

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: "Creación y Desarrollo de un Proceso de Gestión de Recursos Humanos para una empresa de Salud".

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera) Nahas Karina Leticia - Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Ing. Adrián Dolgonos.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Profesor Carlos Norry - Vocal: Profesora Raquel Urrutia

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

PROYECTO DE GRADO

**Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración**

Licenciatura en Recursos Humanos



***“Creación y Desarrollo de un Proceso de Gestión de Recursos
Humanos para una empresa de Salud”***

Alumna: NAHAS KARINA LETICIA

Docente Tutor: ING. ADRIÁN DOLGONOS

NAHAS KARINA LETICIA

Diciembre de 2013

INDICE TEMÁTICO

Resúmen.....	6
Introducción	7
Capítulo I – Empresa y Entorno Organizacional.....	8
Presentación de la empresa.....	9
Ámbito de cobertura	9
Misión	10
Visión	10
Valores	10
Objetivos de la empresa	10
Organigrama de la empresa	11
Descripción de servicios	11
Detalle de productos de la empresa	12
Tipos de asociados	12
Descripción de los puestos de la empresa	12
Entorno	15
El sistema de salud en Argentina	15
Situación actual de las empresas de medicina privada	16
Capítulo II - Marco Metodológico.....	17
Tipo de estudio	18
Recolección de datos.....	18
Análisis de datos.....	19
Presentación de los resultados.....	19
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Capítulo III - Marco Teórico de Referencia	21
Administración de recursos humanos.....	22
Propósitos, objetivos y funciones	22
Subsistemas del sistema de recursos humanos.....	25
Subsistema de previsión de recursos humanos.....	26
Subsistema de provisión de recursos humanos.....	26
Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.....	27
Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	27

Subsistema de control de recursos humanos.....	28
Capacitación al ingreso, detección de necesidades y formación continua	29
Procesos de recursos humanos que se vinculan con la capacitación	30
El sistema de capacitación	31
Implementación correcta del programa de capacitación	34
Consideraciones prácticas	34
Evaluación de los resultados según distintos criterios	34
Niveles de evaluación	34
Otros parámetros	34
Análisis y descripción de puestos	35
El proceso de descripción de puestos	38
Las especificaciones del puesto	40
Influencia del análisis de puestos en los niveles de desempeño	41
Evaluación de desempeño y toma de decisiones	42
Beneficios de la evaluación de desempeño	43
Clasificación de los beneficios de la evaluación de desempeño.....	44
Preparación de las evaluaciones de desempeño	45
Métodos de evaluación de desempeño	45
Basados en el desempeño durante el pasado	45
Basados en el desempeño a futuro	46
Otros métodos para la evaluación de desempeño	47
Otro punto de vista sobre las evaluaciones de desempeño	48
Las evaluaciones de 360° por Martha Alles	48
¿Cómo se mide el desempeño?	49
Gestión de recursos humanos	50
La gestión de recursos humanos como proceso	52
Principales objetivos de la gestión de recursos humanos	53
Capítulo IV – Diagnóstico Organizacional.....	54
Análisis y Diagnóstico de la situación actual de la empresa	55
Resultados de la muestra estudiada..	56
Análisis de datos.....	61
Análisis FODA de la empresa	63
Diagnóstico de la Empresa.....	64
Capítulo V – Propuesta de Mejora	65
Propuesta de Intervención.....	66
Capacitación y desarrollo	67

Plan de Formación y Capacitación y Manual de Procedimientos	67
Formularios incluidos en el manual de procedimientos	71
Análisis y descripciones de puestos	74
Cuestionario para el análisis de puestos	74
Formulario para la descripción de puestos	79
Evaluación de desempeño	82
Consideraciones prácticas del modelo propuesto	82
Formulario de evaluación de desempeño	83
Formulario de registro de acontecimientos críticos	85
Conclusión Final	87
Bibliografía	90
Anexos	92
Anexo I – Entrevista Semi-estructurada de preguntas abiertas.....	93
Anexo II – Cuestionario Cerrado.....	95
Anexo III – Planilla de Acontecimientos Críticos	98
Anexo IV – Formulario de recolección de datos.....	100

RESÚMEN

El presente Proyecto define una Propuesta de Intervención Organizacional orientada a la Creación y el Desarrollo de un Proceso de Gestión de Recursos Humanos para una empresa de Salud, que dentro de su abordaje incluya la creación de herramientas que puedan ser aplicadas a distintos procesos de trabajos, contribuyendo a la organización y la administración de los mismos de manera eficiente

Para llevar adelante el proyecto se realizó un trabajo de campo que consistió en un análisis exhaustivo de la información, utilizando de instrumentos una entrevista Semiestructurada, un cuestionario cerrado, formularios de recolección de datos y planillas de acontecimientos críticos, lo que permitió analizar la situación actual de la empresa, en lo referente a su estructura organizativa. Este análisis también sirvió como punto de partida para detectar los aspectos positivos y negativos que finalmente determinaron la problemática de esta empresa, permitiendo arribar a un diagnóstico, y a su vez, fueron considerados para la elaboración de las distintas herramientas.

La propuesta de crear y desarrollar un proceso de gestión, se encuadra dentro de la estructura actual que sostiene la empresa, considerando a futuro la creación de un nuevo puesto de trabajo que administre funciones de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

La problemática general radica en que actualmente muchas empresas no toman en consideración cuestiones que tienen que ver con la importancia que asume el capital humano dentro de la estructura laboral. A raíz de esta situación surgen interrogantes como la desorientación de muchos empleados porque no saben cuáles son exactamente sus tareas, la selección de un candidato inadecuado para cubrir un puesto, la incertidumbre por no conocer cuál es el lugar que ocupa el empleado dentro de la estructura y que nivel de autoridad y/o responsabilidad posee ese puesto frente a la toma de decisiones, en algunas ocasiones directivos y mandos medios ignoran por completo el nivel de formación de su personal. Todo estos son algunos de los planteos más comunes a la hora de empezar a elaborar un diagnóstico y esta situación se desencadena porque en la mayoría de los casos, las empresas en medio de la vorágine laboral suple sus necesidades sobre la marcha y desestima la importancia de contar con herramientas adecuadas que permiten optimizar los procesos de trabajo o quizás, quienes cuentan con soporte técnico para tal fin, fallan en la suministración del mismo. El desafío de la empresas de hoy es transformar el capital humano en una ventaja competitiva que resulte lo suficientemente fuerte para competir y sostenerse, para ello, deben estar bien organizadas internamente.

En virtud de lo antedicho, se desarrolla el presente Trabajo Final de Grado donde se analiza e interpreta a través de los distintas herramientas aplicadas, la situación por la que atraviesa la empresa **AMPARA SALUD S.A.** dedicada a la venta y comercialización de planes de planes de salud desde hace diez años, con del fin de implementar un Proceso de Gestión de Recursos Humanos, que optimice el funcionamiento de los procesos como planificar, con una visión de futuro que permita proveer los requerimientos y proyecciones de la empresa a largo plazo; reclutar o atraer candidatos destinados a ocupar puestos existentes o mantenerlos en reserva para requerimientos futuros; seleccionar, eligiendo y ubicando al trabajador en el puesto adecuado; capacitar, detectando las deficiencias en el rendimiento, proporcionar habilidades y reforzar conocimientos del personal antiguo; evaluar, a fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desempeña en su puesto.

CAPITULO I

Empresa y Entorno Organizacional

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Ampara Salud S.A. es una empresa de medicina privada, de capitales privados, de la ciudad de Córdoba, fundada en Marzo de 2003, con el fin de administrar; gerenciar y comercializar planes de salud y traspaso de obra social.

La empresa opera mediante el mantenimiento de su cartera y la captación de nuevos clientes que pueden adherirse a través del asesoramiento personalizado de un vendedor, de forma telefónica, por recomendación, presentación espontánea, o mediante el destino de sus aportes, para el caso de trabajadores en relación de dependencia.

Esta empresa se encuentra ubicada en el centro de la Ciudad de Córdoba con oficinas en el interior de la provincia y cuenta con veinticinco (25) empleados distribuidos entre casa central y localidades del interior.

ÁMBITO DE COBERTURA

En la actualidad cuenta una cartera de 5.800 afiliados que se encuentran en Córdoba Capital y las siguientes ciudades del interior: Alta Gracia, Arroyito, Balnearia, Castelar, Colonia Caroya, Deán Funes, Devoto, Despeñaderos, El Tío, Freyre, Jesús María, Josefina, La Calera, La Francia, La Para, La Tordilla, Malagueño, Monte Cristo, Obispo Trejo, Oncativo, Pilar, Piquillín, Porteña, Río Ceballos, Río Segundo, Santa Rosa de Río 1º, Santiago Temple, San Francisco, Tanti, Tío Pujio, Tránsito, Villa Allende, Villa Carlos Paz, Villa C. del Tío, Villa El Totoral, Villa María, Zenón Pereyra, Mar del Plata y Tandil, provincia de Bs. As.

Durante el transcurso del año 2004, la empresa, realizó la apertura de sus oficinas comerciales, en las ciudades de Arroyito; Villa Carlos Paz; Villa Allende y Oncativo. En dichas oficinas los afiliados pueden realizar todos los trámites administrativos y comerciales que los mismos necesitan.

Los afiliados cuentan con una red médica prestacional, en Córdoba Capital y en las principales ciudades del interior provincial como: Alta Gracia; Monte Cristo; Villa Allende, Unquillo, Río Ceballos, Jesús María, Totoral, Villa Carlos Paz, Malagueño, Tanti, Villa María, San Francisco, Oncativo, Oliva, Laguna Larga,

Pilar, Río Segundo, Arroyito, Río Primero, Río Tercero, y zonas de influencia; y en las Ciudades de Mar del Plata y Tandil, provincia de Buenos Aires.

MISIÓN

Desarrollar, implementar y comercializar planes de salud en sus tres niveles de complejidad médica, ambulatorio, internaciones y operaciones de baja complejidad y operaciones de alta complejidad para personas e instituciones públicas y privadas, mediante una sólida red de prestadores, en la ciudad de Córdoba como en las distintas localidades donde **Ampara Salud S.A.** desarrolla sus actividades comerciales.

VISIÓN

Lograr asistir a las personas públicas y privadas que presenten la necesidad de obtener una cobertura médica de acuerdo a sus posibilidades socio-económicas, en las distintas localidades donde Ampara Salud S.A. desarrolla sus actividades comerciales.

VALORES

Respeto e integridad: se valora y respeta a cada afiliado de forma íntegra.

Alta Calidad: se trabaja con profesionales calificados y con instituciones que cuentan con aparatología de última generación e instalaciones modernas.

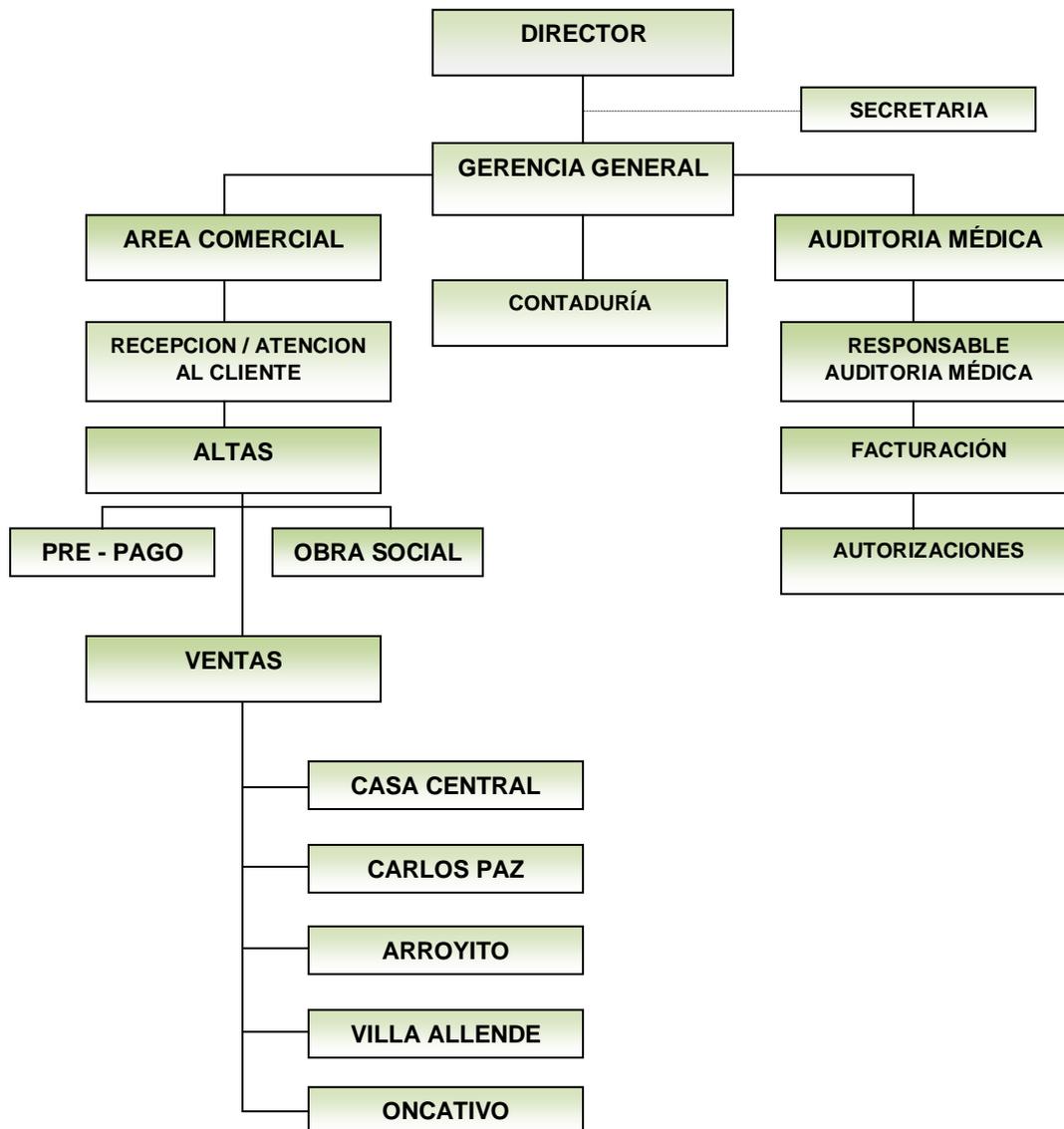
Familia: se vela por el cuidado de la salud de las familias de toda la provincia de Córdoba y los distintos puntos donde **Ampara Salud S. A.** se encuentra.

Compromiso: tanto con los afiliados como con todos los clientes de la empresa.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Brindar planes de salud a personas y empresas.
- Brindar planes de salud que garanticen una mejor calidad de vida.
- Brindar tranquilidad y bienestar.
- Brindar una red médica prestacional en todo el país.
- Brindar una atención personalizada hacia el afiliado.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS

El servicio está definido por las siguientes características:

- Cobertura total, sin límites en tratamientos, internaciones e intervenciones quirúrgicas.
- Atención rápida y precisa, sin co-seguros ni órdenes de consulta, con un mínimo de trámites administrativos.
- Todas las especialidades médicas a cargo de los profesionales de los distintos centros de salud.

- Internaciones ambulatorias y de complejidad de primer nivel, en toda la provincia e interior.
- Convenios con distintos centros de diagnósticos y servicios complementarios.
- Servicios de Urgencia y Emergencias las 24 horas de todos los días del año.

DETALLE DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

PRE - PAGO	OBRA SOCIAL
AS 4	AS 1
	AS 2
	AS 3

TIPOS DE ASOCIADOS

Socios Pre - Pagos: todas aquellas personas que quieran incorporarse en forma particular, o bien, quienes se encuentren en la categoría de empleados en relación de dependencia y deseen tener un plan complementario.

Socios Obra Social: personal en relación de dependencia, que no se encuentre comprendido en convenios colectivos de trabajo y monotributistas en general.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA

DIRECTOR	<ul style="list-style-type: none">• Administrar las relaciones interpersonales.• Transmitir información.• Tomar decisiones en relación a:<ul style="list-style-type: none">• 1. El entorno, todo lo que concierne a la empresa y la producción. 2. La concepción de ideas, todas las propuestas que surjan para conseguir los objetivos. 3. La puesta en práctica de las ideas, llevar a la práctica cada objetivo para conseguir las metas deseadas.• Conseguir buenos resultados.• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
-----------------	--

GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones conjunta y planeación empresarial.• Toma de decisiones con respecto a inversión y contratos con nuevos proveedores.• Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.• Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none">• Realiza labor de apoyo al director y al gerente de la empresa.• Típeo en computadora de documentos.• Concertar citas y ordenar documentos de importancia.• Realizar las llamadas concernientes a las actividades del Director y del Gerente.
RECEPCIONISTA / ATENCION AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada y / o telefónica.• Recepción de órdenes de prácticas.• Envío por fax de prácticas autorizadas por Auditoría Médica a los distintos puntos de atención.• Recepción de facturaciones.• Resolución de conflictos.
ASESOR COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento telefónico y / o personalizado de los distintos productos de la empresa.• Concertación de entrevistas.• Llenado de fichas y papelería correspondiente para ser presentada en Auditoría Médica para su aprobación.
CONTADOR / A	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de todos los movimientos contables.• Presentación a la dirección de los estados financieros mensuales.• Registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none">• Trámites tributarios.• Emisión del los pedidos de pagos de los distintos prestadores.
ADMINISTRATIVO O. SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Recepción de fichas de obra social.• Control de papelería correspondiente.• Carga de datos correspondiente a la producción de cada mes.• Preparación y envío a Superintendencia de Servicio de Salud.
RESPONSABLE DE AUDITORIA MEDICA	<ul style="list-style-type: none">• Recepción, control y autorizaciones de órdenes médicas.• Atención personalizada o telefónica de afiliados.• Asesoramiento y resolución de situaciones complejas.
RESPONSABLE DE FACTURACION	<ul style="list-style-type: none">• Recepción y control de facturaciones médicas de los distintos prestadores.• Emisión del detalle de los montos a pagar y / o debitar a cada prestador.
SUPERVISOR COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Lograr la meta de ventas establecida.• Responsable de la incorporación de nuevos colaboradores.• Mantenerse actualizado sobre los productos de la empresa para brindar información adecuada y capacitar al equipo.• Verificar que los asesores comerciales tengan una buena presentación personal frente a sus potenciales clientes• Llevar control de las ventas realizadas.

ENTORNO

El Sistema de Salud en Argentina

El sistema de salud argentino, es un sistema mixto, caracterizado por una alta heterogeneidad y fragmentación. Dicho sistema está compuesto por tres subsectores: público, seguridad social y privado.

El primero mencionado, está constituido por el Estado, que financiado principalmente con recursos provenientes de rentas generales, asiste en forma gratuita a través de sus instalaciones hospitalarias y sanitarias (nacionales, provinciales y municipales) y se ocupa fundamentalmente de los sectores de menores recursos.

El segundo, está constituido por las Obras Sociales, las cuales ofrecen una cobertura médico- asistencial a cambio de los aportes obligatorios de los empleados en relación de dependencia. La diferencia básica con los seguros privados reside en el carácter compulsivo de la afiliación y en la base solidaria de su financiación, puesto que cada uno aporta según su capacidad y recibe según su necesidad.

Finalmente, el subsector privado está compuesto por las empresas de medicina prepaga, quienes se financian a partir del aporte voluntario de sus usuarios que, por lo general, tienen medianos y altos ingresos y que muchas veces también cuentan con cobertura de seguridad social (doble afiliación); por los profesionales que prestan servicios en forma independiente, ya sea a pacientes afiliados a Obras Sociales o a seguros voluntarios (Pre-pagos) o a aquellos que deciden consumir una prestación a través de un contrato particular de pago por acto médico; y por último, los establecimientos asistenciales contratados tanto por las Obras Sociales como por los seguros voluntarios sin capacidad prestacional propia.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE MEDICINA PRIVADA

La crisis económica y la consecuente escasez de recursos constituyen amenazas contra la salud de la población, los dos sectores del sistema de salud considerados están en una situación de creciente riesgo, por un lado las obras sociales, con el aumento de la desocupación y del trabajo no registrado, ven disminuir su número de afiliados y por su parte, las empresas de medicina privada están afectadas por la recesión y la crisis económica.

El mercado laboral en el ámbito de las empresas de salud, sufre una importante transformación debido a las políticas de recursos humanos de las distintas empresas de salud y al ajuste de la oferta formativa de las profesiones de este ámbito, puesto que la amplia información y el acelerado proceso de caducidad de los conocimientos conllevan la necesidad de altos niveles de especialización profesional. En esta transformación influyen además, los cambios demográficos, provocados por la inmigración, y los cambios sociales debido a la demanda creciente de información por parte del paciente y una presión de la población por obtener un servicio de calidad.

Es relevante considerar que todos estos elementos están favoreciendo la aparición de nuevos escenarios en los que se exige adoptar innovadores enfoques de gestión de recursos humanos para hacer frente a las necesidades emergentes de las organizaciones de salud, ya sean públicas o privadas.

La falta de profesionales en determinadas especialidades, la movilidad entre comunidades autónomas y los movimientos migratorios, son algunos de los retos a los que se enfrentan hoy día las empresas de salud y que precisan de soluciones a largo plazo.

La complejidad de la puesta en marcha de un modelo de estas características implica la necesidad de desarrollar procedimientos específicos de RR. HH., como la valoración de competencias en distintos ámbitos, incluidos los procesos de selección masiva.

CAPITULO II

Marco Metodológico

En este capítulo se presenta la metodología aplicada para llevar a cabo el proceso de indagación necesario, que permita cumplir con el objetivo general del proyecto.

TIPO DE ESTUDIO

El proceso **de intervención** es iniciado a través de un estudio exploratorio, lo que permitió la familiarización con los fenómenos que se pretendían abordar, constituyendo el paso previo para el análisis de la información recopilada.

De inicio el estudio exploratorio permitió inspeccionar el entorno interno de la empresa para conocer el contexto en el que se desenvuelve, así como las principales variables que determinan su estructura y funcionamiento.

Posteriormente el proceso de estudio fue descriptivo lo que permitió recolectar información de la empresa más precisa, analizando los rasgos y características propias, contribuyendo a obtener una mejor aproximación a la realidad.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se realizó de manera inicial una entrevista en profundidad al gerente comercial, con el objeto de obtener un panorama general del funcionamiento de la empresa y recabar la información necesaria para la posterior elaboración de un cuestionario. La entrevista fue semiestructurada basada en una guía de preguntas, donde se trataron temas relacionados a la actividad principal de la empresa, estructura, objetivos a mediano y largo plazo, como está conformada la plantilla de personal, que antigüedad tiene en el mercado, metodologías de trabajo y puntualmente temas en relación a los recursos humanos, como incorporación de personal, comunicación, inducción al puesto de trabajo, seguimiento, posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, conocimiento de las necesidades de los empleados, beneficios e incentivos, índices de rotación, planes de capacitación, desarrollo y mecanismos para evaluar el desempeño, dicha guía se encuentra en el Anexo I.

Posteriormente el acercamiento a la opinión de los empleados de la empresa fue realizado a través de la observación directa, mediante la confección y utilización

de un formulario que permitiera el registro de todo tipo de acontecimientos por parte de los empleados en sus puestos de trabajo, el mismo se encuentra en el Anexo III,

Por último, para complementar este proceso de estudio se elaboró y aplicó el uso de un cuestionario dirigido a empleados de distintos puestos, con preguntas cerradas donde se indagaba en temas como el grado de satisfacción en relación al puesto, las condiciones de trabajo, el nivel de creatividad e iniciativa, las relaciones entre compañeros y jefes, condiciones de contratación y comunicación interna, el mismo se encuentra en el Anexo II.

ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos tiene como objetivo ordenar los datos organizándolos en unidades o categorías, comprender a profundidad el contexto que rodea a los datos, describir las experiencias de las personas estudiadas e interpretar esas situaciones para finalmente relacionar los resultados del análisis con la propuesta.

El análisis se llevó a cabo una vez recolectada toda la información que proporcionaron las distintas herramientas de trabajo aplicadas, procediendo a clasificar los resultados obtenidos.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado se exponen los resultados obtenidos de los distintos instrumentos de recolección empleados, a través de tablas con resultados expresados en porcentajes e informe de los mismos.

El análisis y la interpretación de los datos y la utilización del análisis FODA como instrumento de medición de las variables internas y externas de la empresa, permitió la elaboración del Diagnóstico.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un Proceso de Gestión de Recursos Humanos y crear herramientas que permitan contribuir a la organización y la administración eficiente de los recursos humanos de esta empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relevar información precisa de la empresa para discernir los aspectos de la propuesta.
- Elaborar análisis y descripciones de puestos que permitan mejorar el desempeño.
- Proponer herramientas de recursos humanos que resulten viables a la hora de su implementación.
- Elaborar un plan de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa.
- Alinear el proceso de gestión a las características, necesidades y objetivos de la empresa.
- Proponer estrategias que sustenten la toma de decisiones.
- Considerar la importancia de crear a futuro un puesto que administre funciones de recursos humanos.

CAPÍTULO III

Marco Teórico de Referencia

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

*“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización, tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo...realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado), planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto, seleccionar a los candidatos para cada puesto, aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores, evaluar el desempeño, administrar los sueldos y los salarios (remunerar), proporcionar incentivos y prestaciones, comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar), capacitar y desarrollar a los empleados actuales, fomentar el compromiso de los colaboradores”.*¹

Propósitos, objetivos y funciones

El propósito principal de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización, mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta esencial y determinante.²

Un departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos, para ello se deben establecer los objetivos con claridad.

Es indiscutible sostener que las metas se consiguen cuando se proponen fines claros y cuantificables, estos objetivos equivalen a parámetros que permiten

¹ Dessler Gary – Varela Ricardo *“Administración de Recursos Humanos – Enfoque Latinoamericano”*. Editorial Pearson. México. Quinta Edición. Año 2011.

² Werther William B. Jr. y Davis Keith. *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw Hill. México. Cuarta Edición. Año 1995.

evaluar las acciones que se llevan a cabo, es importante destacar que dependiendo del tipo de organización los objetivos pueden ser llevados a cabo de manera explícita y otras veces como parte integrante de la cultura de la misma, en cualquiera de los casos guiarán la función de la administración de recursos humanos³.

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, de cada departamento, y de las personas que participan del proceso (objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales).

Para William B. Werther Jr. y Keith David, las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla, no todas las organizaciones poseen un departamento de personal, en esto muchas veces influye el tamaño de la misma y la disponibilidad de un presupuesto adecuado”⁴

Las actividades que se llevan a cabo en un área de recursos humanos son:

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento
- Selección de personal
- Orientación y capacitación
- Ubicación y desarrollo
- Desempeño
- Compensación
- Evaluación y retroalimentación

La responsabilidad de administrar de manera eficiente los recursos humanos corresponde al gerente / jefe de cada área o departamento ya que de lo contrario

³ William B. Werther, Jr. Keith Davis. “**Administración de Personal y Recursos Humanos**”. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

⁴ William B. Werther, Jr. Keith Davis, op.cit.

la empresa sólo tendrá un éxito parcial o peor aún, resultados ineficientes en la implementación de sus funciones.

Un punto a tomar en cuenta, es la participación activa de los responsables de cada área en la planeación, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y otras actividades y la delegación de funciones cuando consideren que es necesario.

Muchas veces el fracaso en la gestión de las distintas actividades se debe a que directivos, gerentes o personal de puestos jerárquicos no quieren delegar funciones por miedo a perder jerarquía, sería importante que comprendan que delegar es el proceso de hacer que otras personas participen en la labor, no reduciendo las responsabilidades sino compartiéndolas.

Otro aspecto a considerar es el entorno y las responsabilidades cambiantes de la administración de recursos humanos.

Los autores G. Dessler y R. Varela en su libro señalan algunas tendencias que están impulsando a las compañías y a sus gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad y el desempeño⁵:

- La globalización, como la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos.
- La tecnología porque está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa.
- La naturaleza del trabajo, en relación a la tecnología ya que la misma también está modificando la naturaleza del trabajo, la tecnología no es la única tendencia que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia.
- Sub contratación, la búsqueda de mayor eficiencia está ocasionando que los empleadores exporten más puestos de trabajo.

⁵ Dessler Gary – Varela Ricardo “*Administración de Recursos Humanos – Enfoque Latinoamericano*”. Editorial Pearson. México. Quinta Edición. Año 2011.

- Capital humano, para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de trabajadores del conocimiento y capital humano.

El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.

SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Es importante aclarar que las actividades del área de Recursos Humanos además de contribuir al éxito de la organización deben estar alineadas a las estrategias generales de la misma.

De esta forma la administración de los recursos humanos debe verse como un subsistema perteneciente a un sistema mayor que es la organización que lo contiene y en continua interrelación con los demás subsistemas que la componen.

Considerando al área de Recursos Humanos como un sistema, se puede decir que está integrada por cinco subsistemas interdependientes entre sí⁶:

- Subsistema de Previsión de Recursos Humanos
- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos
- Subsistema de Control de Recursos Humanos

⁶ Chiavenatto Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. México D.F. Quinta edición. Año 2001.

SUBSISTEMA DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Compuesto por la planificación y proyección de personal y por el análisis de puestos. Es necesario que toda la organización identifique sus necesidades de personal para que la planificación y organización de los distintos procesos de la administración de recursos humanos, sirvan eficientemente a los objetivos organizacionales.

En este marco, la planificación y proyección de personal es el insumo básico que facilita la planificación de los demás aspectos de la *Gestión de Personal*, ya que se refiere a la planificación y proyección de personal en cantidades y calidades de recursos.⁷

Un apoyo a esta primera gestión, lo constituye el Análisis de Puestos; con esta herramienta se conocen cuales son los contenidos y elementos constitutivos de cada tarea. El análisis tiene como resultado la descripción las tareas y sus especificaciones. En base a dichas descripciones y especificaciones es que se organizan procesos como los de Reclutamiento, Selección y Ubicación de personal⁸.

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Compuesto por los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción, Orientación y Capacitación al ingreso.

Teniendo en cuenta lo que la Planificación de personal indica para los casos de nuevas incorporaciones, es que se pone en marcha el proceso de conseguir los candidatos adecuados para una posterior Selección de personal. Ambos procesos son partes activas de y necesariamente interrelacionadas del Subsistema de Previsión de Recursos Humanos.

⁷ Chiavenatto Idalberto. "*Administración de Recursos Humanos*". Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. México D.F. Quinta edición. Año 2001

⁸ William B. Werther, Jr. Keith Davis. "*Administración de Personal y Recursos Humanos*". Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

El proceso de Reclutamiento y el de selección deben ser debidamente acompañados por uno de Inducción. Sin un sólido programa de Orientación, la productividad del empleado y la calidad de la vida laboral pueden sufrir serias dificultades y no llegar a alcanzar los objetivos de este subsistema. El proceso de convertirse en empleado satisfecho y productivo, es vital tanto para la organización como para sus integrantes⁹.

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Integrado por la Administración de Salarios y Beneficios Sociales. Una vez captados y adecuados los recursos humanos, la gerencia o dirección de personal debe definir capaces de mantener dichos recursos en la organización.

Este subsistema no solamente se ve influenciado por los demás subsistemas de recursos humanos sino que tiene particularidades determinantes a la hora de su implementación, ya que la legislación laboral, los acuerdos sindicales, las pautas macroeconómicas sobre sueldos y salarios, los sistemas de obras sociales y de jubilación condicionan directamente la eficacia y eficiencia de los sistemas implementados¹⁰.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Conformado por Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Planificación de la Carrera Profesional. Uno de los aspectos más importantes que destaca las ventajas competitivas de una empresa es la Capacitación de sus recursos humanos y la profesionalización del gerenciamiento. Una vez que los recursos humanos han sido formados y capacitados en sus puestos, resulta necesario estimar el rendimiento global de cada empleado. La evaluación del desempeño es la herramienta que genera información sobre la manera en que dicho empleado cumple sus funciones.

⁹ Chiavenatto Idalberto. "*Administración de Recursos Humanos*". Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. México D.F. Quinta edición. Año 2001

¹⁰ Chiavenatto Idalberto, op. cit.

Cuando el desempeño es inferior al estimado, el supervisor debe iniciar una acción correctiva y cuando es superior debe alentarlos.

La Evaluación de Desempeño facilita la tarea de Planificación de la Carrera Profesional del empleado. Las organizaciones necesitan que sus empleados cumplan etapas profesionales facilitando su desarrollo gerencial interno. Esto es posible, siempre y cuando la Planificación de la Carrera Profesional está orientada a potenciar las aptitudes del individuo en relación directa con los objetivos organizacionales¹¹.

SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Compuesto por Auditoría en la Administración de recursos humanos. Todas las áreas de una organización necesitan disponer de información respecto a la forma en que están desarrollando sus funciones; el departamento de personal también. Un método de evaluación continua de las actividades lo constituye la Auditoría de la función de la Administración de recursos humanos.

La Auditoría implica “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguido de sugerencias para su mejoramiento”. En este marco, *la Auditoría es un sistema de revisión y control que informa sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo*¹².

¹¹ Chiavenatto Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. México D.F. Quinta edición. Año 2001.

¹² Lic. María Alejandra Rodríguez. “*Administración de Recursos Humanos*”. Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba – Argentina.

CAPACITACIÓN AL INGRESO, DETECCIÓN DE NECESIDADES Y FORMACIÓN CONTINUA

Como toda función organizacional, la capacitación tiene una misión, es la de poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. La capacitación es una condición necesaria para que las personas hagan lo que tienen que hacer, tanto para el cadete como para el presidente de la empresa. Es importante en la actividad de capacitación visualizar su utilidad o destino de lo que se aprende, así la capacitación es positiva si se le muestra a las personas que posibilidades con las que hoy no cuenta, adquirirá después del aprendizaje y lo importante que es acceder a ella; la utilidad es el por qué y el para qué del aprendizaje.¹³

Cuando una persona se incorpora al mundo del trabajo, independientemente del nivel educativo que haya logrado, deberá afrontar la necesidad de salvar la brecha que existe entre los conocimientos que posee y los que le demanda su puesto de trabajo. La decisión de hacer los esfuerzos educativos para salvar la brecha que pasa a ser un requisito del puesto y forma parte del contrato de trabajo. La decisión de intervenir en los procesos de capacitación es un camino complejo y compartido, es una decisión impuesta por las circunstancias, el aprendizaje significa la postergación o la exclusión del puesto de trabajo¹⁴.

El tiempo y la oportunidad, este apartado se refiere a encontrar los métodos que mejor se adapten y resulten más efectivos para producir aprendizaje utilizando el tiempo de forma que reduzca el impacto en las operaciones o el curso normal de las actividades del negocio.

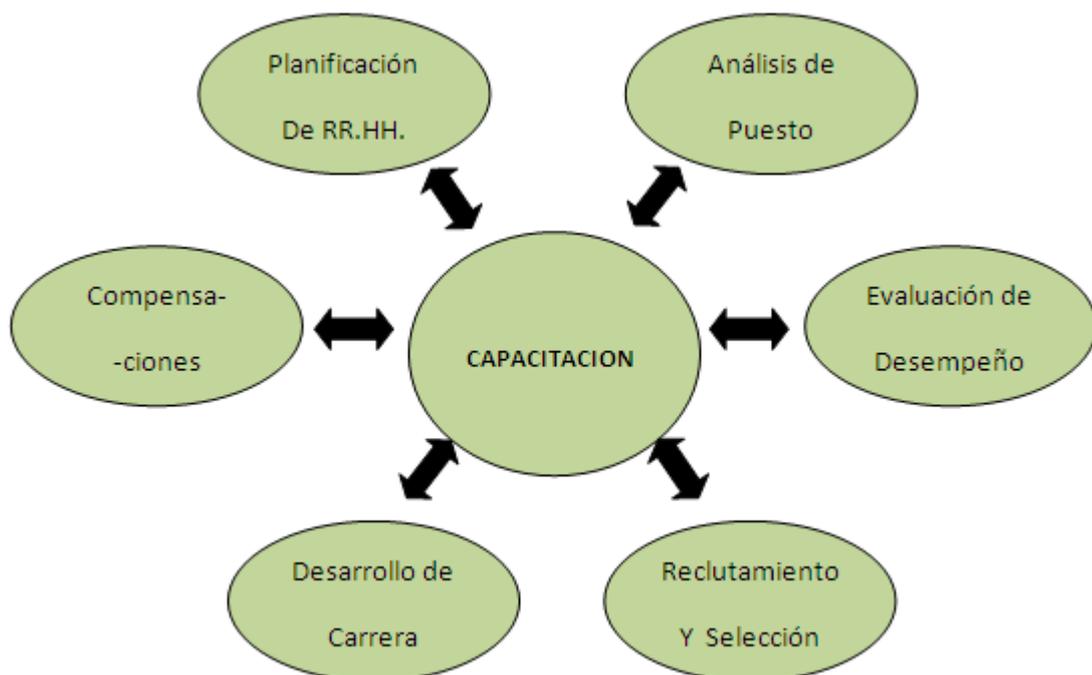
¹³ Dessler Gary – Varela Ricardo *“Administración de Recursos Humanos – Enfoque Latinoamericano”*. Editorial Pearson. México. Quinta Edición. Año 2011

¹⁴ Blake Oscar Juan. *“La Capacitación” Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera edición. Año 2001.

La capacitación se relaciona con diferentes procesos de Recursos Humanos, dado que no es un evento aislado y acompaña a la Gestión en sí.

Tanto el Análisis de Puestos como la Evaluación de Desempeño permiten identificar aquellas competencias que las personas necesitan desarrollar hoy y cuáles son las que requerirá el negocio a futuro.

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS QUE SE VINCULAN CON LA CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Un buen servicio de capacitación debe primordialmente¹⁵:

- Manejar la tensión que producen los cambios.
- Ser capaz de ofrecer innovaciones, mejoras, cambios, etc.
- Realizar propuestas de mejoras y actualización, respetando siempre la cultura de la empresa.

¹⁵ Blake Oscar Juan. *“La Capacitación” Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera edición. Año 2001.

La motivación más importante que desarrolla un adulto ante una propuesta de capacitación proviene de la percepción de su utilidad, no se debe confundir entusiasmo o curiosidad con motivación.

No olvidar que por lo general la tendencia siempre fue mirar a la capacitación como gasto, muchas veces considerados hasta innecesarios por parte de los directivos o dueños de las empresas, por ello es importante mostrar de manera clara cuales serán los beneficios que se podrán conseguir con personal capacitado.

Un rasgo particularmente importante está vinculado al aspecto económico, ya que la capacitación es parte de un negocio, debe guardar una adecuada relación costo-beneficio y su justificación debe estar clara para que quepa en los términos del negocio¹⁶.

EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

El sistema de capacitación es en realidad un subsistema de otros dos más grandes, el de Provisión de RR.HH. (por la inducción, orientación y capacitación al ingreso) y el de Desarrollo de RR.HH. el propósito aquí es contar con un instrumento que permita identificar las necesidades de capacitación de todo el personal que afecta directa o indirectamente a la calidad de las tareas y resultados de la empresa, satisfacerlas de forma continua y planificada y monitorear la efectividad de dicha capacitación¹⁷.

Un primer paso es realizar un relevamiento de la brecha entre lo que hay y lo que debería haber en términos de competencias, conocimientos, habilidades que tiene la gente, todo en comparación con lo que la empresa necesita de ella.

Existen dos maneras de realizarlo¹⁸:

¹⁶ Blake Oscar Juan. *“La Capacitación” Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera edición. Año 2001.

¹⁷ William B. Werther, Jr. Keith Davis. *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

¹⁸ William B. Werther, Jr. Keith Davis, op. cit.

- Identificar lo que hay, luego lo que debería haber y así estimar la brecha.
- Determinar lo que debería haber, identificar lo que hay y estimar la brecha.

Existen dos posibilidades para identificar dicha “brecha” según se trate de necesidades de capacitación o necesidades de formación.

Necesidades de capacitación, que tendrá como principal fuente el cruzamiento entre cada función con sus responsabilidades y las personas que las cumplen.

Necesidades de formación, están relacionadas con la capacidad de desempeñarse en posiciones futuras más que presentes.

El propósito de esta etapa está orientado a identificar competencias que pueden ser en forma de conocimientos, destrezas, o actitudes.

Los perfiles y las descripciones de puestos identifican cada puesto con sus responsabilidades y los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para permitir el desempeño eficiente.

Oscar Blake, en su libro indica que se está frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida no se desempeña con la calidad necesaria por carecer las personas de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para dicha ejecución.¹⁹

El autor identifica a las necesidades, en tres grupos diferenciales:

- Necesidades por discrepancia, se generan cuando hay una tarea que se está efectuando en forma insatisfactoria y discrepa del objetivo deseado y esto se atribuye a una falta de conocimiento y/o habilidades por parte de la persona.

¹⁹ Blake Oscar Juan. *“La Capacitación” Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera edición. Año 2001.

- Necesidades por cambio, se vincula directamente con los cambios ocurridos en las organizaciones, a los cuales las personas deben adaptarse y los cuales requieren la incorporación de nuevos conocimientos para su desarrollo.
- Necesidades por incorporación, se trata de momentos en los cuales a la función que está desarrollando la persona, se le incorporan nuevas tareas que debe aprender y llevar a cabo.

Un programa de capacitación puede ser elaborado por el propio departamento de RR.HH. de la empresa (esto es para empresas con estructuras más grandes donde las funciones se encuentran zonificadas por departamentos o áreas), también puede estar a cargo de la persona que desempeñe funciones de RR.HH. dentro de la empresa o bien delegada a una consultora de servicios externos.

La persona encargada de llevar adelante la función de elaborar un programa de capacitación debe²⁰:

- Detectar las necesidades, plasmar la información en un listado y compartirla con los directivos de la empresa.
- En función de la información, se procede a elaborar el Programa de Capacitación, el que deberá contener datos estimativos sobre los temas a tratar, instructores, participantes, modalidad, duración, costos y plazos.
- La persona responsable de la capacitación presenta un breve informe con los datos anteriormente señalados a la Dirección para que de su aprobación o disponga las modificaciones.
- El programa de capacitación aprobado debe estar disponible a principios del año de aplicación
- Evaluar el impacto de la capacitación a través de las evaluaciones de desempeño y el seguimiento continuo.

²⁰ Blake Oscar Juan. *“La Capacitación” Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera edición. Año 2001.

IMPLEMENTACIÓN CORRECTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Consideraciones prácticas²¹:

- Realizado el Programa, se deben agendar las fechas para las actividades de capacitación.
- Registrar la asistencia de los destinatarios en un registro escrito.
- Se debe llevar un registro individual de cada participante para que la empresa sepa cuanto se invierte en cada miembro.
- De acuerdo al tipo de capacitación se pueden emitir certificados de asistencia, y archivar una copia en el legajo de cada empleado.
- El participante debería tener la posibilidad de emitir su opinión sobre la actividad realizada.

Evaluación de los resultados según distintos criterios:

- Internos (asociados con el contenido del programa de capacitación).
- Externos (relacionados con el propósito general de la formación).

Niveles de evaluación:

- Reacciones del participante (apunta a como se siente).
- Aprendizaje logrado (si el participante entendió y recuerda).
- Cambios en el comportamiento.
- Los resultados (se analiza la forma en que los nuevos comportamientos afectan los resultados de la organización).

Otros parámetros:

- Costos que todo el esfuerzo implica.
- Beneficios obtenidos (relación costo-beneficio).
- Grado de equidad empleado en todo el proceso.

²¹ Blake Oscar Juan. *“La Capacitación” Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera edición. Año 2001.

Toda organización genera proyectos, sino lo hiciese, resignaría una de sus razones de ser, que es modificar el medio y modificarse a sí misma.

Nadie hace un proyecto para que todo siga igual.

De hecho, la existencia de un proyecto indica voluntad de la organización de hacer algo diferente de lo que se está haciendo, y por supuesto, habrá alguien o “alguienes” que deberán hacer algo distinto de lo que están haciendo.

¿Saben hacerlo?

Si la respuesta es positiva, solo se necesitará la manifestación de la necesidad y eventualmente el ejercicio del poder, para que las personas hagan lo que no están haciendo y se necesita que hagan.

Pero si la respuesta es negativa, será insuficiente la manifestación de la voluntad y contraproducente el ejercicio del poder porque es muy difícil que alguien haga algo que no sabe hacer.

Este es un aspecto que debe cubrir la capacitación.

La capacitación no garantizará que las personas hagan lo que se necesita que hagan, pero deberá asegurar que están en condiciones de hacerlo.²²

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“... los desafíos derivados del entorno actual constituyen el eje de la orientación moderna del profesional de la administración de recursos humanos. Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.”²³

²² Oscar Juan Blake. *“La Capacitación”. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Tercera edición. Año 2001.

²³ William B. Werther, Jr. Keith Davis. *“Administración de Personal y Recursos Humano”*. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

El análisis y la descripción de puestos, consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Las principales actividades vinculadas con la información sobre análisis de puestos son:

- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la forma en que los cambios del entorno afectan el desempeño.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la empresa, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), informes que generan varias fuentes como la empresa misma, las otras entidades del ramo, y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas, identifican los puestos que se necesitan analizar, preparan un cuestionario de análisis del puesto y obtienen información para el análisis de puestos.²⁴

Identificación de puestos: el primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. Esa tarea resulta sencilla en una organización pequeña.

Desarrollo del cuestionario: los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de laborales, responsabilidades, conocimientos,

²⁴ Ducceschi M. “*Técnicas Modernas de Dirección de Personal*”. Editorial Ibérico Europea de Ediciones S.A. Madrid. Año 1982.

habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos estadísticos.

** Identificación y actualización: en el cuestionario se procede primero identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción (los puestos cambian mucho con el tiempo).

** Deberes y responsabilidades: los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

** Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, s y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Permite la planeación de programas de capacitación específica.

** Niveles de desempeño: especialmente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimientos. El analista de puestos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales para la determinación dichos niveles.

Obtención de datos: no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos, en cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

Los distintos enfoques para la obtención de datos son:²⁵

- Entrevistas, el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema que ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo- suele

²⁵ Ducceschi M. *“Técnicas Modernas de Dirección de Personal”*. Editorial Ibérico Europea de Ediciones S.A. Madrid. Año 1982.

entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

- Comités de expertos, igualmente costoso y tardado, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- Bitácora del empleado, una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en su cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para la obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado, el cuaderno puede producir información de gran exactitud. La verificación de las bitácoras o los cuadernos de actividades de los empleados implican una inversión considerable en términos de tiempo, lo cual los hace costosos.
- Observación directa, este método suele resultar útil para algunos casos, pero por lo general es lento y costoso
- El método ideal, conclusión. La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad en los procedimientos y el sentido común constituyen la mezcla óptima para los procedimientos de descripción de puestos. Ser creativo reviste importancia fundamental.

EL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos es una exposición por escrito de las actividades que la persona que ocupe un puesto deberá realizar, cómo las llevará a cabo y con qué finalidad.²⁶

En ésta relación, se listan conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollar el trabajo satisfactoriamente.

²⁶ Robbins S. y Coulter M. “*Administración*”. Editorial Pearson. México. Décima Edición. Año 2010.

Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen las siguientes secciones:²⁷

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Relaciones, responsabilidades y deberes.
- Autoridad.
- Criterios de desempeño.
- Condiciones de trabajo.

Identificación del puesto, esta sección contiene varios tipos de información, tales como: título del puesto, estatus, código, fecha, título del supervisor inmediato, grado o nivel del puesto, y en algunos casos la escala salarial del puesto.

Resumen del puesto, este debe describir la naturaleza general del puesto listando las funciones o actividades generales.

Relaciones, responsabilidades y deberes, muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización. En una sección separada se detalla una lista de las responsabilidades y deberes principales del puesto.

Autoridad, se definen los límites de autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

Criterios de desempeño, esta cumple con dos propósitos, ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permite a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Condiciones de trabajo, en esta sección se pueden incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

²⁷ Ducceschi M. "*Técnicas Modernas de Dirección de Personal*". Editorial Ibérico Europea de Ediciones S.A. Madrid. Año 1982.

LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Exposición de las calificaciones mínimas aceptables que la persona que ocupe un puesto específico deberá poseer para poder desempeñarlo con éxito.²⁸

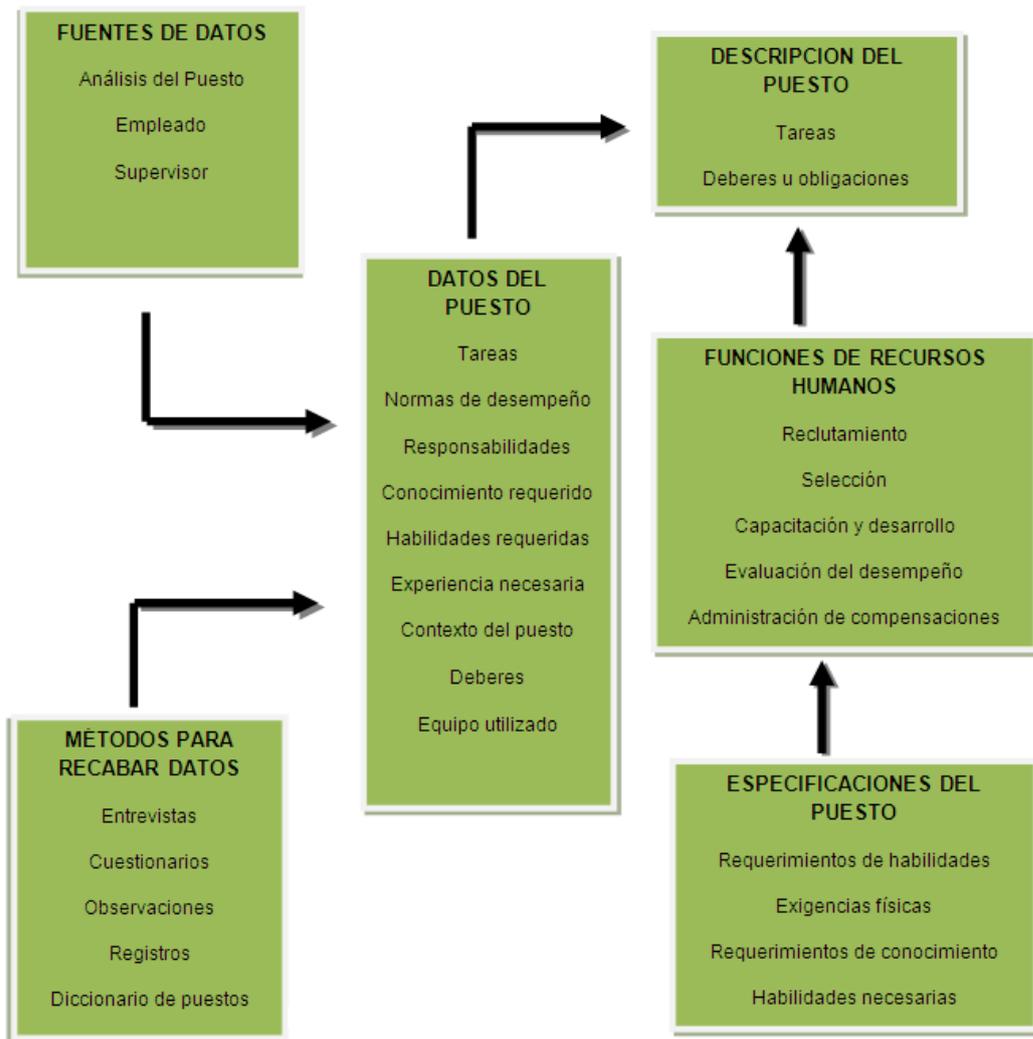
La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto, la especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.²⁹

A esta lista de elementos organizativos del entorno y conductuales se debe añadir la necesidad de desempeñar una labor significativa, el hombre experimenta una profunda necesidad de saber que su labor es útil, dentro y fuera de la organización.³⁰

²⁸ Robbins S. y Coulter M. **“Administración”**. Editorial Pearson. México. Décima Edición. Año 2010.

²⁹ William B. Werther, Jr. Keith Davis. **“Administración de Personal y Recursos Humano”**. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

³⁰ William B. Werther, Jr. Keith Davis. **“Administración de Personal y Recursos Humano”**. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.



Fuente: Elaboración propia

INFLUENCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

El análisis de puestos permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto. Sin metas que lograr, un empleado puede sentir que su posición es similar a la de un velero que avanza en alta mar a toda velocidad sin puerto específico en mente.

Por otra parte, los supervisores también se benefician, sin niveles de medición es imposible medir el desempeño logrado en un puesto³¹.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis de puesto, cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas, éstas sirven al empleado como retroalimentación, en algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto. Cuando los niveles especificados no son adecuados constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

Las acciones correctivas sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto³².

Según Werther y Davis, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.”³³

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y TOMA DE DECISIONES

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”³⁴

³¹ William B. Werther, Jr. Keith Davis. *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

³² William B. Werther, Jr. Keith Davis, op. cit.

³³ William B. Werther, Jr. Keith Davis, op. cit.

³⁴ Chiavenatto Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. México D.F. Quinta edición. Año 2001.

Por su parte Gary Dessler define a la evaluación de desempeño como la forma de calificar al empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así, el proceso implica: establecer normas de trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas, y volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarlo para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.³⁵

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

³⁵ Dessler Gary – Varela Ricardo “*Administración de Recursos Humanos – Enfoque Latinoamericano*”. Editorial Pearson. México. Quinta Edición. Año 2011.

CLASIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los beneficios de una evaluación de desempeño se clasifican en:³⁶

- Beneficios para el jefe: uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. Pretende mejorar las relaciones del supervisores con su personal, siempre y cuando sea llevado a cabo sin prejuicios, sino tomando solo en consideración los resultados en relación con el trabajo.
- Beneficios para el trabajador: uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse. Estimula además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias, no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.
- Beneficios para la empresa: la evaluación del cumplimiento respecto de un trabajo es parte del avalúo del capital humano, que es más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza, difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para los supervisores, gerentes y directivos. Puede también servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo permitiendo mejorar los planes y objetivos de la organización. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades de trabajo.

³⁶ Chiavenatto Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. México D.F. Quinta edición. Año 2001

PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño³⁷:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como los prejuicios personales, el efecto de acontecimientos recientes, la tendencia a la medición central, entre otros.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Basados en el Desempeño Durante El Pasado³⁸:

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.

³⁷ Chiavenatto Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. Año 2001

³⁸ Chiavenatto Idalberto, op. cit.

- Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Basados en el Desempeño a Futuro³⁹:

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar un auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

³⁹ Chiavenatto Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. Año 2001.

- Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Otros métodos para la Evaluación del Desempeño⁴⁰:

- Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- Evaluación 360°: éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

⁴⁰ Chiavenatto Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. Año 2001.

OTRO PUNTO DE VISTA SOBRE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de 360° por Martha Alles⁴¹:

La evaluación de 360° también conocida como 360° feedback, es un esquema más sofisticado que los tradicionales, y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno, jefes, pares y subordinados.

No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan, el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados. Puede incluir otras personas como supervisores o clientes. Cuantas más personas participen el sistema adquiere más objetividad.

Este tipo de evaluación, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino también de todos aquellos que reciben los servicios de las personas, tanto internos como externos.

El concepto de este tipo de evaluación es sencillo y claro, consiste en que un grupo de personas valoren a otra por una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de las personas en el desarrollo diario de su práctica profesional.

La evaluación del desempeño, requiere estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, abiertamente, por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

⁴¹ Alles Martha. *“Desempeño por Competencias”*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Edición 2008.

¿CÓMO SE MIDE EL DESEMPEÑO?

Calificación de Labores: La evaluación del desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Observación directa e indirecta: Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

Objetividad en las mediciones: Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

Subjetividad en las mediciones: Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

*Werther y Davis establecen que... “A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)”.*⁴²

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aun deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos, las actividades de capacitación y desarrollo resultan prácticamente equivalentes.

⁴² Werther William B Jr. Davis Keith. “ *Administración de Personal y Recursos Humanos*”. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, qué debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

En general, la evaluación de desempeño está íntimamente entrelazada con el resto de los procesos de gestión de personal y por lo tanto la calidad con que se realice influirá en la calidad de dichos procesos. La evaluación de desempeño es uno de los procesos de gestión donde el juicio humano tiene más relevancia y donde es difícil pensar en sistemas automáticos que solucionen las deficiencias del juicio humano, por lo que resulta sumamente eficaz dedicar suficiente tiempo para pensar y planificar la administración del sistema, evitando los problemas o disfunciones que puedan presentarse.⁴³

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dedicarse a la gestión de Recursos Humanos implica enfrentarse a una encrucijada, partiendo de que la gestión de Recursos Humanos no ha sido del todo eficiente en los últimos años, desencadenando situaciones terribles como por ejemplo disminución de la productividad, elevada tasa de paro, alto nivel de rotación, desmotivación generalizada de los trabajadores, entre otros factores, es por ello que siempre está latente la duda de si dar un paso hacia adelante o hacia atrás en la gestión de RRHH.

En los últimos años, puntualmente en la última década, la gestión de Recursos Humanos se ha basado más en gestionar recursos que en gestionar humanos,

⁴³ Dessler Gary – Varela Ricardo “*Administración de Recursos Humanos – Enfoque Latinoamericano*”. Editorial Pearson. México. Quinta Edición. Año 2011

como tal, los recursos son perfectamente sustituibles por otros recursos, atribuyéndoles cualidades o propiedades de objetos y no de humanos.⁴⁴

Lo más conveniente en la gestión de recursos humanos, es en primer lugar no repetir los errores pasados y potenciar más al individuo.

Algunas claves para alcanzar el éxito son:⁴⁵

- Respeto mutuo, entre jefes y subordinados, entre organización y subordinados, entre jefes y la organización. El respeto genera confianza y este liderazgo. Si algo carecen las organizaciones actuales es de liderazgo. El jefe manda por miedo, no porque se haya ganado el respeto.
- Mejorar los sistemas de comunicación internos, personalizar la comunicación, evitar que los miembros se sientan como recursos, si se sienten tenidos en cuenta, como personas, actuarán como tales.
- Mejorar la motivación a través del buen trato, para contar con empleados motivados hay que tratarlos como a personas, conocer sus motivaciones, aspiraciones dentro de la organización y hacer que se sientan valorados. Generar un clima de trabajo idóneo implica que los miembros den el máximo de su capacidad porque se sienten considerados y valorados.
- Olvidarse del concepto que actualmente se tiene sobre el puesto de trabajo, ya no hay encargados, gestores, contables,..., lo que hay son unos determinados perfiles profesionales que desempeñan unas determinadas habilidades que deben de cubrir los candidatos: olvidarnos de que los puestos dan las habilidades, estas son innatas a las personas no a los puestos. Buscar personas con competencias y habilidades en las que la polivalencia harán que siempre tengan futuro en la organización.
- Finalmente el esquema, esto tiene que ver con el procedimiento que tiene cualquier proceso: diseño, ejecución, seguimiento y control o corrección. Es importante destacar que en materia de gestión de recursos humanos lo realmente

⁴⁴ Dave Ulrich. "**Recursos Humanos. Champions**". Editorial Granica. Buenos Aires. Sexta Edición. Año 2008.

⁴⁵ Dave Ulrich, op. cit.

importante es evitar siempre la última fase (control o corrección), para lo cual es imprescindible el seguimiento continuo para evitar las correcciones.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

Un proceso de Gestión de Recursos Humanos debe cubrir todo el ciclo de vida del empleado dentro de la empresa, desde la definición del puesto de trabajo y confección de organigramas, hasta la selección, formación, evaluación y retribución de los empleados y la gestión de riesgos laborales.⁴⁶

La Gestión de Recursos Humanos contribuye a que los seres humanos que son las que llevaran a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso del negocio. El recurso humano constituye el recurso más apreciado de la empresa.

La importancia de la Gestión de los Recursos Humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:⁴⁷

- Aumento de la competencia de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década.

⁴⁶ Werther William B Jr. Davis Keith. *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995

⁴⁷ Werther William B Jr. Davis Keith. *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. Año 1995.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Crear, mantener y desarrollar competencias, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar el personal con el perfil seleccionado.
- Capacitar y entrenar.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto.
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo.
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

Para comprender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las empresas es importante conocer la evolución que viene experimentando la empresa en el tema de personal y de los recursos humanos.

CAPITULO IV

Diagnóstico Organizacional

Para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se consideraron los distintos instrumentos de recolección, análisis e interpretación de los datos.

La aplicación de estos instrumentos sirvieron para:

- Describir las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
- Identificar como se distribuyen las distintas tareas y responsabilidades de cada puesto.
- Alcanzar un panorama de la forma en que los directivos evalúan el rendimiento / desempeño de sus empleados.
- Conocer la importancia que le adjudican tanto empleados administrativos como directivos a determinados aspectos como la capacitación, la formación, comunicación, entre otros aspectos.
- Indagar sobre los objetivos particulares de cada empleado en comparación con los objetivos de la empresa.
- Poder llegar a un diagnóstico de la situación-problema actual de la empresa elegida.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Se pudo detectar la Ausencia Total de un área, división o responsable que administre las tareas y funciones de recursos humanos; la Inexistencia de herramientas y procesos internos que permitan organizar y administrar de manera más eficiente las tareas y funciones de recursos humanos, como análisis y descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño, previsión y provisión de personal y planes de capacitación.

Con respecto a la incorporación de personal, la misma se realiza de manera poco convencional, a través de referencias de los mismos empleados que integran el equipo de trabajo: un hijo, pariente lejano o simplemente un conocido. Las entrevistas son llevadas a cabo por la Gerencia Comercial y muchas veces no se dispone del tiempo ni los recursos necesarios para realizar un procedimiento

adecuado, la empresa hoy por hoy no cuenta con personal idóneo para este tipo de procedimiento.

El estudio realizado fue sobre una muestra de diez personas, de las cuales seis pertenecen a puestos administrativos / operativos y cuatro a puestos de supervisión / dirección, y los resultados obtenidos son los siguientes:

RESULTADOS DE LA MUESTRA ESTUDIADA

Formulario de recolección de datos para puestos administrativos y / operativos

1. Nombre del puesto que ocupa en la empresa:

Administrativos / Operativos

2. ¿Considera que tiene un conocimiento acabado de las tareas y funciones del puesto que ocupa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	80 %
NO	20 %

3. ¿De qué manera se informan los cambios de tareas o funciones?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
Verbalmente	100 %
Por escrito	-

4. ¿Está de acuerdo con la forma en que se encuentran distribuidas o asignadas las funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	40 %
NO	60 %

5. ¿Está conforme con el puesto que desempeña dentro de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	50 %
NO	50 %

6. ¿Le gustaría ocupar otro puesto dentro de la empresa o considera que su desempeño sería más eficiente en otro puesto de trabajo?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	60 %
NO	20 %
No Sabe	10 %

7. ¿Están bien definidos los objetivos de cada puesto de trabajo en la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	40 %
NO	55 %
A veces	5 %

8. ¿Sus funciones y tareas son controladas por algún supervisor o jefe a cargo?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	50 %
NO	-
A veces	50 %

9. ¿Cree importante la supervisión de tareas de cada puesto dentro de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	80 %
NO	20 %

10. ¿Considera que sus superiores están al tanto de su nivel de rendimiento en el trabajo?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	30 %
NO	40 %
No Sabe	30 %

11. ¿Siente que tiene la oportunidad de plantear sus inquietudes, ideas o sugerencias?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	20 %
NO	-
A veces	80 %

12. ¿Cree que mejorará su desempeño si recibiera capacitación en sus tareas?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	80 %
NO	10 %
No Sabe	10 %

13. ¿Cómo evalúa el grado de comunicación entre los distintos sectores de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
Bueno	60 %
Regular	40 %
Malo	-

14. ¿Cree que las decisiones en relación a cualquier aspecto de la empresa resultan equitativas?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
Siempre	20 %
A veces	40 %
Nunca	20 %

15. ¿Conoce los objetivos que la empresa espera respecto de cada uno de sus empleados?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	70 %
NO	30 %
No Sabe	-

16. ¿Conoce de manera acabada cual es el fin principal que persigue la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	100 %
NO	-

Formulario de recolección de datos para puestos directivos y / o supervisión

1. Nombre del cargo que ocupa en la empresa:

Directivos / Supervisión

2. ¿Considera que tiene un conocimiento acabado de las tareas y funciones del cargo que ocupa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	80 %
NO	20 %

3. ¿Considera que tiene un conocimiento acabado de las tareas y funciones de los puestos que ocupan sus empleados?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	90 %
NO	10 %

4. ¿Está de acuerdo con la forma en que se encuentran distribuidas o asignadas las funciones y responsabilidades en los distintos puestos de trabajo de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	80 %
NO	20 %

5. ¿Está conforme con el cargo que ocupa dentro de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	100 %
NO	-

6. ¿Considera que su desempeño sería más eficiente si ocupara otro cargo dentro de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	-
NO	90 %
No Sabe	10 %

7. ¿Se encuentran bien definidos los objetivos del cargo que ocupa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	90 %
NO	10 %

8. ¿Su cargo le permite tomar decisiones con total autonomía y libertad?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	70 %
NO	-
A veces	30 %

9. ¿Qué importancia le adjudica a la supervisión de tareas y funciones de cada puesto dentro de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
Mucha	70 %
Poca	10 %
La necesaria	20 %

10. ¿Cómo evalúa la comunicación interna entre los distintos puestos con respecto al grado de acatamiento en las decisiones que se imparten?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
Buena	70 %
Normal	20 %
Regular	10 %

11. ¿Sus objetivos personales, se encuentran alineados con los objetivos de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
SI	90 %
NO	10 %

12. ¿Qué importancia le adjudica a la capacitación en el desempeño de funciones?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
Alta	70 %
Regular	30 %
Baja	-

13. ¿La capacitación y/o formación forma parte de los objetivos de la empresa?

Respuestas	Porcentaje de Respuestas
Si	50 %
No	50 %

ANÁLISIS DE DATOS

Al preguntar a cerca del conocimiento sobre tareas y funciones del puesto que ocupan en la empresa, casi el 80 por ciento dice tener conocimiento acabado, sin embargo, al momento solo el 40 por ciento dice conocer cuáles son los objetivos del puesto.

Del total entrevistado, entre puestos operativos y de supervisión casi el 60 por ciento refleja no estar tan de acuerdo con el lugar que ocupa, considerando que su desempeño podría ser mejor en otro puesto.

Con respecto al grado de supervisión es medianamente equitativo, ya que la mitad de los encuestados coinciden en opinar que sus tareas son supervisadas y la otra mitad a veces, lo llamativo aquí es que ese 50 por ciento no sólo corresponde a los equipos de ventas sino también a puestos administrativos, y el 80 por ciento coincide en opinar que es importante la tarea de supervisar, ya que de esta manera sienten que su trabajo es realmente tenido en cuenta.

Por su parte los puestos directivos coincidieron en opinar que le adjudican la suficiente importancia a este apartado.

Sólo el 30% afirmo que su sus jefes y/o directivos conocen realmente las características del puesto que ocupan y el resto solo medianamente.

Con respecto a la capacitación, y es importante aclarar aquí, que llama mucho la atención ver que casi todos coinciden en que les gustaría recibir más capacitación, el 80 por ciento afirma que su desempeño sería más alto y esto podría contribuir a mejorar los resultados.

En relación a la comunicación, las respuestas fueron bastante parejas, es decir, el 60 por ciento opina que el grado de comunicación es bueno, tanto entre compañeros como entre los mismos y los directivos, el otro 40 por ciento sostiene que es regular.

Cuando se les preguntó si sentían que contaban con la suficiente libertad para poder expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias, el 20 por ciento respondió que sí, mientras que el otro 80 por ciento respondió que a veces, esto se debe a que sienten que si bien cuentan con la total libertad de expresarse, no reciben devoluciones inmediatas, esto puede ser motivo de escasa retroalimentación o feedback.

Al consultar sobre el grado de equidad en relación a las decisiones impartidas, sólo el 20 por ciento opinó afirmativamente, otro 20 por ciento expresó no estar de acuerdo y el 40 por ciento restante coincidió en opinar que sólo a veces las decisiones resultan equitativas.

Por último, en relación al grado de conocimiento y alineamiento de los objetivos personales con los de la empresa, un 70 por ciento opinó que sí y el otro 30 por ciento restante manifestó que no.

Con respecto al procesamiento de la información de los formularios contestados por el personal de dirección y / o supervisión no se encontró diversidad de respuestas, esto se debe a que no son demasiados los puestos de estas características y quienes desempeñan funciones en ellos se encuentran más satisfechos que quienes desempeñan otras labores.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

INTERNOS	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano consolidado. • Apertura al cambio por parte del personal. • Actitud favorable del equipo de trabajo y la dirección hacia la implementación de programas de capacitación y formación. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de las herramientas adecuadas para los distintos procesos de trabajo. • Falta de definición en las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo. • Canales de comunicación internos deficientes por falta de retroalimentación en el desempeño de las labores.
EXTERNOS	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo. • Campañas de prevención y concientización que aumentan el estilo de vida saludable, implicando menor incidencia en el uso del servicio. • Creación de un centro de salud propio. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia en empresas del rubro. • Exigencias cada vez más elevadas de los principales clientes con los que opera la empresa. • Impacto de la situación económica y social (aumento del desempleo, disminución de los ingresos de la población).
	POSITIVOS	NEGATIVOS

Fuente: Elaboración propia

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico de esta empresa, plantea:

- Inexistencia de herramientas de gestión, la empresa opera diariamente sin el apoyo de procesos adecuados, que puedan garantizar el desempeño óptimo de las tareas y funciones, tampoco cuenta con los manuales de procedimientos correspondientes. En la devolución de las entrevistas realizadas se pudo observar que las características y especificaciones de los puestos no se encuentran formalizadas de manera escrita, cada empleado responde a sus funciones de acuerdo a lo impartido al inicio de la relación laboral y las tareas son llevadas a cabo por la operatoria diaria que la función exige; también se detecta que tanto personal administrativo como algunos puestos de supervisión no conocen acabadamente lo que se espera de ellos en relación a su trabajo.
- Ausencia de evaluación de desempeño, la mayoría de los empleados que fueron encuestados respondieron no tener conocimiento de qué manera sus directivos evalúan el desempeño en las tareas, la escasa retroalimentación no permite que puedan expresar ideas, inquietudes o sugerencias.
- Apreciación positiva con respecto a la capacitación, es considerada como una herramienta de aprendizaje y superación, tanto directivos como el grupo de trabajo expresaron interés en querer aprender más para especializarse en sus funciones, se observó muestra de compromiso en este aspecto.
- Alto grado de interés con respecto a la implementación de un sistema de gestión integral, que permita la organización y la administración de los recursos humanos, también se observa la necesidad de imponer orden a toda la estructura actual, mejorando el modus operandi de muchos procesos con los que cuenta actualmente la empresa, es un objetivo, no inmediato, la creación de un puesto de trabajo que administre funciones de recursos humanos.
- Es necesario elaborar planes de trabajo estableciendo objetivos y plazos para los mismos, dentro de ellos se podría considerar el grado de cumplimiento y avance, deberá considerarse que los procesos de cambio requieren de un período de adaptación, por lo tanto no se pueden exigir resultados inmediatos.

CAPÍTULO V

Propuesta de Mejora

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Esta propuesta tiene como objetivo Implementar un Proceso de Gestión de Recursos Humanos y crear herramientas que permitan contribuir a la organización y la administración eficiente de los recursos humanos de esta empresa.

Tanto las personas como las empresas o cualquier organización necesitan para funcionar eficientemente información clara y precisa acerca de las características, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo, como así también contar con empleados bien capacitados, ya que en el mercado actual de trabajo competitivo, cambiante y ultra veloz, la demanda de trabajadores calificados supera con creces la oferta

El diseño y confección de las distintas herramientas y procesos sustentarán las bases de cualquier acción de cambio que se pretenda llevar adelante.

Se presenta el modelo diseñado y propuesto para llevar adelante un Plan de Formación y Capacitación considerando la situación actual de la empresa.

El mismo incluye la confección de un Manual de Procedimientos, en donde se explica en qué consiste el Plan de Formación y Capacitación, como debe llevarse a cabo destacando objetivos, alcance, responsabilidad, fecha para cada modificación realizada, ya que el mismo deberá ser actualizado permanentemente por su responsable, en función de las capacitaciones y / o especializaciones que los empleados vayan recibiendo.

El manual de procedimientos, como se sabe, es un documento que describe una serie de pautas que deben seguirse para realizar funciones específicas dentro de un proceso de trabajo, de aquí la importancia de diseñar uno, ajustado a las necesidades de esta empresa, lo que permitirá la correcta orientación y aplicación del modelo propuesto.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Plan de Formación y Capacitación y Manual de Procedimientos

	PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION	FECHA DE REALIZACION ___ / ___ / ___
		Página: <u> 1 </u>

	Redacción	Aprobación
Nombre:		
Función:		
Fecha:	___ / ___ / ___	___ / ___ / ___
Firma:		

PUESTA AL DIA Y MODIFICACIONES		
	Fecha	Detalle de Modificación

	PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION	FECHA DE REALIZACION ___ / ___ / ___
		Página: <u> 2 </u>

PROCEDIMIENTO PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

1. OBJETO

Alcanzar un óptimo nivel de preparación de todo el personal de _____ para que de este modo los servicios que se presten, satisfagan plenamente los requisitos del afiliado.

2. ALCANCE

A todo el personal de _____, Presidente, Gerentes, Supervisores y empleados en general.

3. RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de la planificación y cumplimiento del Plan de Formación y Capacitación es del Departamento, Sector o Responsable de Recursos Humanos, con la colaboración del resto de los empleados de la empresa y la aprobación de la Dirección.

4. CONTENIDO

4.1. Capacitación y Formación:

A fin de cada año (mes de Diciembre), el Dpto., Sector o Responsable de Recursos Humanos solicitará a los demás empleados que informen de las necesidades de capacitación, que podrá realizarse a través del formulario correspondiente donde también se reflejarán los objetivos a alcanzar y una estimación de costos.

Las solicitudes recibidas serán analizadas por el Dpto., Sector o Responsable de Recursos Humanos haciendo especial énfasis en:

- Grado de alcance
- A quienes comprende
- Objetivos a alcanzar
- Factibilidad de ejecución
- Servicios a Contratar
- Adecuación a la Política de la empresa
- Nivel actual de formación de los empleados

Los resultados del análisis anterior permitirán confeccionar un cronograma de actividades de capacitación preliminar.

Con el cronograma antes mencionado se estimará un Presupuesto (que puede ser anual, semestral o mensual) para estas actividades de formación y capacitación, se procederá a informar a la Dirección para que el mismo sea revisado, corregido en caso de observaciones y aprobado.

Periódicamente se deberá revisar el cronograma a los fines de evaluar el grado de avance del mismo y su actualización, cualquier modificación que se efectúe deberá ser realizada por el Dpto., Sector o Responsable de Recursos Humanos y comunicada a la Dirección de la empresa.

A las necesidades de capacitación que no pudieran ser cumplidas durante el año en curso se les dará prioridad en la confección del cronograma del año siguiente.

El Dpto., Sector o Responsable de Recursos Humanos deberá coordinar las solicitudes de cursos que pudieran surgir sobre la marcha y que no estén contemplados en el cronograma mencionado, para lo cual deberá llevar los registros correspondientes bajo la denominación de "cursos no programados".

El Dpto., Sector o Responsable de Recursos Humanos podrá realizar el seguimiento de las capacitaciones realizadas observando por ejemplo el desenvolvimiento del empleado en el mismo puesto de trabajo (Job Training) y dejar un registro por escrito de lo observado.

4.2. Ficha Individual de Formación:

Todo el personal de la empresa tendrá una ficha individual donde se registrará el nivel de instrucción y la formación recibida como así también la dominada. Esta será anexada al

curriculum vitae que pudiera tener esa persona en actividades anteriores, tanto en instrucción como en experiencia, de esta manera se irán complementando los legajos de cada empleado.

4.3. Evaluación de la Formación:

Cumplida una capacitación, el personal participante será encuestado respecto al grado de satisfacción y conformidad con la formación recibida. Posteriormente será evaluado respecto a la adquisición y aplicación de los conocimientos recibidos. El objetivo fundamental de esta evaluación es corroborar la correcta planificación, medir el grado de interés y adaptación al curso dictado, conformidad con el contenido y garantizar su aplicación, para verificar como correcto lo oportunamente solicitado al realizar el relevamiento de las necesidades de capacitación.

5. FOMULARIOS

5.1. Formulario I “Solicitud de Requerimiento de Capacitación”

5.2. Formulario II “Cronograma de Actividades de Capacitación”

5.3. Formulario III “Plan de Capacitación y Formación”

6. FOMULARIOS UTILIZADOS

Los formularios antes detallados como también el registro de asistencia a los cursos, documentación entregada en las capacitaciones, certificado, fotos, etc. Deberán ser archivadas el Dpto., Sector o Responsable de Recursos Humanos desde que se inicia la relación laboral hasta el fin de la misma.

Formularios incluidos en el Manual de Procedimientos

I - SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACION

A completar por el empleado:

Fecha: ____ / ____ / ____

En el presente formulario deberá mencionar cuáles son los requerimientos de capacitación que a su Criterio ayudarían en su formación para optimizar el desempeño en su puesto de trabajo.

Nombre del Curso / Formación	Área / Sector que lo solicita	Ente de Formación sugerido	Costo Aprox.	Motivos que justifican el pedido

Responsable de RR.HH

II - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

A completar por el responsable de RR.HH.

El siguiente es el cronograma de actividades de capacitación planificadas para el año ____ / ____ / ____ se deberá detallar cada actividad.

Nombre del Curso / Formación	Área / Sector afectado	Fecha estimativa del curso	Ente de Formación	Costo	Cant. De participantes	Carga Horaria	Situación	Observaciones

Responsable de RR.HH.

ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Cuestionario para el Análisis de puestos

Disponer de información sobre los puestos de trabajo permite entre otros aspectos ofrecer compensaciones más equitativas, dar al empleado una sensación de seguridad ubicándolo en el puesto adecuado, detectar necesidades de capacitación y también conocer cuáles son las necesidades de la empresa en cuanto a sus empleados, la información que proveen las descripciones y los análisis de puestos permiten mejorar la productividad de las empresas, independientemente del tamaño que tengan.

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:				
Área o Sector:				
Jefe inmediato:				
Tipo de puesto (encerrar con un círculo)	Operativo	Administ.	Supervisión	Dirección

B. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Describe propósito u objetivo general del puesto:

Describe funciones (tareas) principales del puesto:

Describa funciones (tareas) secundarias del puesto:

Califique de acuerdo a las funciones (tareas) el nivel de responsabilidad del puesto:

Nivel de Responsabilidad del puesto	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

C. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Nivel de Instrucción:

Marcar con una cruz la formación académica necesaria para desempeñar el puesto:

Estudios primarios completos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Estudios secundarios completos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Estudios terciarios completos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Estudios universitarios completos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Informática	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Idiomas	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Capacitación específica, cursos, seminarios, talleres, etc.)	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Nivel de Experiencia:

Marcar con una cruz el grado de experiencia que el puesto requiere:

Grado de experiencia necesario	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

¿Cuánto tiempo de experiencia estima necesario para desempeñar correctamente el puesto?

Men. de 6 meses	
Menos de 1 año	
Más de 1 año	

Nivel de Aptitud Intelectual:

Califique del 1 al 10 las aptitudes intelectuales de acuerdo al requerimiento del puesto:

Iniciativa	
Autonomía	
Comunicación	
Concentración	
Creatividad e Innovación	
Flexibilidad	
Habilidad expresiva	
Liderazgo	
Orden y organización	
Pro actividad	
Resolución de conflictos	
Sentido común	

Nivel de Aptitud Física:

Califique del 1 al 10 las aptitudes físicas de acuerdo al requerimiento del puesto:

Agudeza visual	
Agudeza auditiva	
Habilidad manual	
Destreza corporal	

D. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones de

Contratación:

Indicar con una cruz según
corresponda:

Lunes a Viernes	
Sábados y Domingos	
Horas Extras	
Flexibilidad horaria	
Disponibilidad para viajar	
Movilidad propia	

Condiciones de Físicas del Ambiente Laboral: (marcar con una cruz)

Indicar en qué medida las condiciones físicas del ambiente afectan el desempeño:

Condiciones Físicas	Nulo - Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Ruido				
Ventilación				
Humedad				
Iluminación				
Temperatura				

Condiciones Psicológicas / Mentales de trabajo: (marcar con una cruz)

¿El desempeño del puesto exige presiones psicológicas o mentales, como complejidad de la tarea, minuciosidad, responsabilidad por manejo de dinero, etc.?

Permanentemente	A veces	Rara vez	Nunca

Condiciones de Higiene y Seguridad: (marcar con una cruz)

¿Las condiciones laborales de Higiene y Seguridad considera que son las correctas para su puesto de trabajo?

Condiciones de Higiene y Seguridad correctas	Si	No

E. IDENTIFICACIÓN DEL ANALISTA

Nombre y Apellido del Analista:	
---------------------------------	--

	Nombre y Apellido	Cargo / Función
Revisado por:		
Autorizado por:		
Fecha de realización:		

Responsable de RR.HH.

Director de la empresa

Formulario para la descripción de puestos

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa:

Fecha:

Ultima actualización:

DE LA POSICIÓN

Posición solicitada:

Sector / Área:

Jefe inmediato:

Objetivo General del Puesto:

DE LA FORMACIÓN

Estudios primarios completos

SI

NO

Estudios secundarios completos

SI

NO

Estudios terciarios completos

SI

NO

Estudios universitarios completos

SI

NO

Informática (nivel de dominio)

REGULAR

BUENO

MUY BUENO

AVANZADO

Idiomas (nivel de dominio)

REGULAR

BUENO

MUY BUENO

AVANZADO

a. Inglés

REGULAR

BUENO

MUY BUENO

AVANZADO

b. Portugués

REGULAR

BUENO

MUY BUENO

AVANZADO

c. Otros

Especificar: _____

--	--	--	--

Otros tipos de estudios (post grados,
 capacitación específica, cursos,
 seminarios, talleres, etc.)

1.

2.

3.

Experiencia en el puesto

SI

NO

Requisito excluyente

SI

NO

Antigüedad en puestos similares

Men. de 6 meses	Menos de 1 año	Más de 2 años	Más de 5 años

DEL DESEMPEÑO

Responsabilidades diarias	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

Responsabilidades periódicas	1.
	2.
	3.
	4.

CONDICIONES DEL AMBIENTE LABORAL

Condiciones Físicas necesarias:

Condiciones Psicológicas / Mentales:

Condiciones de Higiene y seguridad:

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

Remuneración	CONVENIDA	\$	A CONVENIR	_____
Tipo de relación	DEPENDENCIA	_____	AUTONOMA	_____
Horarios a cumplir	FULL TIME	_____	PART TIME	_____
Disponibilidad para viajar	SI	_____	NO	_____
Carnet de conductor	SI	_____	NO	_____

Modalidad de entrevista – contratación

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Responsable de RR.HH.

Director de la empresa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Consideraciones prácticas del modelo propuesto

El modelo propuesto de Evaluación del Desempeño considera los sistemas de calificación de cada labor, contemplando que los mismos resulten de uso fácil, sean confiables y permitan calificar los factores esenciales que determinan el desempeño.

El método sugerido combina escalas de puntuación, donde el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, y el método de registro de acontecimientos críticos donde el evaluador lleva una bitácora diaria, consignando las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

Se pretende tomar conocimiento del rendimiento general del empleado mediante una serie de mediciones que conjuntamente con una retroalimentación constante posibilite entre otros aspectos la toma de decisiones de la empresa.

El evaluador deberá ubicar los diferentes factores rendimiento (a evaluar) en una escala que va de Muy Alto a Muy Bajo, considerando los valores numéricos asignados para cada caso.

La intención de implementar y llevar este proceso adelante de manera periódica (puede ser quincenal, mensual, bimestral, etc.) tiene como objetivo que los resultados obtenidos puedan por un lado, mejorar el rendimiento de cada empleado en la tarea o función que desempeña y por otro, para los directivos poder llevar un registro del grado en que las expectativas de rendimiento se cumplen, favoreciendo la toma de decisiones con respecto a estas cuestiones.

Formulario de Evaluación de Desempeño

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

AREA: _____

PUESTO: _____

EVALUADO: _____

FECHA DE INGRESO: _____

EVALUADOR: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

REFERENCIAS:

Muy bajo: 1 (Inferior) - Rendimiento laboral no aceptable

Bajo: 2 (Inferior al promedio) - Rendimiento laboral regular

Moderado: 3 (Promedio) - Rendimiento laboral

Alto: 4 (Superior al promedio) - Rendimiento laboral muy bueno

Muy Alto: 5 (Superior) - Rendimiento laboral excelente

Marcar con una X el número que refleja el nivel que Ud. cree que el trabajador alcanza en su desempeño.

AREA DEL DESEMPEÑO	ESCALA DE PUNTUACIÓN					PUNTAJE TOTAL
	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomiendan						
Realiza el trabajo de manera adecuada						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						

Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los afiliados y/o compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los afiliados						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar su trabajo						
Se muestra abierto a cambios						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene capacidad para resolver conflictos						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL						

Formulario de Registro de Acontecimientos Críticos

REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

AREA: _____ EVALUADO: _____
PUESTO: _____ EVALUADOR: _____

Se deberá registrar periódicamente las acciones más destacadas del evaluado.

FECHA: ___ / ___ / ___

FECHA: ___ / ___ / ___

FECHA: ___ / ___ / ___

FECHA: ___ / ___ / ___

FECHA: ___ / ___ / ___

CONCLUSIÓN FINAL

El diseño y confección de las distintas herramientas, tiene como objetivo, servir de soporte para mejorar la organización y administración de los procesos de trabajo dentro de la empresa.

El diagnóstico realizado, justifica la necesidad de que contar con una buena Gestión de Recursos Humanos mejorará notablemente los resultados de la empresa.

La resistencia al cambio genera incertidumbre por no saber cuáles serán los resultados, pero esta instancia se supera a medida que avanza el proceso, la adaptación a lo nuevo y los resultados que esos cambios van reflejando, contribuyen positivamente a generar una sensación de seguridad de que se está haciendo lo correcto.

El objetivo principal de este trabajo define la Implementación de un Proceso de Gestión de Recursos Humanos y la creación de herramientas que permitan contribuir a la organización y la administración eficiente de los recursos humanos, para su puesta en marcha, la empresa debe contar por sobre todas las cosas, con buena predisposición al cambio, en vista de que las nuevas decisiones de seguro van a contribuir al crecimiento, solo así los cambios serán implementados con éxito. Se deberá abordar el proceso con cuidado, considerando particularidades, plazos, cultura y estrategia que posea la empresa.

En materia de capacitación y formación continua de los empleados, el procedimiento elaborado y la puesta en práctica de dicha herramienta servirá de sustento para que la empresa logre posicionarse mejor frente a sus competidores contando con personal especializado, también permitirá optimizar el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles de la empresa, contribuyendo a mejorar el clima laboral y las relaciones entre los empleados y estos con los directivos.

Permitirá el incremento de la productividad, aumentando el rendimiento y la calidad del trabajo, también podrá servir como herramienta que proporcione

información con respecto a nuevas necesidades. El empleado que tenga bien definido su rol dentro de la empresa, orientará sus esfuerzos a cumplir los objetivos, tanto personales como de la propia empresa.

El análisis y la descripción de puestos, más allá de aportar la información necesaria para cualquier toma de decisiones, servirá para sortear los constantes cambios que se experimentan en la actualidad en el mundo laboral, ya que las empresas están obligadas a analizar permanentemente los puestos de trabajo, rediseñarlos, y evaluar los mismos para adecuarlos a las nuevas exigencias.

Tanto el análisis como la descripción de puesto, son importantes fuentes de información, contar con ellas ayudará a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud, conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener entre otras ventajas encuadrar correctamente el reclutamiento y la selección de personal, buscar programas de capacitación y desarrollo adecuados a cada necesidad, como base para evaluar el desempeño, y contribuir a mejorar la administración de los recursos humanos.

El modelo diseñado de evaluación de desempeño, le servirá a la empresa para observar la forma en que los empleados desempeñan sus tareas, redefinir las actividades diarias y ofrecer información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento. También permitirá mejorar la comunicación entre jefe y empleado, dado que se establece un acuerdo entre ambos en relación al desempeño, expone de manera clara los deberes y las responsabilidades del trabajador, debiendo garantizar la retroalimentación adecuada para que el empleado pueda operar con criterio, innovación, responsabilidad y entusiasmo.

Como futura profesional de Recursos Humanos mi deber principal es convencer a los dueños, directivos o responsables en general de ésta empresa, o cualquier otra, que contar con un buen Proceso de Gestión de Recursos Humanos es invertir a largo plazo, pero con la plena convicción de que los resultados siempre van a ser positivos, pero considerando que todas las prácticas de Recursos Humanos se encuentren en consonancia con las necesidades de todos los

clientes que conforman el ambiente de la empresa, internos y externos, así, la misma tendrá más probabilidades de alcanzar el éxito.

El desafío de la competitividad está presente siempre, tanto directivos, como empleados y las mismas empresas deben aprender a cambiar más rápidamente y hacerlo con la mayor comodidad, para ello, los profesionales de Recursos Humanos debemos ayudar y desempeñar nuestro rol de manera elocuente y precisa, definiendo un modelo de empresa para el cambio, diseminar ese modelo, compartirlo con todos los integrantes y aplicarlo, debemos acompañar este proceso y estar bien preparados para responder todos los interrogantes que puedan surgir y tratar, sin ser descortés, que los directivos más allá de involucrarse con el cambio, lo prediquen a sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha. “Desempeño por Competencias”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Edición 2008.
- Blake Oscar Juan. “La Capacitación” Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Tercera edición. Año 2001.
- Chiavenatto Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. México D.F. Quinta edición. Año 2001.
- Dessler Gary – Varela Ricardo “Administración de Recursos Humanos – Enfoque Latinoamericano”. Editorial Pearson. México. Quinta Edición. Año 2011.
- Ducceschi M. “Técnicas Modernas de Dirección de Personal”. Editorial Ibérico Europea de Ediciones S.A. Madrid. Año 1982.
- Robbins S. y Coulter M. “Administración”. Editorial Pearson. México. Décima Edición. Año 2010.
- Ulrich Dave. “Recursos Humanos. Champions”. Editorial Granica. Buenos Aires. Sexta Edición. Año 2008.
- Werther William B. Jr. y Davis Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. México. Cuarta Edición. Año 1995.

Páginas de Internet consultadas:

<http://www.sssalud.gov.ar/normativas/consulta/001769.pdf>

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE PREGUNTAS ABIERTAS:

Gerente Comercial

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
2. ¿Cómo está organizada estructuralmente (áreas, funciones, etc.)
3. ¿Antigüedad de la empresa en el mercado?
4. ¿Podría comentarme a cerca de los objetivos a mediano y largo plazo?
5. ¿Posee sucursales? ¿Dónde?
6. ¿Cantidad de empleados que trabajan en la empresa?
7. ¿De qué manera se encuentran distribuidos?
8. ¿Antigüedad del cargo que ocupa Ud. actualmente?
9. ¿Cuál son las funciones que desempeña?
10. ¿Tercerizan algún tipo de actividad principal de la empresa?
11. ¿Podría comentarme los motivos?
12. ¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento de incorporación de personal?
13. ¿Cuenta la empresa con un área, división o personas que desarrollen actividades de recursos humanos? Como por ejemplo la convocatoria a cubrir un puesto, la elección del candidato más apropiado?
14. ¿A la hora de incorporar un nuevo empleado, recibe una charla explicativa, de cuáles serán sus funciones, objetivos, etc.?
15. ¿A cargo de quién se encuentra esta función?
16. ¿Cómo miden el desempeño de los empleados?
¿Este tipo de información les resulta útil para la toma de algún tipo de decisiones dentro de la empresa?
17. ¿Cuáles son las posibilidades de crecimiento que existen en la empresa?
¿Quiénes toman esta decisión y bajo qué criterios?
18. ¿Cómo se encuentran estructurados los procesos de comunicación?
(ascendentes, descendentes, horizontales)
19. ¿De qué manera se conocen las necesidades de los empleados?
(salariales, de crecimiento, flexibilidad de horarios, etc.)
20. ¿Cuentan con un sistema de beneficios e incentivos no necesariamente remunerativos para sus empleados? ¿De qué manera es administrado?

21. ¿Cuál es aproximadamente el nivel de rotación de los empleados?
22. ¿A qué factores atribuye que se debe esa rotación?
23. ¿Considera Ud. que la empresa cuenta con deficiencias en lo que respecta a la administración de recursos humanos?
24. ¿Podría mencionarme tres aspectos positivos o fortalezas que Ud. considere infaltables en cualquier empresa para poder crecer, desarrollarse y mantenerse en el tiempo?

ANEXO II

CUESTIONARIO CERRADO:

Empleados

El cuestionario deberá ser llenado por el empleado con la total tranquilidad que las respuestas son anónimas, no se deberán manifestar datos personales, ni datos de ubicación en la empresa. Se procede a completar marcando con una cruz la respuesta más acertada a su opinión y en ningún caso deberá aclarar los motivos de sus respuestas.

- No
- No, con algún motivo
- Si / No / Depende
- Si
- Si, con algún motivo

En relación a la satisfacción en la empresa:

- ✓ ¿Se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa en la empresa?
- ✓ ¿Siente orgullo de formar parte del equipo de trabajo que integra?
- ✓ ¿Considera que está totalmente integrado a la empresa?
- ✓ ¿Cree que el aporte que Ud. Realiza desde su posición resulta valioso para alcanzar las metas de la empresa?
- ✓ ¿Sus objetivos están alineados a los objetivos generales de la empresa?
- ✓ Actualmente, o en algún otro momento ¿tuvo otras oportunidades de trabajo?

En relación a las condiciones ambientales de trabajo:

- ✓ ¿Es cómodo su puesto de trabajo?
- ✓ ¿Posee luz suficiente en su lugar de trabajo?
- ✓ ¿La temperatura es la adecuada para cada época del año?
- ✓ ¿El nivel de ruido le permite desempeñarse adecuadamente?
- ✓ ¿El color de las paredes de su puesto de trabajo es agradable a la vista de todos los días?

En relación a la ergonomía:

- ✓ ¿El espacio es el adecuado para su puesto de trabajo?
- ✓ ¿Las herramientas de trabajo (PC, Teléfono, Fax, etc.) están distribuidas de manera cómoda?
- ✓ ¿La silla de su escritorio le resulta cómoda?
- ✓ ¿El espacio por donde transita habitualmente está libre y despejado de obstáculos?
- ✓ ¿Le agrada su espacio de trabajo?
- ✓ ¿Lo cambiaría?

En relación a la Creatividad y la Iniciativa:

- ✓ ¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?
- ✓ ¿Considera que su trabajo le permite expresar su iniciativa?
- ✓ ¿sus ideas, opiniones o sugerencias son escuchadas por sus superiores?
- ✓ ¿Su trabajo le resulta variado o rutinario?

Relaciones Interpersonales entre compañeros:

- ✓ ¿Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo?
- ✓ Al momento de su ingreso, ¿siente que fue realmente apoyado y bien orientado?
- ✓ ¿Siente que existe buen nivel de compañerismo frente a algún tipo de circunstancia particular?
- ✓ ¿La comunicación es lo suficientemente fluida entre compañeros?
- ✓ ¿Cree en la amistad en el ámbito laboral?

Relaciones Interpersonales con Jefes y / o Directivos:

- ✓ ¿La comunicación es lo suficientemente fluida entre empleados y directivos?
- ✓ ¿Siente que es tratado con amabilidad y respeto por parte de sus jefes?
- ✓ ¿Está conforme con el nivel de exigencia que le imparten sus superiores?
- ✓ ¿Su jefe es participativo en la operatoria diaria de la empresa?
- ✓ ¿Siente que tiene un jefe justo?

En relación al puesto de trabajo:

- ✓ ¿El puesto que ocupa en la empresa es el adecuado al nivel de experiencia que Ud. posee?
- ✓ ¿Y es adecuado a su nivel académico?
- ✓ ¿Cree que es lo suficientemente valorado de acuerdo al puesto que ocupa?
- ✓ ¿Su trabajo es reconocido por sus jefes?
- ✓ ¿Posee un nivel de seguridad con respecto a su trabajo, pensando de cara al futuro?

Condiciones de contratación:

- ✓ ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?
- ✓ ¿Considera que la remuneración que percibe es la que realmente debería percibir de acuerdo a sus condiciones?
- ✓ ¿Considera que la empresa podría ofrecer mejores condiciones?
- ✓ ¿Cree que existe igualdad entre hombres y mujeres en relación a las condiciones de trabajo?

ANEXO III

Planilla de Registro de Acontecimientos Críticos

AREA O SECTOR: _____

PUESTO: _____

EVALUADO: _____

EVALUADOR: _____

Se deberá registrar periódicamente las acciones más destacadas del evaluado.

FECHA: ___ / ___ / ___

FECHA: ___ / ___ / ___

FECHA: ___ / ___ / ___

FECHA: ___ / ___ / ___

INFORME DE LA OBSERVACION

*Elaborar un informe de acuerdo a todos los registros observados destacando los aspectos
Más considerables, se pueden aportar sugerencias.*

ANEXO IV

FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Formulario de recolección de datos para puestos administrativos y operativos

1. Nombre del puesto que ocupa en la empresa:

2. ¿Considera que tiene un conocimiento acabado de las tareas y funciones del puesto que ocupa?

SI
NO

3. ¿De qué manera se informan los cambios respecto de sus tareas, funciones y obligaciones?

Verbalmente
Por escrito

4. ¿Está de acuerdo con la forma en que se encuentran distribuidas o asignadas las funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo de la empresa?

SI
NO

5. ¿Está conforme con el puesto que desempeña dentro de la empresa?

SI
NO

6. ¿Le gustaría ocupar otro puesto dentro de la empresa o considera que su desempeño sería más eficiente en otro puesto de trabajo?

SI
NO
No Sabe

7. ¿Están bien definidos los objetivos de cada puesto de trabajo en la empresa?

SI
NO
A veces

8. ¿Sus funciones y tareas son controladas por algún supervisor o jefe a cargo?

SI
NO
A veces

9. ¿Cree importante la supervisión de tareas y funciones de cada puesto dentro de la empresa?

SI
NO

10. ¿Considera que sus superiores están al tanto de su nivel de rendimiento en el trabajo?

SI
NO
No Sabe

11. ¿Siente que tiene la oportunidad de plantear sus inquietudes, ideas y sugerencias con respecto a su trabajo?

SI
NO

12. ¿Cree que mejorará su desempeño si recibiera capacitación y especialización en sus tareas?

SI
NO
No Sabe

13. ¿Cómo evalúa el grado de comunicación entre los distintos sectores de la empresa?

Bueno
Regular
Malo

14. ¿Cree que las decisiones en relación a cualquier aspecto de la empresa resultan equitativas?

Siempre

A veces

Nunca

15. ¿Conoce los objetivos que la empresa espera respecto de cada uno de sus empleados?

SI

NO

No Sabe

16. ¿Conoce de manera acabada cual es el fin principal que persigue la empresa?

SI

NO

Formulario de recolección de datos para puestos directivos y de supervisión

1. Nombre del cargo que ocupa en la empresa:

2. ¿Considera que tiene un conocimiento acabado de las tareas y funciones del cargo que ocupa?

SI
NO

3. ¿Considera que tiene un conocimiento acabado de las tareas y funciones de los puestos que ocupan sus empleados?

SI
NO

4. ¿Está de acuerdo con la forma en que se encuentran distribuidas o asignadas las funciones y responsabilidades en los distintos puestos de trabajo de la empresa?

SI
NO

5. ¿Está conforme con el cargo que ocupa dentro de la empresa?

SI
NO

6. ¿Considera que su desempeño sería más eficiente si ocupara otro cargo dentro de la empresa?

SI
NO
No Sabe

7. ¿Se encuentran bien definidos los objetivos del cargo que ocupa?

SI
NO

8. ¿Su cargo le permite tomar decisiones con total autonomía y libertad?

SI
NO
A veces

9. ¿Qué importancia le adjudica a la supervisión de tareas y funciones de cada puesto dentro de la empresa?

Mucha
Poca
La necesaria

10. ¿Cómo evalúa la comunicación interna entre los distintos puestos con respecto al grado de acatamiento en las decisiones que se imparten?

Buena
Normal
Regular

11. ¿Sus objetivos personales y/o profesionales, se encuentran alineados con los objetivos de la empresa?

SI
NO

12. ¿Qué importancia le adjudica a la capacitación y/o formación en el desempeño de funciones?

Alta
Regular
Baja

13. ¿La capacitación y/o formación forma parte de los objetivos de la empresa?

Si
No