficha profesiográfica del puesto que define el perfil y las características del candidato ideal. A partir de ahí se definen las pruebas psicológicas adecuadas para investigar las aptitudes que debe tener el candidato al puesto.

### Las múltiples inteligencias de Gardner

Esta teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y cada una de ellas contiene determinadas habilidades específicas:

- 1- La inteligencia lógico-matemática: es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o deductivamente, para manejar números o elementos matemáticos y pautas lógicas. También consiste en la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos como así también distinguir cantidades.  
Se encuentran en este grupo el matemático, el físico, ingeniero, médico, analista de sistemas.

- 2- La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística: consiste en la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje, facilidad para manejar palabras y lenguas escritas o habladas. Habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, para escribir, escuchar y hablar explorando metáforas, anagramas, analogías. También consiste en la facilidad para memorizar textos. Se encuentran en este grupo escritores, profesores, poetas, actores, periodistas, locutores, traductores.
- 3- La inteligencia musical: consiste en la facilidad para distinguir tonos, sonidos, ritmos, melodías, para crear o interpretar música. Conforman este grupo compositores, directores de orquesta, cantores, músicos, instrumentistas.
- 4- La inteligencia espacial: es la capacidad para manejar nociones de espacios y movimiento, reordenar imágenes y cosas, percibir e interpretar el ambiente del entorno. Proporciona la visión de perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. Se encuentran en este grupo, arquitectos, astrónomos, fotógrafos, pintores, escultores, dentistas.
- 5- La inteligencia corporal-cinésica: consiste en la facilidad para manejar el cuerpo propio para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Se encuentran en este grupo atletas, actores, deportistas, bailarines, fisioterapeutas.
- 6- La inteligencia interpersonal: consiste en la capacidad para comprender y comunicarse con los demás, para facilitar las relaciones y procesos grupales. Implica la habilidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas y para conseguir la cooperación de los demás. Conforman este grupo profesores, administrativos, sociólogos, médicos, psicoanalistas.
- 7- La inteligencia intrapersonal: consiste en la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como la creación de ideas. Componen este grupo, filósofos, novelistas, poetas, ingenieros en informática y sistemas.
- 8- La inteligencia pictográfica: consiste en la habilidad para transmitir mensajes por medio de diseños, figuras, imágenes, o la facilidad para memorizar escenas o lugares. Componen este grupo diseñadores, escultores, dibujantes, publicistas.
- 9- La inteligencia naturalista o existencialista: consiste en la sensibilidad para la naturaleza y el ambiente. Significa la capacidad para entender el medio natural e identificar como ocurren las cosas en la naturaleza. Componen este grupo paisajistas, ecologistas, biólogos, proteccionistas.

Cada puesto a cubrir en la organización exige un conjunto de diferentes tipos de inteligencias y en diferentes proporciones de cada una de ellas.

#### **4- Pruebas de personalidad**

La personalidad constituye una integración de rasgos personales, de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características distinguen a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos).

Las pruebas de personalidad pueden ser generales cuando revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan ciertos rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las motivaciones, intereses, etc.

La aplicación e interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Debido al costo de su aplicación e interpretación, las pruebas de personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica.

## **5- Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación se concentran en el trato a grupos. Consiste en técnicas de dinámica de grupos, donde el punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario en el presente para desarrollar el evento que se pretende analizar de la forma más parecida a la realidad como sea posible.

Así cada persona pone en acción, en forma de comportamiento los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas.

Las técnicas de simulación se utilizan como complemento del diagnóstico, es decir, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeña en la organización proporcionando una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

Las características que revelan las técnicas tradicionales de selección deben esperar para ser confirmados o no durante un tiempo de desempeño en el puesto, porque no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con personas, situaciones o desafíos.

Las técnicas de simulación son utilizadas para los puestos que exigen relaciones interpersonales como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, atención al público, etc. permite al candidato evaluar su idoneidad para el puesto que pretende mediante la simulación.

La simulación permite la realimentación y posibilita el autoconocimiento y la autoevaluación.

## **El proceso de selección de personal**

La selección de personal es una secuencia de etapas por las cuales deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos van superando inconvenientes pasan a las etapas siguientes. Cuando no logran superar las dificultades son rechazados y quedan fuera del proceso.

Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas y las más caras y complicadas están al final.

En general el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

## Evaluación de los resultados de la selección de personal

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia implica hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimiento validas y precisas, conferir rapidez y agilidad a la selección, implicar un mínimo de costos, incluir a las gerencias y sus equipos en el proceso para elegir a los candidatos, etc.

La eficiencia consiste en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa, y sobre todo hacer que esta sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal.

Muchas organizaciones utilizan el cociente de selección (C.S.) para obtener una estimación general de la eficacia del proceso de suministro de personal, cuyo cálculo es el siguiente:

$$C.S. = \frac{N^{\circ} \text{ de candidatos admitidos}}{N^{\circ} \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

En la medida que el cociente disminuye, aumenta su eficacia y selectividad.

El proceso de selección de personal debe ser adaptable, ágil e inflexible. Además debe ser participativo, es decir debe estar descentralizado, lo que implica que los gerentes de línea y sus equipos se involucren en el proceso de reclutar y seleccionar a las personas. En las organizaciones exitosas los gerentes y sus equipos son los que seleccionan a las personas.

## **Procesos para colocar y organizar a las personas o subsistema de aplicación de recursos humanos.**

Las organizaciones se crean con la intención de producir algo, como servicios o productos. Para ello utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o en servicios prestados.

Poseen cosas físicas como edificios, instalaciones, máquinas, equipamientos, archivos, etc., pero en definitiva están compuestas por personas. Las organizaciones sólo funcionan cuando tienen personas capaces de un correcto desempeño en cada uno de los puestos para los cuales fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Entonces la lógica de los procesos para colocar y organizar a las personas se deriva de que, para que las personas puedan ocupar puestos y cargos en la organización deben cumplir con las condiciones y las características necesarias exigidas a tal efecto.

En esta parte vemos la forma en que se recibe, selecciona, introduce y se inicia a las personas en la organización. Los procesos para colocar y organizar a las personas implican la orientación e integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto que desempeñaran y la evaluación de su desempeño en el puesto.

## **Orientación e integración de las personas**

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en los puestos o en las distintas actividades de la organización, dejando en claro sus funciones y objetivos.

Es aquí donde podemos hablar de culturización, es decir, el acoplamiento de las personas a la cultura de la organización.

### **La cultura organizacional**

Cada organización tiene su propia cultura corporativa u organizacional, la cual se refiere al conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.

La cultura organizacional tiene aspectos que son más fáciles de percibir y otros que son menos visibles. Así, los aspectos que nos muestra la cultura son los formales, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Pero oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. Estos aspectos informales de la cultura son los más difíciles de comprender, de interpretar, de cambiar y de transformar.

### **Los componentes de la cultura organizacional**

La cultura organizacional se presenta en tres niveles diferentes:

1. Los artefactos: es el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de la organización. Por ejemplo cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, los símbolos, las historias, las ceremonias anuales, etc.
2. Los valores compartidos: es el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.
3. Los supuestos básicos: es el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y supuestos dominantes en los que creen las personas.

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. La parte más visible de la cultura, donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, es la más fácil de cambiar. En cambio la parte invisible donde están los valores compartidos y los supuestos desarrollados a lo largo de la historia de la organización, son más difíciles de cambiar.



Aunque por un lado está la necesidad de cambio y de adaptación para garantizar la actualización y la modernización de la organización, por el otro está la necesidad de estabilidad y de permanencia para garantizar su identidad.

## **La sociabilización organizacional**

La sociabilización o integración organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización. La persona recién ingresada debe seguir los preceptos internos de la organización, en cuanto a obedecer un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, cumplir las reglas y reglamentos internos, etc. Se debe producir un doble proceso, en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias.

En este acoplamiento mutuo se da un contrato psicológico, que es un entendimiento tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetaran y observarán. Cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio.

Los nuevos participantes deben aprender la cultura organizacional por medio de historias, rituales y ceremonias, símbolos materiales y la forma del lenguaje.

La sociabilización organizacional busca adaptar a las personas a la cultura de organización, existen métodos para ello:

1. El proceso de selección: en las entrevistas de selección el candidato comienza a conocer su futuro ambiente de trabajo, las personas con las que va a trabajar, las actividades que se desarrollan el estilo de administración, etc.
2. Contenido del puesto: el nuevo colaborador debe ser informado de las tareas concernientes al puesto que va a ocupar. Al inicio debe recibir tareas atractivas y suficientes para motivarlo después a recibir después tareas gradualmente más complicadas y desafiantes.
3. El supervisor como tutor: el supervisor es para los nuevos trabajadores el referente de la organización, por lo que debe cuidarlos, acompañarlos y orientarlos durante el periodo inicial en la organización.
4. Equipo de trabajo: los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar, por lo que la aceptación del individuo por parte del grupo es fuente crucial de satisfacción de sus necesidades sociales.
5. Programa de integración: es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene como objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas y departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. Son programas cortos pero que cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano y largo plazo, a cargo del supervisor o gerente.

## **Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos**

El diseño de puestos, la descripción y análisis de puestos son motivo de análisis en el capítulo II del presente trabajo.

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio.

Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

### **Razones por las que se evalúa el desempeño**

1. Recompensas: la evaluación del desempeño permite argumentar aumentos de salario, promociones, etc.
2. Realimentación: la evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador acerca de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo: la evaluación permite que cada persona sepa sus puntos fuertes y débiles.
4. Relaciones: la evaluación permite que cada persona pueda mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean en su ambiente de trabajo como gerentes, compañeros, etc.
5. Percepción: la evaluación ayuda a cada persona a mejorar la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social, debido a que le proporciona información para saber lo que piensan las personas que están a su alrededor.
6. Potencial de desarrollo: la evaluación le proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, carreras, etc.
7. Asesoría: la evaluación proporciona al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación de desempeño debe brindar beneficios a la organización y a las personas. En este sentido se debe cumplir lo siguiente:

- 1) La evaluación de desempeño debe abarcar el desempeño actual de las actividades y la consecución de metas y objetivos.
- 2) La evaluación debe concentrarse en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.
- 3) La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, es decir tanto el evaluador y el evaluado deben estar de acuerdo en que esta producirá beneficios para ambas partes.

- 4) La evaluación de desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización.

La evaluación de desempeño es un proceso que disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona información y realimentación acerca de su desempeño. Además busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos.

### **Quien debería evaluar el desempeño**

La situación ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o el entorno proporcionen toda la realimentación acerca del desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.

Pedro la realidad es que la evaluación de desempeño se da de diferentes formas, entre ellas las siguientes:

#### **Autoevaluación del desempeño**

Consiste en que cada persona podría evaluar su desempeño a partir de algunos criterios o parámetros de referencia para evitar la subjetividad del proceso.

Es muy importante para cada individuo evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque de esta manera sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

#### **El gerente**

En la mayoría de las organizaciones es el gerente quien evalúa el desempeño del personal, con asesoría del área de recursos humanos que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación. El área de recursos humanos cumple la función de staff para establecer, dar seguimiento y controlar el sistema.

#### **El individuo y el gerente**

Una opción interesante que se viene dando es que las dos partes se reúnan para realizar la evaluación del desempeño. De este modo el gerente es el guía y orienta mientras el colaborador evalúa su desempeño. El gerente deberá proporcionarle al colaborador todos los recursos necesarios como orientación, entrenamiento, asesoría, información, metas y objetivos por alcanzar.

#### **El equipo de trabajo**

Otra forma de evaluar el desempeño es que el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo de trabajo es el responsable y define los objetivos y las metas que se deben alcanzar.

## **La evaluación de 360º**

En este caso todas las personas que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores participan en la evaluación. Este tipo de evaluación produce información distinta procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el ajuste del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

## **La evaluación hacia arriba**

Este tipo de evaluación permite que el equipo evalúe a su gerente, en cuanto a qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y ver cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados.

## **La comisión de evaluación de desempeño**

En algunas organizaciones se asigna la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para ello. La comisión habitualmente se conforma por personas que pertenecen a las distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables son el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño. Participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

## **El órgano de recursos humanos**

En este caso el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación de desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos.

## **Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño más utilizados son los siguientes:

## **Escalas gráficas**

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva.

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan hasta cinco grados de variación (optimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. De esta forma con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala grafica de evaluación.

## **Escala gráfica con utilización de puntos**

Este método se construye de manera similar al anterior con el agregado de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las conclusiones finales y las comparaciones entre los empleados. El puntaje seria: 1-2-3 (Malo); 4-5-6 (Bueno); 7-8-9 (Optimo).

Procedimiento: en cada columna se le va poniendo un puntaje a cada ítem para cada uno de los factores y luego se totaliza por factor, llegando así al puntaje total para cada empleado.

De modo de que el empleado que obtenga el mayor puntaje es el que tiene el mejor desempeño.

## **Elección forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de elegir una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado.

También puede elegir la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él.

## **Investigación de campo**

Este método se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación de desempeño. Consiste en la realización de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas:

1. Entrevista inicial de evaluación.
2. Entrevista de análisis complementario.
3. Planificación de las medidas.

#### 4. Seguimiento posterior de los resultados.

### **Método de los incidentes críticos**

Este método se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método se ocupa de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes o débiles de cada trabajador.

### **Listas de verificación**

Este método parte de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador. Cada uno de los factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

Funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador.

### **Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño por lo general son rutinarios y repetitivos, tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas.

Además la evaluación funciona como un fin y no como un medio.

En la actualidad se busca que la evaluación sea más participativa y que permita dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales. También se busca reforzar la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un medio importante para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.

### **Métodos modernos de evaluación de desempeño**

Los nuevos métodos de evaluación de desempeño se caracterizan por la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

### **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Este método se caracteriza por la participación activa del colaborador y de su gerente, por ser una forma de evaluación incluyente y motivadora.

La evaluación de desempeño sigue seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados. Es el primer paso. Un objetivo es una declaración de resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado período. Los objetivos no son impuestos, sino que se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible para el funcionamiento del sistema que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos y su compromiso personal para alcanzarlos. En algunos casos se celebra una especie de contrato que representa el acuerdo establecido.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se deben definir los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Estos recursos pueden ser materiales (equipos máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). El colaborador ejecuta las tareas, mientras que el gerente proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
4. El desempeño. Es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Constituye la estrategia personal que elige el individuo para alcanzar los objetivos con total libertad y autonomía. El gerente está presente para brindar consejos y orientación.
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos. Consiste en comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de confianza y, al mismo tiempo que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta. Implica mucha información de regreso y apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. El evaluado debe tener una percepción clara y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus propias conclusiones.

Para finalizar podemos concluir que la evaluación participativa por objetivos consiste en definir objetivos y responsabilidades, desarrollar normas de desempeño, evaluar el desempeño, y de nuevo, redefinir los objetivos y así sucesivamente. Esto con un mecanismo que motive a las personas con recompensas materiales y simbólicas.

## **Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño 360° consiste en una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. De esta manera participan en esta evaluación, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado.

Este tipo de evaluación proporciona al evaluado las condiciones para que se adapte y se ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque permite identificar potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.

Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, que registra respuestas acerca del desempeño por parte del mismo evaluado, el gerente, dos o más subordinados o algún proveedor o cliente que también forman parte del proceso. Una vez tabulados los datos generan un informe individual que proporciona las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

## **Administración de desempeño**

Actualmente la evaluación de desempeño se encamina hacia lo que se llama administración del desempeño, es decir el valor medible que aporta la fuerza de trabajo a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades que desarrolla la organización para la consecución de sus objetivos.

## **Procesos para recompensar e incentivar a las personas o subsistema de mantenimiento de recursos humanos.**

En esta parte se verán los procesos que las organizaciones utilizan para incentivar y recompensar a las personas, sea en función de los puestos que ocupan, del tiempo que llevan en la organización, del desempeño alcanzado o de las metas y resultados obtenidos. Así tenemos la remuneración, los incentivos y las prestaciones y servicios.

### **Remuneración**

Cada trabajador invierte su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. La remuneración es el conjunto de recompensas medibles que un empleado recibe por su trabajo y está compuesta por:

1. Remuneración básica o salario, es el pago fijo que recibe el trabajador de manera regular por vender su fuerza de trabajo, puede ser salario mensual o salario por hora.



2. Incentivos salariales, son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño, se pagan en forma de bonos, participación en los resultados, etc.
3. Prestaciones, también llamadas remuneración indirecta y constituyen un pago adicional al salario, como seguro de vida, seguro de salud, etc.

De esta manera tenemos que el salario es el elemento más importante y consiste en la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto; el salario directo es el que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Puede ser mensual o según las horas trabajadas.

El salario indirecto es el que deriva de de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración.

## **Tipos de salarios**

Existe un salario nominal y un salario real. *El salario nominal* es el que representa el importe de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. Si se está en presencia de una economía inflacionaria y el salario nominal no se actualiza con periodicidad el mismo se erosiona y sufre la pérdida del poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe de manera mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo.

También esta el salario mínimo, que es la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica.

Además el salario puede ser por unidad de tiempo, por resultados o por la tarea realizada. *El salario por unidad de tiempo* se refiere al pago teniendo en cuenta la cantidad de tiempo que la persona esta a disposición de la empresa. *El salario por resultados* se refiere al pago del salario teniendo en cuenta la cantidad de piezas o resultados que obtiene la persona; incluye incentivos como comisiones o porcentajes y los premios por producción. *El salario por la tarea* es una fusión de los dos tipos de salarios anteriores, es decir la persona cumple un horario o jornada de trabajo y al mismo tiempo su salario se determina por la cantidad de piezas o resultados que produce.

Las personas utilizan el trabajo como medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario, a su vez el salario le permite al individuo alcanzar muchos objetivos finales que desea. En este sentido el salario le proporciona a la persona poder adquisitivo y éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales.

## **Composición del salario**

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan, estos factores actúan de manera independiente o conjuntamente de modo que elevan o bajan los salarios.

Factores internos u organizacionales:

1. Tecnología en los puestos de la organización.
2. Política de recursos humanos de la organización.
3. Política salarial de la organización.
4. Desempeño y capacidad financiera de la organización.
5. Competitividad de la organización.

Factores externos o ambientales:

1. Situación del mercado de trabajo.
2. Coyuntura económica, inflación, recesión, etc.
3. Sindicatos y negociaciones colectivas.
4. Legislación laboral.
5. Situación de mercado de clientes.
6. Competencia en el mercado.

## **Diseño del sistema de remuneración**

Existen nueve criterios a tener en cuenta para diseñar un sistema de remuneración:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo. El plan de remuneración se debe percibir como justo dentro de la organización y justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo.
2. Remuneración fija o remuneración variable. La remuneración puede ser fija, como el pago de un salario mensual o por hora, o variable de acuerdo con criterios definidos, como las metas o las ganancias de la organización.
3. Desempeño o antigüedad en la compañía. La remuneración puede ser de acuerdo al desempeño y adoptar la forma de salario por producción y comisiones por ventas. La remuneración también puede ser de acuerdo a la antigüedad de la persona en la organización y consistir en un pago de un salario de acuerdo a los valores de la organización puesto con un monto adicional derivado de los años que la persona ha trabajado en la compañía.
4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona. La remuneración teniendo en cuenta el puesto consiste en analizar la contribución del puesto a los valores de la organización y así determinar la estructura salarial. La remuneración que toma como base las competencias de las personas tiene en cuenta los talentos que los individuos deben poseer para ser aplicados a determinadas tareas y situaciones.
5. Igualitarismo o elitismo. La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes teniendo en cuenta los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). La tendencia actual se dirige hacia los sistemas igualitarios.
6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado. La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubique debajo o arriba del mercado. Esto afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores.

7. Premios monetarios o premios extra monetarios. El plan de remuneración puede consistir en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias como los salarios y premios salariales, o con recompensas extra monetarias como trabajos más interesantes o seguridad de empleo. Los premios monetarios refuerzan la responsabilidad y la consecución de individual de los objetivos, mientras que los premios extra monetarios refuerzan el compromiso con la organización.
8. Remuneración abierta o confidencial. Los trabajadores pueden tener acceso a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial).
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales. Las decisiones salariales pueden tomarse y controlarse desde el área de recursos humanos, es decir están bajo el control de un órgano central (el sistema es centralizado). Cuando las decisiones son delegadas a los gerentes de línea, existe delegación (el sistema es descentralizado).

Finalmente se debe tener en cuenta que la estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que existen en la organización, entonces para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer el equilibrio interno y externo. El equilibrio interno se refiere a la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio externo se refiere a la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo.

## **Incentivos**

Es necesario incentivar continuamente a las personas para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados que se han formulado para el futuro.

En todas las organizaciones funciona un sistema de recompensas y sanciones.

*El sistema de recompensas* consiste en alicientes e incentivos para estimular ciertos comportamientos que son deseados por la organización. El mismo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos con salarios más altos y otras recompensas menos visibles como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes y que lleven a un crecimiento dentro de la organización.

*El sistema de sanciones* consiste en castigos y penalizaciones para evitar ciertos comportamientos que son no deseados por la organización. El mismo incluye medidas disciplinarias para orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar mediante advertencias verbales o escritas que se repitan malas acciones y, en casos extremos hasta castigar su reincidencia, con la suspensión o incluso la separación de la persona de la organización.

## **Diseño de un plan de incentivos**

El diseño de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones:

1. Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados. El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa a su mayor productividad.
2. Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores. Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
3. Debe formular parámetros eficaces. Los colaboradores deben percibir que los parámetros son justos y alcanzables. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. Debe garantizar los parámetros. Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores.
5. Debe apoyar el plan. La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan.

## **Prestaciones y servicios**

Las prestaciones y servicios son beneficios que ofrece la organización, como asistencia medico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.

## **Tipos de prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales se clasifican de la siguiente manera:

1. En razón de su obligatoriedad legal, las prestaciones pueden ser legales o espontáneas.
  - *Las prestaciones legales,* son las exigidas por la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Como ejemplo de estas prestaciones tenemos las vacaciones, aguinaldo, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, etc.
  - *Las prestaciones espontáneas,* o adicionales a la ley se otorgan por decisión de la empresa ya que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se llaman también prestaciones voluntarias y consisten en gratificaciones, transporte subsidiado, becas educativas, préstamos a los trabajadores, etc.
2. En razón de su naturaleza, las prestaciones pueden ser monetarias o extra monetarias.
  - *Las prestaciones monetarias* se pagan en dinero y generan beneficios sociales que se derivan de ellas como vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, complemento de salario en ausencias prolongadas por enfermedad, etc.

- *Las prestaciones extra monetarias* se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios e incluyen atención médico-hospitalaria, comedor, seguridad social y asesoría, transporte ida y vuelta al trabajo, etc.
3. En razón de sus objetivos, las prestaciones pueden ser asistenciales, recreativas y planes complementarios.
- *Las prestaciones asistenciales* buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias. Incluyen atención médico-hospitalaria, seguridad social, ayudas económicas por medio de préstamos, complemento de salario por separación prolongada por enfermedad, etc.
  - *Las prestaciones recreativas* son los servicios y los beneficios que intentan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. También se extienden a la familia del trabajador e incluyen actividades deportivas y comunitarias, club o agrupación gremial, festejos y convivencias que tienen como objetivo reforzar la organización informal, etc.
  - *Los planes complementarios* son prestaciones que buscan proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida e incluyen transporte, estacionamiento privado, horario laboral flexible, etc.

## **Diseño de un plan de prestaciones**

El diseño de un plan de prestaciones sociales debe tomar en cuenta dos criterios importantes:

1. El principio del rendimiento de la inversión. Implica que toda prestación se debe conceder a los trabajadores siempre y cuando produzca algún rendimiento o beneficio para la organización. Este rendimiento se evalúa en términos de que aumente la productividad, eleve la moral, mejore la calidad, retenga a los talentos o cualquier otro indicador.
2. El principio de la responsabilidad compartida. Significa que el costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los trabajadores beneficiados. Algunos paquetes de prestaciones los paga totalmente la organización, como la seguridad social. Otros son divididos a prorrata, es decir, son pagos que realiza la organización y el empleado en distintas proporciones, como transporte.

## **Procesos para desarrollar y capacitar a las personas o subsistema de desarrollo de recursos humanos.**

Los procesos de desarrollo incluyen capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. La capacitación y el desarrollo de las personas constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambio: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. El desarrollo organizacional se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

### **Capacitación**

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

La capacitación es un proceso continuo de cuatro etapas:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.
2. Diseño del proceso.
3. Implantación del proceso.
4. Evaluación del proceso.

#### **1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Las necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar mediante investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo y lo que realmente sabe y hace.

En la medida en que la capacitación se enfoque en las necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para los clientes. Además la capacitación en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida.

Para establecer las necesidades de capacitación se recurre a la investigación en cuatro niveles de análisis:

- Análisis organizacional, consiste en el diagnóstico de toda la organización para comprobar cuáles son los aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos que debe abordar el programa de capacitación.
- Análisis de los recursos humanos, parte del perfil de las personas para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

- Análisis de la estructura de puestos, teniendo como punto de partida el estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos se busca saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- Análisis de la capacitación, tiene como base los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de capacitación.

## 2. Diseño del programa de capacitación

La etapa de diseño del programa de capacitación se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener como objetivo específico atender las necesidades de capacitación en un programa integral.

La programación de la capacitación debe responder a las cuestiones siguientes:

1. Quién debe ser capacitado, se refiere al personal en capacitación.
2. Cómo capacitar, se refiere a los métodos de capacitación.
3. En qué capacitar, se refiere al contenido de la capacitación.
4. Quién capacitará, se refiere al instructor o capacitador.
5. Dónde se capacitará, se refiere al lugar donde se desarrollará la capacitación.
6. Cuándo capacitar, se refiere a la época u horario de capacitación.
7. Para qué capacitar, se refiere a los objetivos de la capacitación.

## 3. Ejecución del programa de capacitación

Esta etapa consiste en la implementación y dirección del programa de capacitación.

La capacitación puede realizarse de varias maneras: en el trabajo, en el puesto, por teléfono, en clase, por medio de la computadora, etc.

Además existen varias técnicas de capacitación como lecturas, instrucción programada, capacitación en clase, capacitación por computadora, e-learning o tecnologías de internet.

## 4. Evaluación del programa de capacitación

La etapa final consiste en la evaluación de la capacitación para conocer su eficacia, es decir, para saber si realmente cumplió con las expectativas en cuanto a cubrir las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo: consiste en saber cuánto se ha invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: se refiere a qué tan bien cumplió con las expectativas.
- Servicio: consiste en saber si el programa pudo satisfacer las necesidades de los participantes o no.
- Rapidez: se refiere a qué tan bien el programa pudo ajustarse a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: consiste en saber qué resultados se obtuvieron con el programa.

Si las respuestas a estas preguntas son positivas significa que el programa de capacitación tuvo éxito.

La evaluación del programa de capacitación se puede hacer en tres niveles:

- *Evaluación al nivel organizacional:* se analiza por ejemplo si el programa permitió aumentar la eficiencia organizacional, si mejoró la imagen de la empresa, si hubo mejoras en el clima organizacional, si mejoraron las relaciones entre las empresas y los empleados, si mejoró la atención al cliente, etc.
- *Evaluación al nivel de los recursos humanos:* se analiza por ejemplo si con el programa se logró reducir el ausentismo y la rotación del personal, si se incrementaron los conocimientos de las personas, si permitió aumentar la eficacia individual y grupal de los empleados, etc.
- *Evaluación al nivel de los puestos:* se analiza por ejemplo si con el programa se logró el acondicionamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos, si hubo mejoras en la calidad, si se pudo aumentar la productividad, etc.

## **Desarrollo de las personas y de las organizaciones**

El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque a largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas en su puesto actual y fuera del mismo.

### **Métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual**

1. La rotación de los puestos: consiste en que las personas pasen por varios puestos en la organización para expandir sus conocimientos, habilidades y capacidades. La rotación puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical implica que la persona es ubicada provisoriamente en un puesto más complejo. La rotación horizontal significa una transferencia lateral a otro puesto de la misma complejidad.
2. Puestos de asesoría: tiene como objetivo brindar a las personas con gran potencial la posibilidad de trabajar provisoriamente en distintas áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.
3. Aprendizaje práctico: es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
4. Asignación de comisiones: significa la posibilidad de las personas de participar de comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Las comisiones son formadas de manera temporal y diseñadas para resolver un problema específico.



5. Participación en cursos y seminarios externos: consiste en el desarrollo mediante cursos formales, clases y seminarios para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
6. Ejercicios de simulación: incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considere mas adecuada y la implante.
7. Capacitación fuera de la empresa: este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados.
8. Estudios de casos: Es una técnica de desarrollo que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
9. Juegos de empresas: consiste en técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
10. Centros internos de desarrollo: consiste en métodos que se aplican en centros que están en la empresa, por ejemplo las universidades corporativas, con el objetivo de exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.
11. Coaching: en este caso el administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un Coach.

### **Métodos de desarrollo de las personas fuera del puesto actual**

1. Tutoría: consiste en que un ejecutivo de la organización brinda orientación, guía y aconseja, presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.
2. Asesoría de trabajadores: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el trabajador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación) o no es capaz de desempeñar sus tareas satisfactoriamente. La intervención del administrador debe darse luego de identificar claramente el problema.

### **Desarrollo de carrera**

El desarrollo de las personas se vincula estrechamente con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos más altos y complejos.

El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación de desempeño, la capacitación y desarrollo y planificación de la administración de las personas.

En la actualidad los planes de desarrollo abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Las organizaciones utilizan las siguientes herramientas para el desarrollo de las carreras:

1. Los centros de evaluación: proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.
2. Las pruebas psicológicas: sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. La evaluación del desempeño: es una fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.
4. Las proyecciones de las promociones: ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
5. La planificación de la sucesión: consiste en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan.

Además de las herramientas para el desarrollo de las carreras, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

1. La asesoría individual de carreras: sirve para ayudar a los colaboradores a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador.
2. Los servicios de información para los colaboradores: proporcionan información respecto de las oportunidades internas.

## **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y que busca agregar valor al negocio, para las personas y los clientes. Dicho cambio se implanta con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:

1. Se sustenta en la investigación y la acción: consiste en reunir datos sobre una unidad (departamento o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre como debería ser esa unidad si fuera excelente. Es decir se utiliza el diagnóstico de la situación (investigación) y una intervención para modificarla (acción) y, por último un refuerzo positivo para estabilizar y mantener la nueva situación.

2. Aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
3. Cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios que se necesiten para mejorar el funcionamiento de la organización.
4. Cambia a la organización en un sentido determinado como por ejemplo la mejora para resolver un problema, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad de trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia.

El desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y dinámico que se da en tres fases:

1. Diagnóstico: consiste en una investigación de la situación actual de la organización partiendo de la idea de que existe una necesidad de cambio en la misma o en una parte de ella. El diagnóstico se obtiene mediante entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
2. Intervención: consiste en realizar una acción para cambiar la situación actual, la misma es definida y planificada por medio de discusiones entre las personas o grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
3. Refuerzo: se realiza para estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación que se logra con reuniones y evaluaciones periódicas.

## **Procesos para retener a las personas o subsistema de contención de recursos humanos.**

Los procesos para retener a las personas tienen por objetivo mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. En esta parte abarca la relación con los empleados y los sistemas de higiene, seguridad y calidad de vida en la organización.

### **Relaciones con los empleados**

Las actividades para relacionarse con los empleados tienen como finalidad crear un ambiente de confianza, respeto y consideración que permita lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que impiden la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.

Según los autores Milkovich y Boudreau en el diseño de un programa de relaciones con los empleados se debe incluir:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.

2. Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajadores para obtener su cooperación y compromiso.
3. Protección: el lugar de trabajo de asegurar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección ante posibles represalias o persecuciones desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es seguro y agradable.
4. Ayuda: la organización debe responder a las necesidades individuales de los trabajadores, brindarles sostén y apoyo.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

Existen diversos programas que se desarrollan para mejorar la relación con los empleados:

1. **Programa de propuestas**: se diseña con el propósito de estimular a los empleados para que realicen propuestas, recibir las mismas, evaluarlas e implantarlas. Aquellas ideas que tengan una aplicación práctica y de resultados para la organización serán recompensadas monetariamente y tendrán reconocimiento público.
2. **Programas de reconocimiento**: consisten en pagos o premios que se les otorga a los colaboradores o equipos de trabajo que han cumplido con éxito los objetivos planteados en su trabajo en la organización.
3. **Programas de ayuda al colaborador**: son diseñados para ayudar a los empleados que tienen problemas, ayudándolos a resolverlos para que no interfieran y perjudiquen su desempeño en el trabajo.

## **Higiene laboral**

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas.

Desde el punto de vista de la salud física un entorno laboral saludable debe tener condiciones ambientales físicas que sean positivas para todos los órganos de los sentidos de las personas: la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto.

Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan de manera positiva en el comportamiento de las personas.

La higiene laboral contempla los puntos siguientes:

- Entorno físico del trabajo: incluye iluminación (la cantidad de luz adecuada para cada actividad), ventilación (eliminación de gases, humos y olores desagradables, utilización de máscaras), temperatura (debe estar dentro de los niveles adecuados), ruidos (la utilización de protectores auriculares o la eliminación de ruidos) y comodidad (entorno agradable, tranquilo, comfortable).

- Entorno psicológico del trabajo: incluye relaciones humanas agradables, actividades motivadoras, administración democrática y participativa, etc.
- Aplicación de principios ergonómicos: incluye máquinas y equipos adecuados, instalaciones ajustadas a las personas, etc.
- Salud ocupacional: se refiere a cuidar el estado general de salud de los trabajadores y su bienestar psicológico.

## Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.

Se considera al accidente como un evento súbito, inesperado, imprevisto y no premeditado, que es causante de un daño considerable que puede ser económico (perjuicio material) o físico (dolor, sufrimiento, invalidez o muerte).

Los accidentes de trabajo pueden clasificarse en:

1. Accidentes sin separación: este tipo de accidente no produce la separación del trabajo. La persona sigue trabajando luego del accidente sin secuela alguna ni perjuicio considerable.
2. Accidente con separación: es el accidente que produce la separación de la persona de su trabajo. Existen distintas formas:
  - a) *Incapacidad temporal*: provoca la pérdida temporal de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo inferior a un año.
  - b) *Incapacidad parcial permanente*: provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo superior a un año. Son ejemplos de este tipo de incapacidad: la pérdida de un miembro o parte del mismo, la pérdida de la vista o la reducción de la función de uno de los ojos, la pérdida de la audición o la disminución de la función de un oído, etc.
  - c) *Incapacidad permanente total*: provoca la pérdida total y permanente de la capacidad de trabajar. Son ejemplos de este tipo de incapacidad: la pérdida de la visión de ambos ojos, la pérdida de la visión de un ojo y reducción de más de la mitad de la visión del otro, la pérdida de la audición de ambos oídos, la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (mano o un pie), etc.
  - d) *Muerte*: el accidente provoca el fallecimiento de la persona.

En todo accidente de trabajo están presentes los elementos siguientes:

1. *El agente* es el objeto, máquina, lugar o equipamiento que deberían estar debidamente protegido que guarda relación directa con la lesión, por ejemplo una prensa, un martillo, una escalera, etc.

2. *La parte del agente* es aquella parte que está directamente relacionada con la lesión, por ejemplo la punta del martillo, el peldaño de la escalera, etc.
3. *La situación insegura* se refiere a la circunstancia o condición física que hace que ocurra el accidente, como por ejemplo el piso mojado, una máquina sin protección, iluminación deficiente, etc.
4. *El tipo de accidente* es el resultado del contacto entre el accidentado y el agente que provoca el accidente como por ejemplo, golpes, caídas, resbalones, etc.
5. *El acto inseguro* es la violación por parte del trabajador del procedimiento aceptado como seguro que hace que se produzca el accidente, por ejemplo trabajar sin protección, distraerse o conversar durante el trabajo, etc.
6. *El factor personal de inseguridad* se refiere a las características, deficiencias o alteraciones mentales de la persona que provocan el acto inseguro. Por ejemplo visión defectuosa, audición deficiente, fatiga, descuido o falta de atención, etc.

La prevención de los accidentes se debe realizar eliminando las condiciones inseguras y tratando de reducir al mínimo los actos inseguros.

## **Calidad de vida en el trabajo**

El concepto de calidad de vida en el trabajo hoy en día incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo.

La calidad de vida en el trabajo implica tener en cuenta las reivindicaciones de las personas en cuanto a su bienestar y satisfacción en el trabajo ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.

La calidad de vida en el trabajo involucra los siguientes factores:

- 1- La satisfacción en el trabajo ejecutado.
- 2- Las posibilidades de futuro en la organización.
- 3- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- 4- El entorno psicológico y físico del lugar de trabajo.
- 5- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- 6- El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- 7- El salario percibido.
- 8- las prestaciones recibidas.

La calidad de vida en el trabajo afecta las actitudes personales y los comportamientos que hacen a la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y la voluntad de innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.

Todos los procesos de incorporar, colocar, recompensar, desarrollar y retener a las personas, sientan las bases para que la administración de recursos humanos pueda contribuir al éxito de la organización.

## **Procesos para supervisar o auditar a las personas o subsistema de control de recursos humanos.**

El último proceso para supervisar a las personas dentro de la organización consiste en seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas en cuanto a las operaciones y actividades que realizan a los efectos de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados.

Para supervisar los especialistas en administración de recursos humanos, los gerentes de línea y los colaboradores deben obtener información en tiempo real que permita tomar las decisiones adecuadas. Esto se logra contando con el apoyo de un sistema de información de administración de recursos humanos.

### **Sistema de información de administración de recursos humanos**

El sistema de información de recursos humanos sirve para reunir, procesar, almacenar y difundir información de los recursos humanos de la organización de modo que permite que los gerentes tomen decisiones eficaces. Este sistema se sustenta en una base de datos que pone a disposición del usuario información actualizada de los recursos humanos, el capital humano y el capital intelectual de la organización.

El sistema de información contiene por ejemplo los aspectos siguientes:

1. Registros y controles de personal a los efectos realizar la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, faltas y retrasos, etc.
2. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad laborales, etc.
3. Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
4. Una base de datos de talentos (internos y externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.
5. Información de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de entrenamiento y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores, etc.
6. Información de interés personal para los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneraciones, etc.

Un sistema de información representa una importante inversión en cuanto a software, hardware, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento, por ello se lo evalúa con dos medidas.

La primera se refiere al ahorro en costos debido a la disminución de actividades administrativas, como reducción de los niveles de staff, tiempo de espera de los gerentes para obtener información, etc. la segunda incluye la verificación de los efectos que la información del sistema tiene en las personas que toman decisiones. Esta medida muestra los verdaderos beneficios que tiene el sistema.

### **Base de datos de la administración de recursos humanos**

El sustento de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

La administración de recursos humanos requiere la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre distintos niveles de complejidad, como por ejemplo:

1. *Registro de personal*, con datos personales de cada trabajador.
2. *Registro de puestos*, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. *Registro de secciones*, con datos sobre los trabajadores de cada sección, división o departamento.
4. *Registro de remuneración*, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. *Registro de prestaciones*, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. *Registro de entrenamiento*, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. *Registro de candidatos*, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. *Registro médico*, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
9. *Otros registros*, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en recursos humanos, los gerentes de línea y los propios colaboradores.



# CAPÍTULO II

En este capítulo veremos el diseño, análisis, descripción y especificaciones del puesto que forman parte del proceso para colocar y organizar a las personas o subsistema de aplicación de recursos humanos. En primer lugar se debe saber que es un puesto para luego seguir con los demás conceptos.

## **¿Qué es un puesto?**

El puesto consiste en todas aquellas actividades que desempeña una persona (el ocupante del mismo) dentro de la organización. Desde el punto de vista de la organización los puestos son los medios que utiliza la misma para asignar y utilizar los recursos humanos con el fin de alcanzar sus objetivos. Desde el punto de vista de las personas los puestos representan los medios que utilizan para desarrollar sus tareas dentro de la organización con el fin de alcanzar sus objetivos individuales.

Los puestos se pueden visualizar en el organigrama de la organización por medio de rectángulos, cada uno con doble comunicación que representa su nivel jerárquico, es decir, por un lado a quien responde como subordinado y por otro sobre quién ejerce autoridad como superior.

## **Diseño de puestos**

El diseño de puestos consiste en organizar el trabajo de modo de especificar el contenido de cada puesto (cada una de las tareas y actividades), las calificaciones que necesita el ocupante para realizar las tareas, los métodos de trabajo requeridos, la posición en la organización y su relación con los demás puestos.

Para diseñar un puesto se debe definir lo siguiente:

1. El contenido del puesto, que es el conjunto de tareas o actividades que la persona debe desempeñar, así como también las atribuciones que le otorga el puesto.
2. Los métodos y procesos de trabajo, es decir la manera en que se deben desempeñar las tareas o actividades.
3. Responsabilidad, es decir ante quien responde el ocupante del puesto, quien es su superior inmediato.
4. Autoridad, se refiere a quien supervisa o dirige el ocupante del puesto, es decir quiénes son sus subordinados.

## **Análisis y descripción de puestos**

**El análisis de puestos** consiste en un proceso mediante el cual se detallan las exigencias en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar cada uno de los puestos dentro de la organización. Es decir busca determinar los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades y deberes que el puesto le impone y las condiciones en que debe realizar su trabajo.

El análisis de puestos se utiliza por primera vez cuando se da la fundación de la organización y se inicia un programa de análisis de puestos. En segundo lugar, se realiza cuando se crean nuevos puestos. En tercer lugar, se aplica cuando se modifican de manera significativa los puestos debido a cambios en la tecnología, métodos, procedimientos o sistemas.

**La descripción del puesto** es un documento escrito que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Es decir se enfoca en el contenido del puesto, lo que el ocupante hace, cómo lo hace, en qué condiciones y porqué.

El formato de una descripción de puestos incluye:

- El título del puesto,
- El resumen de las actividades que serán desempeñadas en ejercicio del mismo.
- Las responsabilidades principales.

**La especificación del puesto** consiste en una explicación escrita de las cualidades o capacidades mínimas requeridas que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico.

### **Razones para realizar el análisis y descripción de puestos**

1. *En cuanto a la planeación de recursos humanos*, es necesario el análisis y descripción de puestos debido a que no es suficiente saber cuántos nuevos empleados se necesitaran, sino que cada puesto requiere de diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad.
2. *En cuanto al reclutamiento y selección de empleados*, el análisis y descripción de puestos es el punto de partida para realizar de manera eficiente el proceso, de manera que cuando se emprende la búsqueda de un empleado se conocen las características necesarias para desempeñar el puesto donde existe la vacante.
3. *En cuanto al desarrollo de los recursos humanos*, es importante el análisis de puestos para identificar las necesidades de desarrollo. Es decir que si la persona que está ocupando el puesto, no posee todos los conocimientos que el mismo exige, se podrá aplicar la capacitación y desarrollo correspondiente.
4. *En cuanto a la evaluación de desempeño*, el análisis y descripción de los puestos proporcionan los criterios o parámetros que servirán de base para evaluar si los empleados desempeñan bien o mal el puesto que ocupan.

5. *En cuanto a las compensaciones*, el análisis y descripción de los puestos es necesario para saber el valor relativo que un puesto tiene para la empresa y así poder darle un valor monetario. Es decir mientras más deberes y responsabilidades tenga el puesto más vale el mismo.
6. *En cuanto a la higiene y seguridad en el trabajo*, el análisis y descripción de los puestos proporciona un detalle del puesto donde debe constar si el mismo es peligroso o requiere de alguna norma de seguridad en especial de modo de preservar la integridad del trabajador.
7. *En cuanto a las relaciones laborales y con los empleados*, el análisis y descripción de los puestos proporciona información para la comparación de capacidades de los empleados ante posibilidades de ascensos o transferencias de los mismos.
8. *En cuanto a la investigación de recursos humanos*, la información proporcionada por el análisis y descripción de los puestos es el punto de partida de la misma.
9. *Proporciona al gerente una guía para la realización de su trabajo*, el análisis y descripción de puestos brinda información acerca del contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

## **Métodos para el análisis de puestos**

### Cuestionarios:

Los datos de un puesto se pueden reunir mediante cuestionarios que se reparten entre los ocupantes del puesto o se entregan a los supervisores. La modalidad consiste en que el cuestionario sea contestado por el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Este método tiene como ventaja su aplicación rápida y económica.

### Entrevistas:

Los datos relativos a los puestos se pueden reunir mediante tres tipos de entrevistas. Entrevistas individuales con cada trabajador, entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar.

La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus responsabilidades y obligaciones. Aunque presenta un costo operacional mayor al del cuestionario.

Dentro de una entrevista podemos encontrar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su puesto?
- ¿Qué actividad realiza en el mismo?
- ¿En qué momento lo hace, diaria, semanal o mensualmente?
- ¿Cómo realiza su trabajo, que métodos y procesos emplea?
- ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales responsabilidades y obligaciones?
- ¿Qué estudios, experiencia y habilidades requiere su puesto?
- ¿Cuáles son los requisitos físicos y mentales que requiere el puesto?
- ¿en qué condiciones físicas trabaja y cuáles son sus exigencias de salud y seguridad?
- ¿Quiénes su superior inmediato y que información le comunica?
- ¿Tiene personas a su cargo, cuántos y quiénes son?

### Observación:

Consiste en reunir información acerca del puesto mediante la observación directa de lo que hace el ocupante del mismo. Se utiliza en aquellos puestos que implican trabajos simples, rutinarios y repetitivos. En la práctica se utiliza un cuestionario que va llenando el observador tratando de cubrir toda la información necesaria.

### Combinación de métodos:

En la práctica es muy difícil realizar un análisis efectivo de puestos utilizando solo un método debido a las limitaciones que pudieran tener cada uno por separado. Lo más apropiado es realizar una combinación de los tres métodos y así obtener un análisis completo de los puestos.

### **¿Quién es el encargado de realizar el análisis y descripción de los puestos?**

El análisis y descripción de los puestos son responsabilidades de línea y función del staff. Esto significa que la persona responsable de la información de los puestos es el gerente de línea. Los datos y la información relativa a los puestos pueden ser reunidas por el mismo gerente, el propio ocupante del puesto o un especialista de recursos humanos. Actualmente se da con más frecuencia que los gerentes asuman la responsabilidad de la línea para el análisis y descripción de los puestos que responden a ellos, con el propósito de rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus trabajadores para de esta manera aumentar la eficiencia y la satisfacción de las personas.

## Modelo de ficha para el análisis de puestos

### DESCRIPCION DEL PUESTO

---

#### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* .....

*Posición en el Organigrama:* .....

*Lugar de realización de la tarea:* .....

---

#### Descripción de las tareas:

---

#### Responsabilidades y deberes:

---

#### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

*Riesgos Inherentes:*

---

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

*Habilidades intelectuales:*

*Habilidades físicas:*

---

# CAPÍTULO III

## **Análisis caso de aplicación**

El objetivo de este capítulo es analizar si en una pequeña empresa del medio local, dedicada a la elaboración y comercialización de chacinados, se aplica el proceso de administración de recursos humanos y dentro de éste en particular si se realiza el análisis de puestos teniendo como base el marco teórico del capítulo II y en caso de no hacerlo brindar las herramientas para implementarlo.

En primer lugar se comienza con una breve reseña del sector y de la empresa y su actividad para luego centrar el estudio en el tema de recursos humanos, particularmente en el análisis de puestos. Finalmente se expondrán las conclusiones obtenidas en base a la información recabada.

La metodología utilizada para dicho relevamiento fue la siguiente:

- Observación directa del trabajo realizado en las distintas etapas del proceso productivo y también del ambiente de trabajo.
- Cuestionarios que se realizaron a los empleados y las preguntas eran de dos tipos abiertas y/o cerradas.
- Entrevistas guiadas realizadas al propietario y abiertas al encargado de fábrica.

Para organizar la información se incluyen:

- Organigrama de la empresa
- Fichas para el análisis del perfil de los puestos

## **Análisis del sector al que pertenece la empresa**

El sector cárnico está conformado por un ciclo de matanza y faenamiento (frigoríficos) y un ciclo elaborador (fábricas de chacinados); las empresas que lo componen en la ciudad de Río Cuarto y zona son aproximadamente 9 frigoríficos y 10 fábricas de chacinados, siendo estas en su mayoría microempresas, pequeñas y medianas, clasificación que se realiza de la siguiente manera tomando como parámetro la cantidad de empleados:

- I. Microempresa: de 1 a 9
- II. Pequeña empresa: de 10 a 49
- III. Mediana: de 50 a 99.

En los últimos años éste sector ha evolucionado favorablemente, debido a una mayor exigencia del consumidor, para lo cual se necesita mejorar las condiciones de elaboración y sanidad.



## **Breve reseña del inicio y evolución de la empresa**

El propietario de la empresa desde siempre estuvo en contacto con esta actividad, debido a que la fuente de trabajo de su familia era la venta de carnes; a los dieciocho años de edad emprende su propio proyecto, instalando una carnicería.

Luego de un tiempo, se traslada al lugar donde se encuentra actualmente, comenzando a pensar en la fabricación de embutidos que en un primer momento la desarrolla en un pequeño galpón.

A medida que observó que sus productos estaban siendo aceptados por sus clientes, y posteriormente captando nuevos sectores de la ciudad, comenzó a evaluar la posibilidad de construir una fábrica.

Comienza a interiorizarse en este proyecto, obteniendo información acerca de las exigencias y reglamentaciones necesarias a nivel municipal. Llevándolo a cabo en el año 1998, al frente de su actual local de ventas al público, obteniendo la habilitación municipal y provincial cumpliendo con las exigencias mencionadas anteriormente.

Su objetivo a largo plazo es acondicionar la estructura física y productiva para obtener el tráfico federal que le permita vender sus productos al resto del país.

En la actualidad la empresa se encuentra en expansión, contando con un local de ventas al público de 125 metros cuadrados y la fábrica donde se lleva a cabo la producción de 1352 metros cuadrados. El número de personas involucradas en este emprendimiento incluyendo la familia y los empleados son diez (10).

La empresa desarrolla dos tipos de actividad, una de ellas consiste en elaboración de chacinados y embutidos y la venta de los mismos, mientras que la otra, es la venta al público de los cortes de carne vacuna no utilizados en dicha elaboración.

### **Misión**

La misión de la empresa es satisfacer las necesidades de sus clientes proporcionando productos variados, de alta calidad y al mejor precio.

### **Visión**

La visión de la empresa es llegar con sus productos al resto del país y a los países vecinos, logrando ser reconocidos por su calidad.

## **Estructura de la organización**

A continuación se representa gráficamente, mediante un organigrama, la distribución de tareas y responsabilidades en la empresa.

El propietario tiene a su cargo las funciones de administración y compras.

El encargado de fábrica es el responsable de la fábrica, dependiendo de él los operarios y el repartidor y además es parte integrante del proceso productivo.

El encargado de ventas es responsable de la venta al público.

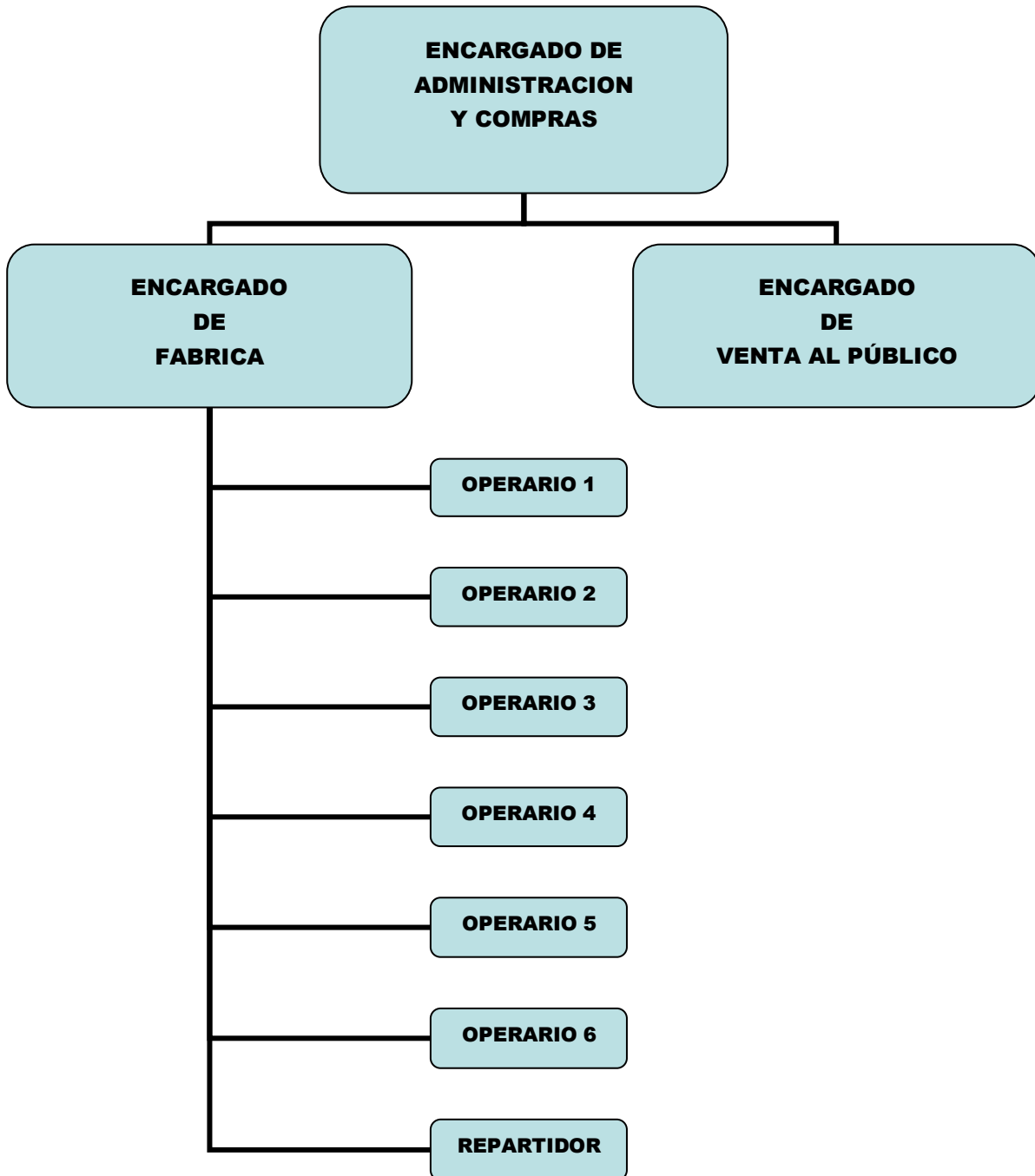


FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

### Área de producción

El encargado de fábrica es quién toma las decisiones que tienen que ver con la producción, la misma es por pedido y se realiza de lunes a viernes. Se presenta a continuación la distribución de actividades semanal:

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ACTIVIDADES					
Descuere y desposte	X	X	X	X	X
Elección y pelado de huesos	X	X	X	X	
Cocción		X		X	
Picado	X	X	X	X	X
Elaboración Mezcla y pasta	X			X	
Embutido	X	X	X	X	X
Atado	X	X	X	X	X
Envasado y etiquetado		X		X	
PRODUCTOS TERMINADOS					
Chorizo Puro y Parrillero	X		X	X	X
Milanesas	X	X	X	X	X
Mortadela		X			
Morcilla		X			
Queso		X			
Patita		X			
Grasa		X			
Bondiola					X
Lomito					X
Jamoncito					X
Salamín		X			X

Como podemos observar en el cuadro anterior:

- Hay algunas actividades que se realizan todos los días y otras que no.
- La producción se caracteriza por la obtención diaria de productos terminados y otros que requieren un cierto tiempo de estacionamiento.
- Los productos se especializan fundamentalmente en la línea de frescos (chorizos puros y parrilleros), siendo importantes también los productos secos (salamines).

El día laboral comienza a las seis de la mañana, con la llegada a la fábrica de los empleados que se colocan la ropa de trabajo, afilan los cuchillos y comienzan con el proceso productivo.

Las etapas que componen el proceso son las siguientes:

- 1) Descuere y Desposte
- 2) Elección de la carne y pelado de hueso
- 3) Cocción
- 4) Picado de la carne
- 5) Elaboración de la mezcla para condimentar la carne
- 6) Embutidos
- 7) Atado
- 8) Etiquetado y envasado de productos

Detalles del contenido de cada etapa:

Descuere y desposte: consiste en desarmar el animal, ya sea cerdo o vaca en los distintos cortes de carne. Mediante el descuere se le saca el cuero al cerdo, del desposte se obtienen entre otros, los siguientes cortes; matambre, costilla, carré, paleta. Esta actividad tiene una duración de 20 minutos y se considera normal una tardanza de hasta 10 minutos más.

Elección de la carne y pelado de huesos: partiendo de los cortes obtenidos en la etapa anterior se separa la carne que será utilizada para la elaboración de los distintos productos. Duración de la actividad 10 minutos.

Se realiza también el pelado de los huesos para extraer el resto de carne.

Cocción: se cocinan los restos de carne que surgen del pelado de huesos, los cueros, nervios, para obtener queso de cerdo, morcillas.

Picado de la carne: se obtiene la carne molida, que constituye la materia prima para la elaboración de salamines, chorizos, etc.

Elaboración de la mezcla para condimentar la carne: consiste en mezclar los condimentos que se incorporan a la carne utilizando la amasadora con una duración de 20 a 30 minutos. Se deja preparación para el día siguiente.

Esta tarea la realiza exclusivamente el encargado de fábrica, es el único que conoce la fórmula.

Embutido: obtenida la pasta, ésta se incorpora en la máquina de embutir para rellenar las tripas (sintéticas o naturales). Se embuten 100 kilogramos por hora.

Atado: a medida que están las tripas llenas se procede al atado de las mismas con el hilo choricero. Esta actividad requiere precisión, no debe quedar aire, de ser así no se obtiene un producto de calidad.

Etiquetado y envasado: se envasan al vacío y se etiquetan 100 kilogramos en 10 minutos.

El tiempo de estacionamiento difiere de unos productos a otros:

- Jamoncito, de 10 a 30 días.
- Salamín, 30 días
- Bondiola, 40 días
- Chorizos frescos no tiene tiempo de estacionamiento, inmediatamente de terminado está en condiciones de salir a la venta.
- Morcilla, 1 día.
- Patita, 1 día
- Queso de Cerdo, 1 día.
- Grasa, en el mismo día que se derrite, se procede a su enfriado y empaquetado.
- Lomito, de 10 a 30 días

La temperatura y humedad que son necesarias en este proceso son controladas con métodos artesanales (generadores de calor como estufas).

En cuanto al control de calidad de la producción, lo realizan en función de la experiencia adquirida a través de los años, utilizando parámetros visuales poco formales. También están sometidos a esporádicas inspecciones estatales, ya sea a través de funcionarios municipales o provinciales.

Este tipo de producción no requiere de técnicas sofisticadas, ni maquinarias excesivamente caras. Las maquinarias y herramientas utilizadas son las siguientes:

- Cuchillos
- Sierra
- Picadora
- Embutidora
- Empaquetadora
- Balanzas
- Mezcladora (amasadora)

La higiene de la fábrica se efectúa a diario al término de cada tarea, de modo de mantener el aseo dentro de ella, destinando el día sábado para una limpieza intensiva.

La empresa carece de sistemas de computación para la registración de sus operaciones, pero lo hace manualmente.

No cuenta con profesionales o técnicos de ningún tipo.

#### Proveedores:

Los frigoríficos y abastecedores son los que proveen la carne (de vaca y de cerdo) para el proceso productivo.

Los condimentos se adquieren de empresas como Jumalá y La Virginia.

Las tripas se compran al frigorífico Chesi de Río Cuarto.

### **Área de recursos humanos**

De acuerdo a lo observado y analizado puedo concluir que la empresa no aplica en su totalidad el proceso de administración de recursos humanos.

Surge de la investigación realizada que el propietario es el encargado de las compras y de la administración general del negocio.

La empresa cuenta con 9 empleados, dentro de los cuales figuran los hijos del propietario, uno de ellos es el encargado de fábrica y a la vez operario, y el otro es el encargado de ventas al público, 6 operarios y un repartidor.

El dueño o el vendedor le informan, de manera verbal o mediante una nota escrita manualmente, al encargado de fábrica la cantidad de kilogramos a producir, en base a esto, el mismo asigna las tareas a realizarse en el día, las que pueden visualizarse en el cuadro siguiente.

Actividades	Número de empleados	Op1	Op2	Op3	Op4	Op5	Op6	Op7	Op8
								Enc. Fab.	Repartidor
Descuere y Desposte		<input checked="" type="radio"/>							
Elección de la carne y pelado de huesos			<input checked="" type="radio"/>						
Cocción			<input checked="" type="radio"/>						
Picado de la carne								<input checked="" type="radio"/>	
Elaboración de la mezcla para condimentar la carne								<input checked="" type="radio"/>	
Embutido				<input checked="" type="radio"/>					
Atado					<input checked="" type="radio"/>				
Etiquetado y envasado						<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		
Preparación de milanesas						<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		
Mantenimiento de la higiene		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		
Recepción de materia prima								<input checked="" type="radio"/>	
Control de salidas de productos terminados ( PT )								<input checked="" type="radio"/>	
Supervisión de los operarios								<input checked="" type="radio"/>	
Supervisión del repartidor								<input checked="" type="radio"/>	
Retirar los PT para su distribución									<input checked="" type="radio"/>

Se observa que:

- Cada uno de los operarios (1, 2, 3 y 4) tiene predeterminada una actividad en particular pero no están registradas y detalladas en un perfil de puestos. en todos tienen conocimiento de las otras; de modo que cuando es necesario las realizan y se relevan unos a otros. También deben realizar la limpieza después de cada tarea.

- Las operarias 5 y 6, tienen como tarea preparar las milanesas y mantener la higiene de la fábrica.
- El encargado de fábrica tiene a su cargo seis tareas, una de ellas es formar parte del proceso productivo.
- El repartidor retira los productos terminados para su distribución.

## **Reclutamiento y Selección del personal**

En cuanto a técnicas de reclutamiento, la empresa no posee ninguna y respecto de la selección del personal, la realiza mediante recomendaciones o directamente, si necesitan a alguien eligen entre personas que con anterioridad se hayan ofrecido a ocupar el puesto y los toman a prueba, exige como condición excluyente que sepan manejar muy bien el cuchillo y otras como la predisposición hacia el trabajo.

## **Desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones**

La empresa no lleva un registro del número de entradas y salidas de empleados en los últimos años. Las desvinculaciones se deben fundamentalmente a las condiciones físicas del ambiente de trabajo y las pocas oportunidades de progreso que hacen que los mismos empleados tomen la iniciativa de irse.

La empresa tiene como costumbre contratar empleados por temporada para otorgarles vacaciones a los empleados actuales.

El dueño es quien da permisos, premia o castiga a los empleados. Se premia el cumplimiento del cupo de producción semanal mediante incentivos monetarios, pagando el doble la hora extra y además entregándoles dinero a los empleados en los casos en que aumenta la producción, ante esta posibilidad el propietario se ve ante la disyuntiva de contratar nuevos empleados o aumentar la carga de tareas a los ya existentes, es en este caso en que negocia los sueldos con los operarios, es decir, se quedan los mismos, trabajan más horas y se les aumenta el sueldo, o trabajan las mismas horas con el mismo sueldo pero se contratan más empleados.

Por lo que se pudo observar a los empleados que actualmente están en la fábrica la manera de premiar que tiene el propietario no les genera malestar ni disconformidad.

La empresa es muy estricta en el cumplimiento del horario de entrada, con respecto al horario de salida lo determina la culminación de las tareas. En los casos en que los operarios llegan tarde se les llama la atención y cuando las tardanzas llegan al máximo de tres, se los castiga mediante suspensiones.

No se despide a los empleados, sino que se trata de reubicarlos; cuando estos están en periodos de aprendizaje si demuestran voluntad y predisposición para el trabajo se le da la oportunidad de continuar en la empresa.

## **Las relaciones laborales y con los empleados, delegación de responsabilidad y autoridad**

Se observo que el propietario posee un trato cordial con los empleados, se preocupa por ellos y escucha sus sugerencias.

Existe delegación de responsabilidades del propietario a uno de sus hijos como encargado de venta al público, y al otro como encargado de la fábrica.

Dentro de la fábrica existe delegación de tareas, pero no delegación de responsabilidades y autoridad. Varias tareas recaen sobre el encargado de fábrica, quien además tiene a todos los operarios y al repartidor bajo su supervisión.

Sin embargo surge de los cuestionarios realizados que ninguno de los operarios reconoce al encargado de fábrica como su superior, sino al propietario, quien está convencido de que si él maneja a los empleados evita roces entre éstos y deja al encargado de fábrica la función de vocero y supervisor.

## **Comunicación y clima organizacional**

Pudo percibirse que existe entre los miembros de la organización un tipo de comunicación verbal e informal, las órdenes se imparten oralmente, así como también todo tipo de información que deba darse a los operarios. Los problemas que surgen, se resuelven en el mismo momento en que ocurren, mediante charlas conciliatorias.

Se da en el ambiente de trabajo un clima amistoso, todos se identifican como compañeros de trabajo, incluso el encargado de fábrica.

En cuanto a los valores que priman en la empresa son el respeto por el personal, se preocupan por que todos se sientan cómodos en su trabajo y la lealtad a sus clientes y proveedores.

## **Evaluación de desempeño**

La empresa no utiliza ningún método para la evaluación del desempeño de los empleados, sino que se tiene en cuenta de que manera responden estos a las tareas que diariamente se le asignan y el tiempo en que las mismas se realizan; en base a ello se analiza cuales son aquellos empleados que están más predispuestos en su trabajo.

## **Medidas de Seguridad e Higiene, cobertura de riesgos**

Para la habilitación de la fábrica se requiere el cumplimiento de normas de Seguridad e Higiene que se enumeran a continuación:

- Usar cascos, para prevenir golpes con las rondanas, no es utilizado habitualmente por los operarios porque no le es práctico.
- Guantes de acero, se usan para despostar y prevenir cortes, no se usan por que les resulta incomodo.
- Esterilizador de cuchillos y chaira, debería utilizarse cuando termina el trabajo del día, pero no se hace.
- Indumentaria (Pantalón blanco, chaquetilla, botas de goma y barbijo), salvo el uso del barbijo lo demás se cumple.
- Lavabotas, existe el lugar físico pero no se utiliza
- Matafuego.
- Interruptor de cada máquina no posee, pero cuentan con un interruptor de corriente.

La empresa cuenta con una cobertura total del riesgo de accidentes de trabajo, mediante el pago de una ART. La ART exige que el empresario ponga a disposición de los operarios los elementos necesarios para cumplir con las normas de seguridad e higiene y que éstos los utilicen.

Dado que los operarios se niegan a utilizar los elementos, el empresario se resguarda dejando constancia de la entrega de los mismos.



## **Análisis de puestos, descripción y especificación de los mismos**

La empresa no posee análisis de puestos, cada una de las actividades que se realizan en la misma no están detalladas ni registradas en un perfil de cada puesto con su correspondiente descripción y especificación. Según lo investigado al no tener claramente definidas las tareas de cada puesto se produce en algunos casos sobrecarga de tareas, especialmente en el caso del encargado de fábrica.

Además a la hora de buscar un empleado no está especificado lo que se busca en cada candidato y eso puede llevar a elegir mal a los mismos.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el funcionamiento de la empresa, se pudo observar que la misma no aplica en su totalidad el proceso de administración de recursos humanos. Se presentan a continuación en detalle las conclusiones obtenidas.

### **Conclusiones**

En lo que se refiere al *reclutamiento y selección*, como la empresa no utiliza ninguna técnica, recomiendo que sea el encargado de fábrica la persona que realice el proceso. Ante la existencia de un puesto vacante, deberá identificar en primer lugar cuales son las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar ese puesto, para ello se le proporciona como herramienta el análisis de puestos.

Luego deberá determinar el tipo de búsqueda a realizar, que será preferentemente externa debido a que las posibilidades de ascenso en la empresa son ínfimas, pudiendo realizarse de manera interna cuando exista la posibilidad de reasignar algún puesto.

En cuanto a la técnica de reclutamiento, se aconseja que se efectúe mediante avisos en la puerta del local de venta al público y al mismo tiempo realizar publicidad en radio, de esta manera se logra una complementación en cuanto a costos y cobertura.

La selección se realizará en primer lugar mediante una entrevista sencilla para obtener datos personales y conocer a grandes rasgos el comportamiento y carácter de los postulantes.

Por último se efectuarán pruebas de realización en el lugar de trabajo a los candidatos preseleccionados, asignándole un día diferente a cada uno de ellos y una tarea determinada. De esta manera surge el ocupante del puesto, quien será tomado a prueba por un período, luego del cual se evaluará su desempeño mediante la observación del encargado de fábrica y de acuerdo a ello se definirá la continuidad del mismo.

En cuanto a la *evaluación de desempeño*, debido a que en la empresa no se realiza, considero que sería útil evaluar el desempeño para lograr una mayor productividad, asignar responsabilidades a los operarios como una manera de motivarlos y para que estos sepan que se espera de ellos. La evaluación la realizaría el encargado de fábrica al final de cada mes. Los resultados de la evaluación serían utilizados por el encargado de fábrica y el propietario que conjuntamente fijarían como premio por ejemplo otorgarles a los empleados con mejor desempeño una canasta compuesta por distintos cortes de carne y embutidos. Al final de la evaluación se comunicará los resultados a cada uno de los empleados y se hará entrega de la canasta.

Teniendo en cuenta que la empresa actualmente no utiliza ningún método de evaluación de desempeño, se aconseja que el encargado de fábrica a partir de la observación de los empleados anote semanalmente en una hoja de trabajo su apreciación sobre el desempeño en general de los mismos, diferenciando aspectos positivos y negativos (fortalezas y debilidades), de modo de que al final del mes pueda tener un informe completo de los empleados, de este modo se busca crear en la empresa un hábito de seguimiento de su personal, para luego en un futuro ir pensando en la posibilidad de implementar un método más completo como podría ser el de escala grafica o el de escala con utilización de puntos.

En lo que se refiere al *análisis de puestos*, la empresa no tiene definidos los mismos. Debido a la elevada rotación de personal, la sobrecarga de tareas, el riesgo que implican algunas actividades y los posibles accidentes que pueden producirse por falta de experiencia de los empleados, considero de gran importancia contar con la descripción y especificación de cada uno de los puestos que a tal efecto son desarrollados al final de este capítulo.

Para finalizar, el mensaje que se quiere transmitir con este trabajo, es la importancia de la aplicación de la administración de recursos humanos en toda organización sin importar su tamaño. Es decir por más pequeña que nos parezca la organización y que ello nos haga pensar que no tiene sentido hacerlo, son sumamente necesarios y de gran utilidad cada uno de los procesos o subsistemas que componen la administración de recursos humanos, en particular destaco la importancia del análisis de puestos, su descripción y especificación.

La importancia de tener los puestos debidamente definidos mediante su descripción y especificación está dada por el hecho de que la organización debe saber donde está parada, que tipos de empleados se quiere en la empresa, que capacidades y habilidades se pretenden, como se necesita que trabajen, que tipo de compensación se les otorgará de acuerdo a la tarea realizada y que desarrollo se planea para ellos, de modo de conformar un todo y que por un lado la organización pueda con su capital humano en primer lugar y su capital económico lograr sus objetivos y permanecer, y por el otro que los empleados o asociados de la organización logren su crecimiento personal.

## **DESCRIPCION DEL PUESTO 1**

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Descuerador y Despostador**

*Posición en el Organigrama:* operario que depende directamente del encargado de fábrica

*Lugar de realización de la tarea:* en la fábrica y dentro de ésta en la sala de elaboración.

---

### Descripción de las tareas

- Sacar el cuero del chanco, realizando cortes hasta separar la carne del cuero.
  - Desarmar el animal ya sea vaca o chanco, separando sus distintas partes, obteniendo cortes principales y secundarios.
  - Limpiar luego de cada tarea.
- 

### Responsabilidades y deberes

La responsabilidad de los operarios en general es el estricto cumplimiento de su tarea, el mantenimiento diario de la higiene de la fábrica y el uso de los elementos para protegerse de posibles accidentes de trabajo.

---

### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

- La iluminación es directa y suficiente en el lugar donde se realiza la tarea.
- Se presentan ruidos y vibraciones tolerables.
- Contar con la vestimenta necesaria según las reglamentaciones y utilizarla.

*Riesgos Inherentes:*

- Cortes que pueden sufrir con el manejo del cuchillo.
  - Peligro de sufrir golpes en la cabeza por el manejo de roldanas.
  - Afecciones en las vías respiratorias por el frío de las cámaras.
- 

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

*Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos y experiencia mínima de 2 años.
- Facilidad para la interpretación de órdenes escritas y comprensión de normas de higiene y seguridad.

*Habilidades físicas:*

- Buen manejo del cuchillo.
  - Coordinación de movimientos para darle continuidad al proceso.
  - Vigor muscular para el manejo de reses.
  - Resistencia a la fatiga y no presentar problemas de columna ni varices debido a que la tarea debe realizarse continuamente de pie.
-

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 2

---

### Identificación de puesto

Nombre del puesto: **Seleccionador de carne y pelador de huesos.**

Posición en el organigrama: Operario a cargo del encargado de fábrica.

Lugar de realización del mismo: En la sala de elaboración de la fábrica.

---

### Descripción de la tarea

- Elegir los cortes adecuados que se utilizaran para la elaboración de los distintos productos.
  - Pelar los huesos y cocinar la carne obtenida para la elaboración del queso de cerdo.
  - Limpiar luego de cada tarea.
- 

### Responsabilidades y deberes

La responsabilidad del operario está relacionada estrictamente con la tarea que desarrolla, con el mantenimiento diario de la limpieza del lugar de trabajo y el uso de los elementos para protegerse de posibles accidentes de trabajo.

---

### Condiciones de trabajo

#### *Ambiente de trabajo:*

- Iluminación directa y suficiente en el lugar donde se realiza la tarea.
- Ruidos y vibraciones normales por el funcionamiento de las máquinas.
- Contar con la vestimenta necesaria según la reglamentación respectiva y utilizarla.

#### *Riesgos inherentes:*

- Cortes que pueden sufrir por el manejo del cuchillo.
  - Desgarros por el manejo de las reses de carne.
  - Peligros de golpes en la cabeza por el manejo de roldanas en el traslado de las reses de carne.
- 

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

#### *Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos y experiencia mínima de 2 años.
- Facilidad para la interpretación de órdenes escritas y comprensión de normas de higiene y seguridad.

#### *Habilidades físicas:*

- Buen manejo del cuchillo.
  - Coordinación de movimientos para darle continuidad al proceso.
  - Vigor muscular para el manejo de las reses de carne.
  - Resistencia a la fatiga, no presentar problemas de columna ni varices debido a que la tarea debe realizarse continuamente de pie.
-

## DESCRIPCION DEL PUESTO 3

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Embutidor**

*Posición en el Organigrama:* Operario que depende directamente del Encargado de Fábrica.

*Lugar de realización:* en la fábrica, sala de elaboración.

---

### Descripción de las tareas

- Preparar la máquina embutidora introduciéndole la preparación.
  - Relleno de las tripas sintéticas o naturales con la preparación.
  - Limpiar luego de la realización de la tarea.
- 

### Responsabilidad y deberes

La responsabilidad del operario en general es el estricto cumplimiento de su tarea, el mantenimiento diario de la higiene de la fábrica y el uso de los elementos para protegerse de posibles accidentes de trabajo.

---

### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

- La iluminación es directa y suficiente en el lugar donde se realiza la tarea.
- Se presentan ruidos y vibraciones tolerables
- Contar con la vestimenta necesaria según las reglamentaciones y utilizarla.

*Riesgos Inherentes:*

- Cortes que pueden sufrir con el manejo del cuchillo
  - Peligro de sufrir golpes en la cabeza por el manejo de roldanas
- 

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

*Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos y experiencia mínima de 2 años.
- Facilidad para la interpretación de órdenes escritas y comprensión de normas de higiene y seguridad.

*Habilidades físicas:*

- Buen manejo del cuchillo.
  - Coordinación de movimientos para darle continuidad al proceso.
  - Vigor muscular para el manejo de reses.
  - Resistencia a la fatiga y no presentar problemas de columna ni varices debido a que la tarea debe realizarse continuamente de pie.
-

## DESCRIPCION DEL PUESTO 4

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Atador**

*Posición en el Organigrama:* Operario que depende directamente del Encargado de Fábrica depende del propietario.

*Lugar de realización:* en la fábrica, sala de elaboración.

---

### Descripción de las tareas

- Tomar las tripas ya rellenas y atarlas con el hilo choricero de modo que no quede aire en las mismas.
- 

### Responsabilidades y deberes

La responsabilidad del operario en general es el estricto cumplimiento de su tarea, el mantenimiento diario de la higiene de la fábrica y el uso de los elementos para protegerse de posibles accidentes de trabajo.

---

### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

- La iluminación es directa y suficiente en el lugar donde se realiza la tarea.
- Se presentan ruidos y vibraciones tolerables
- Contar con la vestimenta necesaria según las reglamentaciones y utilizarla.

*Riesgos Inherentes:*

- Cortes que pueden sufrir con el manejo del cuchillo
  - Peligro de sufrir golpes en la cabeza por el manejo de roldanas.
- 

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

*Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos y experiencia mínima de 2 años.
- Facilidad para la interpretación de órdenes escritas y comprensión de normas de higiene y seguridad.

*Habilidades físicas:*

- Buen manejo del cuchillo
  - Coordinación de movimientos para darle continuidad al proceso
  - Vigor muscular para el manejo de reses.
  - Resistencia a la fatiga y no presentar problemas de columna ni varices debido a que la tarea debe realizarse continuamente de pie.
-

## DESCRIPCION DEL PUESTO 5 y 6

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Preparadoras de milanesas.**

*Posición en el Organigrama:* Operarias dependientes del Encargado de Fábrica.

*Lugar de realización:* en la fábrica.

---

### Descripción de las tareas

- Preparar las milanesas.
  - Limpieza de fábrica.
- 

### Responsabilidades y deberes

La responsabilidad es el estricto cumplimiento de su tarea, el mantenimiento diario de la higiene de la fábrica y el uso de los elementos para protegerse de los accidentes de trabajo.

---

### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

- La iluminación es directa y suficiente en el lugar donde se realiza la tarea.
- Se presentan ruidos y vibraciones tolerables
- Contar con la vestimenta necesaria según las reglamentaciones y utilizarla.

*Riesgos Inherentes:*

- Cortes que pueden sufrir con el manejo del cuchillo
- 

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

*Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos.
- Facilidad para la interpretación de órdenes escritas y comprensión de normas de higiene y seguridad.

*Habilidades físicas:*

- Coordinación de movimientos para darle continuidad al proceso.
  - Resistencia a la fatiga y no presentar problemas de columna ni varices debido a que la tarea debe realizarse continuamente de pie.
-

## DESCRIPCION DEL PUESTO 7

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Encargado de fábrica**

*Posición en el Organigrama:* depende del propietario.

*Lugar de realización:* en la fábrica.

---

### Descripción de las tareas

- Picar la carne.
  - Preparar la mezcla con la que se va condimentar la carne.
  - Controlar que los operarios realicen bien su trabajo.
  - Controlar la entrada de materia prima y la salida de productos terminados.
  - Control del recorrido del repartidor.
- 

### Responsabilidades y deberes

Es responsable:

- De que los operarios cumplan con la producción fijada tanto en calidad como en cantidad.
  - Del cuidado y mantenimiento de las maquinarias y de las instalaciones.
  - Del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.
  - Del entrenamiento de los operarios.
- 

### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

- La iluminación es directa y suficiente en el lugar donde se realiza la tarea.
- Se presentan ruidos y vibraciones tolerables
- Contar con la vestimenta necesaria según las reglamentaciones y utilizarla.

*Riesgos Inherentes:*

- Cortes que pueden sufrir con el manejo del cuchillo.
  - Peligro de sufrir golpes en la cabeza por el manejo de rondanas.
-



---

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

---

### *Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos.
- Estudios secundarios completos.
- Conocimiento de los materiales utilizados en el proceso y de la fórmula para preparar la mezcla para condimentar la carne.
- Capacidad de observación para detectar errores en el desempeño de las tareas de los operarios.
- Capacidad para resolver situaciones problemáticas.
- Manejo de tiempos del equipos de trabajo.
- Coordinación de tareas.

### *Habilidades físicas:*

- Buen manejo del cuchillo.
  - Coordinación de movimientos para darle continuidad al proceso.
  - Vigor muscular para el manejo de reses.
  - Resistencia a la fatiga y no presentar problemas de columna debido a que la tarea debe realizarse continuamente de pie.
- 
- 

## DESCRIPCION DEL PUESTO 8

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Repartidor**

*Posición en el Organigrama:* depende del Encargado de Fábrica.

*Lugar de realización:* La ciudad de Río Cuarto.

---

### Descripción de las tareas

- Tomar el pedido de los clientes y entregárselos al Encargado de Fábrica.
  - Buscar nuevos clientes.
  - Traslado de los productos desde la fábrica hasta los clientes.
  - Rendir al Encargado de Fábrica el resultado de su recorrido.
- 

### Responsabilidades y deberes

Es responsable por:

- La mercadería que traslada.
  - El dinero recaudado.
  - El cuidado y mantenimiento del rodado.
-

---

## Condiciones de Trabajo

### *Ambiente de Trabajo:*

- Las calles de la ciudad de Río Cuarto.

### *Riesgos inherentes:*

- Accidentes de tránsito.
- Robos de dinero y de la mercadería.
- Roturas y demoras que afecten la cadena frío.

---

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

### *Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos.
- Estudio secundarios completos.
- Conocimiento de cálculos sencillos de matemática.
- Conocimiento de su recorrido en la ciudad.
- Buena comunicación y relación con los clientes

### *Habilidades físicas:*

- Saber manejar un vehículo.
- Tener carnet habilitante.
- Agudeza visual.

---

## **DESCRIPCION DEL PUESTO 9**

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Administrador**

*Posición en el Organigrama:* Propietario de la empresa.

*Lugar de realización:* Domicilio.

---

### Descripción de las tareas

Las tareas del administrador son:

- Realizar las compras de materias primas.
  - Buscar las mejores condiciones de financiamiento para la empresa.
  - Realizar los pagos a los proveedores.
  - Controlar al Encargado de Fábrica.
  - Establecer premios y castigos.
-

---

### Responsabilidades y deberes

Es responsable de:

- Administración general de la empresa.
  - Crecimiento y Desarrollo de la empresa.
- 

### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

- Su domicilio.

*Riesgos Inherentes:*

- Los riesgos propios de administrar un negocio.
- 

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

*Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos.
- Estudios secundarios completos.
- Experiencia en el manejo de una empresa.
- Experiencia y conocimiento sobre la actividad productiva que desarrolla.
- Capacidad para resolver situaciones problemáticas.
- Manejo y coordinación de tareas y personas.
- Capacidad para manejar un sistema de recompensas y castigos.

*Habilidades físicas:*

- No es necesaria ninguna habilidad física específica.
- 

## **DESCRIPCION DEL PUESTO 10**

---

### Identificación del puesto

*Nombre del Puesto:* **Vendedor**

*Posición en el Organigrama:* depende del propietario.

*Lugar de realización:* en el salón de venta al público.

---

### Descripción de las tareas

- Pedir a la fábrica los productos que vende.
  - Realizar la venta propiamente dicha.
  - Mantener la higiene en la carnicería.
-

---

### Responsabilidades y deberes

Es responsable:

- Por el dinero recaudado.
  - Por la buena atención a los clientes.
  - Por la higiene del lugar.
- 

### Condiciones de Trabajo

*Ambiente de Trabajo:*

- La iluminación es directa y suficiente en el lugar donde se realiza la venta.

*Riesgos Inherentes:*

- Cortes que pueden sufrir con el manejo del cuchillo y las máquinas que se utilizan para el trozado de la carne.
- 

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

---

*Habilidades intelectuales:*

- Estudios primarios completos.
- Estudios secundarios completos.
- Conocimiento de los distintos cortes de carne.
- Buen trato con el cliente.

*Habilidades físicas:*

- Buen manejo del cuchillo.
  - Vigor muscular para el manejo de reses.
  - Resistencia a la fatiga y no presentar problemas de columna ni varices debido a que la tarea debe realizarse continuamente de pie.
-

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CHIAVENATTO, I. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. 1994.
- CHIAVENATTO, I. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. Tercera edición. 2009.
- DESSLER, G. Administración de personal. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Sexta edición. 1996.
- MONDY, R; NOE, R. Administración de recursos humanos. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Sexta edición. 1997.