



Instituto Universitario Aeronáutico

Facultad de Ciencias de la Administración

Lic. en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

**“La gestión estratégica de recursos humanos
focalizada en los subsistemas de previsión, provisión y
desarrollo para acompañar el proyecto de crecimiento
de la metalúrgica XZ.”**

Alumnas: Antequera, María Soledad
Montini, María Virginia

Tutora: Lic. Susana B. Barrionuevo



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FECHA:/...../.....

FACULTAD: Ciencias de la Administración

DEPARTAMENTO: Desarrollo Profesional

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Alumnos: Antequera, María Soledad
Montini, María Virginia

Título del Trabajo:

“La gestión estratégica de recursos humanos focalizada en los subsistemas de previsión, provisión y desarrollo para acompañar el proyecto de crecimiento de la metalúrgica XZ.”

El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.

Rechazar.

Observaciones:

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

Nicolás Beltramino
Presidente Mesa

Olga Singeser
2º Integrante Mesa

Agradecimientos



Agradecemos....

A nuestras familias por habernos enseñado el valor de la educación y habernos apoyado a lo largo de este camino.

A nuestros esposos por habernos animado y sostenido para completar este proceso de formación.

A nuestra tutora, Susana B. Barrionuevo, por la paciencia y la dedicación invertida para ayudarnos a sacar lo mejor de nosotras mismas, tanto en lo personal como en lo profesional.

A los docentes del Instituto Universitario Aeronáutico que desde sus enseñanzas nos permitieron vislumbrar la importancia del capital humano en todo emprendimiento.

A la empresa XZ, por habernos abierto sus puertas para llevar a cabo este proyecto.



Índice

Introducción	4
Presentación de la Metalúrgica XZ	6
Historia	8
Planteo Metodológico	9
Pre-diagnóstico y delimitación del problema	10
Objetivos	12
Desarrollo metodológico	13
Marco Teórico	16
Tabla de contenidos del marco teórico	17
Esquema de contenidos.....	19
Marco teórico	20
Relevamiento de datos	107
Esquema del relevamiento de datos	108
Relevamiento de datos del sector	109
Relevamiento de datos de la organización	120
Medio ambiente específico	121
Los recursos en la empresa	124
Estructura de la organización	126
La cadena de valor	127
Relevamiento de datos del sistema de recursos humanos	131
Subsistema de previsión	133
Subsistema de provisión	134
Subsistema de desarrollo	135
Subsistema de mantenimiento	137
Subsistema de control	139
Análisis de datos y Diagnóstico.....	140
De la organización	141
Del sistema de recursos humanos	145



Propuesta de Mejora	152
1. Definir misión, visión y política de calidad.....	155
2. Definir estrategia general del negocio.....	159
3. Adoptar visión estratégica de recursos humanos.....	161
4. Rediseñar la estructura orgánica.....	163
5. Diseñar un sistema de previsión de recursos humanos.....	165
6. Realizar análisis y re-diseño de puestos.....	169
7. Explicitar criterios de selección de personal.....	174
8. Desarrollar programa de inducción organizacional y al puesto de trabajo....	177
9. Desarrollar planes de capacitación.....	182
10. Elaborar evaluaciones de desempeño.....	188
Conclusión	192
Bibliografía	194
Anexos	198
Anexo I Características del sector metalúrgico y de plásticos	199
Anexo II Participación en las ventas por producto.....	208
Anexo III Información Documental	211
Anexo IV Herramientas del sistema de Previsión.....	214
Anexo V Manual de Inducción.....	223
Anexo VI Formulario de evaluación de desempeño.....	227
Anexo VII Instrumentos de recolección de datos	229
Anexo VIII Tabulación de encuestas	239



Introducción

Este proyecto de grado se propone realizar una intervención organizacional, es decir, una “propuesta creativa de mejoramiento dentro de una organización, en temáticas afines a los recursos humanos”. Cabe aclarar que el presente trabajo concluye con una propuesta de intervención que hasta el momento no ha sido implementada por los empresarios.

El trabajo final ha sido llevado a cabo dentro de una pequeña empresa metalúrgica a la cual llamaremos a pedido de sus dueños “XZ”. La misma se encuentra atravesando un período de crecimiento que le presenta oportunidades que exigen, para su cabal aprovechamiento, de una re-conceptualización de los procesos inherentes a la gestión de recursos humanos.

Luego de recabar información sobre la organización en general y sobre sus actuales actividades relacionadas con los recursos humanos, surgió como necesaria la adopción de una perspectiva estratégica en su gestión.

Se comienza con una breve presentación e historia de la organización, para centrarnos luego en algunos aspectos que nos permitan comprender su realidad en general, y en lo que toca a la gestión de sus recursos humanos en particular. Luego de realizar el análisis de los datos recabados en ambos niveles, fundamental para asegurar la coherencia estratégica de la propuesta, surge una respuesta al diagnóstico efectuado desde la mirada de profesionales de los Recursos Humanos.

Se trata entonces de definir con claridad los planes de la organización para luego alinear a ellos las acciones de los subsistemas de previsión, provisión y desarrollo de recursos humanos. Estos subsistemas fueron elegidos en virtud del crecimiento que la empresa espera lograr, para lo cual necesitará incorporar personal idóneo y capacitar tanto a los ingresantes como a los actuales empleados, para responder de manera satisfactoria a los nuevos desafíos.



Este proyecto de grado nos permitió integrar los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera, articulando la teoría con una realidad compleja y exigente. Esto requirió poner en práctica conceptos como los de una mirada sistémica y un pensamiento realmente estratégico, que nos permitieron descubrir la organización como un todo, con una imprescindible articulación entre sus planes y actividades internas y en la apertura e intercambio con el entorno.



Presentación de la Metalúrgica XZ



Presentación de la empresa

La metalúrgica “XZ”, como la llamaremos para reservar su identidad, se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada en 1978. Sus fundadores fueron el matrimonio “XZ” quienes estuvieron a cargo de la empresa hasta su fallecimiento en el año 2001. A partir de entonces, la metalúrgica pasó a estar a cargo de sus jóvenes hijos, quienes en vida de sus padres se desempeñaban en el área de producción como meros operarios, sin tener ingerencia en las decisiones del curso de la empresa.

Su rama de actividad es la metalurgia y la inyección de termoplásticos. Los productos elaborados en la metalúrgica XZ son bienes intermedios, es decir que no son vendidos directamente al público, sino que son entregados a otras firmas que utilizan esas partes en la producción de bienes finales.

La empresa se conforma con dos unidades de negocios bien definidas, por poseer mercados externos de bienes diferenciados: por un lado la elaboración de herrajes, rejillas y bisagras, que llamaremos área de metalurgia, y por el otro, la inyección de termoplásticos con la elaboración de piezas medicinales y en menor medida, autopartes.¹

Su zona de influencia es principalmente Buenos Aires, aunque también cuentan con clientes en Córdoba capital, el interior de nuestra provincia, Santa Fe y Entre Ríos.

Se trata de una empresa familiar pequeña, que cuenta con diecisiete empleados a los que se les suman sus dos dueños.

No cuenta con una definición explícita de la misión ni visión de la organización. Posee, sin embargo, una política de calidad que se encuentra expuesta en las oficinas de la empresa, y que es producto de un trunco proceso de certificación de normas ISO iniciado en la década del '90.²

¹ Para un análisis detallado de la cartera de productos, de acuerdo a su participación en las ventas ver Anexo II.

² El texto completo de la política de calidad puede encontrarse en Anexo III.



Historia

Inicialmente la organización se dedicó a la actividad metalúrgica con exclusividad y en 1981 tuvo un gran impulso como consecuencia de la guerra de Malvinas durante la cual la Fuerza Aérea Argentina le encargó a la fábrica la producción de espolones para bombas. Terminada la guerra, incursionó en la rama de la inyección, generando también con sus conocimientos y maquinaria de metalurgia, las matrices usadas en dicha actividad.

Históricamente tuvo una gran variedad de productos: desde hamacas y trepadores (que se hicieron en un contrato para la Municipalidad) hasta herrajes y rejillas que se venden en ferreterías de la ciudad pasando por piezas para autopartistas (sea directamente para Fiat o para empresas subsidiarias como Cibie o Gestamp). Sin embargo, después del fallecimiento de sus fundadores y a raíz de una situación macro económica adversa para el área de la metalurgia, se decidió potenciar la inyección de termoplásticos, centrandó su producción casi exclusivamente en insumos biomédicinales (piezas de líneas de suero, hemodiálisis, sondas). Esto implicó la compra de nueva tecnología y modificó la tradicional cartera de clientes.

De cara al futuro la empresa piensa en una posible integración hacia adelante, con la apertura de un laboratorio en el que se ensamblen líneas de suero y diálisis para su venta directa a hospitales y clínicas. Este proyecto de crecimiento encuentra asidero en las oportunidades detectadas en el mercado y requieren de la empresa desarrollar habilidades que le permitan aprovecharlas.



Planteo Metodológico



Pre-diagnóstico y delimitación del problema

La metalúrgica ha atravesado un proceso de cambio que podría sintetizarse en la transformación de taller metalúrgico familiar a pequeña fábrica de termoplásticos. Esto ha implicado una modificación en la cultura organizacional y una innovación en la estrategia de negocios al haber redireccionado los esfuerzos productivos hacia la inyección de plásticos, lo que lógicamente también ha impactado en sus empleados.

Además, surgieron proyectos que la empresa desearía concretar por haber detectado ciertas oportunidades en el entorno. Esto le permite pensar en una posible integración hacia adelante, con la apertura de un laboratorio en el que se ensamblen líneas de suero y diálisis para su venta directa a hospitales y clínicas. Aprecian como posible una expansión geográfica ya que en la región del Noroeste Argentino (NOA) hay un mercado desatendido, y la metalúrgica sería una opción competitiva frente a Buenos Aires por poder reducir los costos de flete.

Esto lleva a detectar la necesidad de generar desde la gestión estratégica de los recursos humanos, un plan que atienda a las necesidades que la empresa manifiesta en esta área.

Si bien a nivel productivo el cambio hacia la inyección de termoplásticos ya está efectivamente realizado, la empresa percibe ahora la necesidad de modificar su gestión de recursos humanos.

Esta problemática de la metalúrgica XZ evidencia una situación bastante habitual en las PyMEs, que en general, no cuentan con una gestión profesionalizada de recursos humanos. Ésta no es reconocida como necesaria e incluso es, en ocasiones, subordinada hasta que la irrupción de un cambio significativo asociado a un desafío de crecimiento les plantea el interrogante de cómo gestionar recursos humanos para favorecer el éxito de la organización.

Los cambios a nivel productivo en XZ se vieron reflejados sobre todo en una transformación del perfil y habilidades requeridas a los empleados, pero también del número de operarios como lo demuestra el proceso de expansión



de la mano de obra de la metalúrgica, tendencia que necesitan sostener. Esto obliga a prestar particular atención al subsistema de previsión y provisión de recursos humanos. A su vez, este cambio supone la necesidad de capacitar a los empleados e implementar evaluaciones de su desempeño, funciones propias del subsistema de desarrollo.

De esta primera aproximación a la problemática de la organización, en acuerdo con miembros de su dirección, y en el marco de la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos, es que surge el núcleo temático de nuestra intervención:

***“La gestión estratégica de recursos humanos focalizada
en los subsistemas de previsión, provisión y desarrollo
para acompañar el proyecto de crecimiento de la
metalúrgica XZ.”***



Objetivos

Objetivo General

- Redefinir los subsistemas de previsión, provisión y desarrollo de la Metalúrgica XZ, con una perspectiva estratégica de los recursos humanos de manera que se puedan concretar los proyectos planteados por sus dueños.

Objetivos específicos

- Relevar los principales rasgos de la realidad organizacional.
- Identificar y evaluar los procesos actuales de la empresa para su previsión y provisión de recursos humanos.
- Reconocer la existencia de funciones del sistema de desarrollo y evaluar su pertinencia.
- Definir la misión y visión de la empresa y clarificar su estrategia general para alinear a la misma la gestión de recursos humanos.
- Concientizar a los dueños de la empresa acerca de la importancia de considerar el capital humano como creador de valor y esencial para el desarrollo de cualquier plan estratégico de la organización.
- Proponer procesos de previsión de recursos humanos que respondan a las necesidades estratégicas de la empresa.
- Sugerir herramientas de provisión de recursos humanos que apoyen el crecimiento de la metalúrgica.
- Proponer planes de desarrollo de recursos humanos que aporten información, conocimiento y habilidades para potenciar las oportunidades estratégicas de la organización.



Desarrollo Metodológico

Para llevar adelante este proyecto de intervención se realizaron los siguientes pasos:

1- Relevamiento de datos: para comprender el funcionamiento y el modo de trabajo de la metalúrgica XZ en lo que respecta a su realidad organizacional como a sus recursos humanos se utilizaron los siguientes instrumentos de relevamiento de datos:

- Entrevistas: fueron realizadas a los dueños de la metalúrgica en tres ocasiones, dentro de las oficinas de la empresa, y en el horario de trabajo. Se siguió una modalidad semi estructurada, (en base a una lista general de preguntas, pero con libertad para abordar otras temáticas). También fueron entrevistados en una ocasión los supervisores, en el comedor de la fábrica y luego de finalizado su horario de almuerzo. Cabe señalar que se trató de una entrevista más breve y estructurada que la que se sostuvo con los socios gerentes. Las guías de entrevistas se encuentran en el Anexo VII.
- Encuestas: fueron realizadas a los supervisores y operarios tanto del área de metalúrgica como de inyección, con el objetivo de entrecruzar los datos obtenidos. La planilla de encuesta fue entregada en mano a cada empleado a la salida de una jornada laboral, con una breve explicación de su propósito y con el pedido de que sea devuelta en los siguientes dos días. Cabe señalar que todos los empleados la devolvieron completa en sobre cerrado y sin nombre. La planilla de encuesta se encuentran en el Anexo VII.
- Observación: realizadas en tres ocasiones (dos en el horario de la mañana y una próxima al horario de salida de los empleados). Se observó en base a una guía (Anexo VII) que tuvo como objetivo registrar aspectos como los edificios, de higiene y seguridad, y también ritmos y movimientos propios de los puestos de trabajo que



nos permitieron luego realizar una descripción de los mismos. Se realizaron en todos los ámbitos a los que se tuvo acceso durante las visitas a la empresa, que incluyen las oficinas de atención al cliente, las oficinas administrativas, el comedor y vestuario de los empleados y la planta productora.

- **Análisis de documentos:** la empresa permitió el acceso a cierta documentación como su política de calidad, legajos de empleados, planillas de mantenimiento de máquinas, convenio con el gremio, entre otras.

Cabe aclarar que para garantizar el ajuste de nuestra propuesta a la realidad de la organización, el relevamiento de datos comienza con las características del sector en el que la empresa está inserta. Se analizan luego las relaciones entabladas desde la organización y finalmente se detectan las notas principales de su gestión de recursos humanos.

2- Sistematización de datos: se trabajó en la tabulación de las respuestas obtenidas en las encuestas (Anexos VII y VIII), así como en la organización y categorización de la información obtenida en las entrevistas, para operativizar los datos obtenidos.

3- Análisis de datos: la información recabada fue trabajada en función de ciertas herramientas teóricas tales como factores claves del éxito, auditoría de recursos, análisis de la cadena de valor y otras del ámbito de los recursos humanos que resultaron pertinentes.

4- Identificación de problemas y diagnóstico: la sistematización y análisis de datos nos permitieron identificar las fortalezas y debilidades de la organización en general, y de su gestión de recursos humanos en particular. Este trabajo, y la aplicación de una mirada sistémica y una perspectiva estratégica posibilitaron la detección de aspectos que requerían ser ajustados.



5- Elaboración de una propuesta de intervención: que permita mejorar la gestión de los recursos humanos para acompañar el proceso de crecimiento de la empresa. Esta propuesta supone reorganizar la gestión de los subsistemas de previsión, provisión y desarrollo de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. Estos subsistemas fueron elegidos por considerarlos particularmente centrales a la hora de poder aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta a la empresa en este momento.

Esto supone como alcance más explícito y constatable que la empresa cuente con el capital humano para llevar adelante los distintos proyectos de crecimiento; pero supone en un nivel subyacente haber comprendido la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos.



Marco Teórico



Tabla de Contenidos del Marco Teórico

1. Organización

- 1.1 PyMEs
- 1.2 Contexto y sector
- 1.3 Visión
- 1.4 Misión
- 1.5 Políticas o propósitos

2. La Dirección Estratégica

3. Gestión Estratégica de Recursos Humanos

- 3.1 Objetivos
- 3.2 Requisitos para la implementación de la UER

4. Administración de Recursos Humanos

- 4.1 Objetivos
- 4.2 Funciones

4.3 Subsistema de Previsión

- 4.3.1 Planeación de recursos humanos
 - Demanda de recursos humanos
 - Oferta de recursos humanos
- 4.3.2 Análisis y descripción de puestos
 - Análisis de puesto
 - Descripción de puesto
 - Perspectiva general del diseño de puesto
 - Punto de equilibrio
- 4.3.3 Perspectiva estratégica del subsistema de previsión

4.4 Subsistema de Provisión

- 4.4.1 Reclutamiento de personal
 - Planificación
 - Reclutamiento interno
 - Reclutamiento externo
 - Reclutamiento mixto



4.4.2 Selección de personal

Etapas del proceso de selección

Pruebas para el análisis de candidaturas

Entrevistas de selección

Etapas

Tipos

4.4.3 Inducción de personal

Inducción general

Inducción específica

Evaluación de la inducción

4.4.4 Separaciones y desvinculaciones

4.4.5 Perspectiva estratégica del subsistema de provisión

4.5 Subsistema de Desarrollo

4.5.1 Capacitación

Detección de las necesidades de capacitación

Diseño del programa de capacitación

Implementación del programa

Evaluación del programa

4.5.2 Evaluación de Desempeño

Propósitos

Fracasos en los programas de evaluación

Desarrollo de un programa de evaluación

Establecimiento de normas

Características de los evaluadores

Entrevista de retroalimentación

Sistemas tradicionales de evaluación

Evaluación basada en el desempeño futuro

Evaluación integral (360°)

4.5.3 Desarrollo Profesional

Objetivos

Iniciativas para el desarrollo de carrera

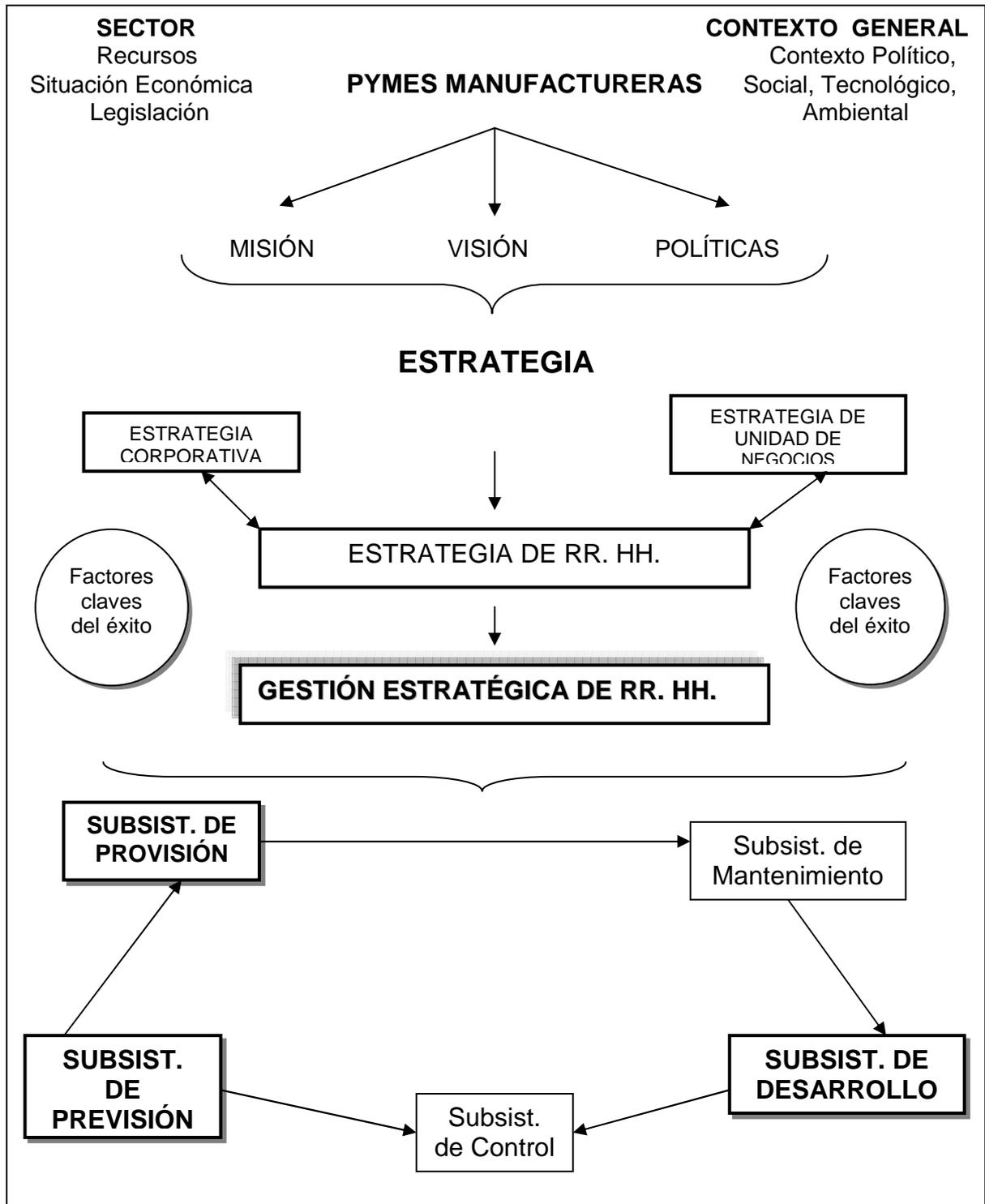
Elección de carrera

4.5.4 Perspectiva estratégica del subsistema de desarrollo



Esquema de contenido del marco teórico

El siguiente cuadro resume los conceptos que guiarán nuestro trabajo y que seguidamente se hallan definidos y relacionados:





1. Organización

Cada uno de nosotros está involucrado en un sin número de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente. Etimológicamente, la palabra organización, proviene del latín *organon*, que significa instrumento.

Las organizaciones se presentan en la actualidad como uno de los principales puntos de anclaje y de estructuración individual y colectivas contemporáneas; constituyen por este mismo hecho un objeto de estudio completamente diferenciado. Este interés por el tema organizacional reconoce distintos enfoques y es así como podemos encontrar numerosas definiciones de organizaciones, las cuales han mutado a través del tiempo, paralelamente a los cambios que se produjeron en la administración y gestión de los sistemas sociales.

Una definición de tipo tradicional es la que propone Stephen P. ROBBINS en su libro “Administración”, en donde las caracteriza como un *“conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico”*.³

Sin embargo consideramos que esta definición es demasiado simplificada por lo que abordamos una definición más compleja, provista por Jorge Etkin en “Sistemas y Estructuras de organización”⁴, que nos dice:

“Las organizaciones son conjuntos sociales por medio de los cuales los individuos tratan de alcanzar sus fines, estructurando para ello sus actividades como funciones diferenciadas, bajo ciertas normas suficientemente explicitadas. De tal manera, dicho grupo organizado se diferencia de otros agrupamientos de carácter formal y continuo, por la definición concreta de su campo de acción y de su medio ambiente interno. Dicho conjunto dispone de una personería jurídica o identificación de manera que sus comportamientos observables exceden a la mera sumatoria de las conductas individuales de sus componentes.”

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos;

³ ROBBINS; Stephen P. *Administración*. Ed. Mc Graw Hill. México, 1997.

⁴ ETKIN, Jorge, en “*Sistemas y Estructuras de organización*”, Pág. 28 Ed Macchi, Buenos Aires, 1978



éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y forman parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

PyMEs

PyME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se consideran Pequeñas empresas las que cuentan con un número de empleados igual o inferior a 50 personas y medianas a las que tienen entre 50 y 500 trabajadores. En volumen de ventas, la Argentina considera PyMEs a aquellas empresas del ramo productivo cuyas ventas anuales sean inferiores a los 60 millones de pesos argentinos.

Sin embargo, es sabido que las PyMEs no se diferencian de las grandes empresas sólo por su tamaño, siendo un error considerar a las primeras simplemente como una réplica en menor escala de las segundas. Las PyMEs tienen sus propias características, relacionadas con una especial estructura organizacional, una racionalidad económica particular y un comportamiento específico.

En términos generales, puede decirse que estas empresas son en muchos casos un negocio familiar y su administración recae directamente sobre sus propietarios, por lo que su proceso de evolución está usualmente determinado por factores culturales. Asimismo, los pequeños empresarios pueden perseguir objetivos distintos de la maximización de beneficios, tales como la conservación del trabajo y las fuentes de ingresos, o simplemente sobrevivir para continuar con la tradición del negocio familiar.

Un problema común entre los pequeños empresarios es su limitada capacidad de estar informados para tomar sus decisiones de gestión. Con dificultad consiguen identificar fuentes y contenidos relevantes de información comercial, financiera y tecnológica para una adecuada estrategia de mercado. Las PyMEs suelen manejarse con información limitada e incompleta.

Son notorias las dificultades de la PyMEs para generar tecnología a través de las actividades de investigación y desarrollo, debido a su alto costo, y para acceder a la misma por medio de la transferencia y difusión de tecnología. La búsqueda de socios en este sentido, el considerar la innovación como parte de la estrategia empresarial y la práctica sistemática de una gestión tecnológica que garantice la presencia de la PyME en el mercado, tampoco son hábitos muy difundidos en los empresarios de este sector.



Las dificultades financieras de las PyMEs son un hecho por todos conocido, ya que la disponibilidad y el costo del financiamiento para este tipo de empresas es desfavorable comparada con las posibilidades de una gran empresa.

Según Federico Poli⁵, esto se debe a la falta de información sobre los proyectos de las PyMEs que conduce a que los bancos normalmente perciban a estas empresas como más riesgosas respecto de las grandes al momento de analizar el otorgamiento de un crédito. En consecuencia, la mayor tasa de interés que los bancos cargan sobre las PyMEs surge usualmente por un problema de información. Es decir, las altas tasas no siempre son indicativas de un mayor riesgo de incobrabilidad, sino simplemente de la incompleta información que el banco posee de la empresa en cuestión.

En definitiva, las características distintivas de las PyMEs, en presencia de mercados imperfectos -poder de mercado, segmentación y distorsión-, determinan costos de transacción diferenciales entre las empresas pequeñas y grandes, que afectan su potencial de crecimiento. Muchas de estas fallas de mercado implican una ventaja para las empresas de mayor tamaño, por lo que se requiere la intervención del Estado para reducir las asimetrías y colocar a las PyMEs en una situación de igualdad de oportunidades respecto de las grandes.

Por último, es importante destacar que la experiencia internacional ha demostrado que las PyMEs evidencian una alta capacidad de respuesta ante políticas de fomento de asociación y cooperación, de desarrollo tecnológico e innovación, estrategias de internacionalización, políticas de financiamiento, beneficios fiscales y programas de compras públicas y promoción de nuevas empresas y empresarios.

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es central para asegurar un crecimiento sustentable, con equidad e integración territorial.

La solidez de este sector empresarial es imprescindible para el fortalecimiento del sistema económico, a partir de su contribución en la generación de riqueza y como una de las fuentes más importantes de captación de mano de obra. En la Argentina, las pequeñas y medianas empresas explican el 78% del empleo, el 67% del valor agregado y el 40% del PBI⁶.

⁵ POLI, Federico “*Las Pymes argentinas, mitos y realidades*” Ed. Abapra. Bs. As., 2004.

⁶ Los datos de contribución al empleo y al valor agregado surgen del Censo Económico 1994 del INDEC. La estimación del aporte al PBI figura entre los argumentos del Poder Ejecutivo Nacional al momento de elevar la Ley PyME al Congreso de la Nación. En Poli, Federico “*Las Pymes argentinas, mitos y realidades*” Abapra. Bs. As., 2004.



A su vez, si la experiencia internacional indica que la concentración económica suele convivir con la concentración geográfica, el desarrollo de las PyMEs es un elemento que tiende a asegurar el equilibrio entre las regiones del país como vía hacia un crecimiento más integrado, al tiempo que constituyen el núcleo fundamental para el desarrollo de las economías regionales.

Las PyMEs son también un factor clave de estabilidad económica por su fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos, dada su especial sensibilización a los procesos de recuperación de la inversión. Por otro lado, las prácticas laborales de parte de estas empresas han demostrado comportarse de manera anticíclica, registrando mayores niveles de empleo en las épocas de recesión.

1.2 Contexto y Sector

Toda organización se encuentra en un permanente intercambio con el entorno, por lo que sería un error pretender analizarla aisladamente de las fuerzas externas que la rodean, y que influyen y son influidas por el accionar de la misma.

Para poder trabajar eficientemente puertas adentro, las organizaciones en general, (y las PyMEs particularmente debido a la gran dependencia del entorno que genera su reducido tamaño), deben conocer las características del contexto en el que se mueven y también del sector en particular en el que desempeñan sus funciones.

Es en el medio ambiente externo a donde la empresa recurre para obtener los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos que necesita para poder desarrollar su actividad productiva y es en ese mismo medio ambiente en donde deberá insertar exitosamente su resultado.

Un desconocimiento de los factores sociales, culturales, ambientales, políticos o incluso de la situación económica y normativas legales puede ser un elemento que lleve al fracaso de los planes organizacionales. En el caso de las PyMEs “aunque quizá sea poco o nada lo que puedan hacer por modificar estas fuerzas, no tienen otra alternativa que responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas fuera de la empresa que puedan afectar las operaciones de ésta”.⁷

⁷ KOONTZ Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. Pág 50. Ed. Mc Graw Hill. 11º ed. México, 1998.



Para un análisis detallado de los factores que rodean a las PyMEs manufactureras argentinas, consultar el Anexo I.

1.3 Misión

Toda organización, sin importar su tamaño, precisa tener en claro su misión.

La misión de las organizaciones representa los fines que pretenden sus propietarios y que están sujetos a las contingencias del juego competitivo en el que participan. Es una respuesta a los grupos de referencia de la empresa: en primer lugar, sus clientes, pero también sus proveedores, el personal, los competidores, la comunidad y cualquier grupo social que se relaciona con ella. La misión describe el carácter y el concepto de las actividades que realiza actualmente de una manera concreta y específica en términos de vector producto-mercado. Ella es un modo de expresar los objetivos o las orientaciones generales de los esfuerzos a desplegar en función de la posición deseada.

Johnson y Scholes la definen como “la expresión general del fin genérico de una organización, que idealmente concuerda con los valores y las expectativas de los principales stakeholders y establece el alcance y las fronteras de la organización”.⁸ Se plantea entonces como una pregunta bastante sencilla pero, de hecho, de difícil respuesta: ¿En qué negocio estamos?.

En general, se acepta que la misión es la definición del negocio en un horizonte de largo plazo, de manera clara y específica y lo suficientemente amplio para enfrentar nuevos problemas, que puedan ser comunicables a los grupos de referencia, desarrollando capacidades distintivas a todas las demás empresas. En el caso que una empresa tenga varios vectores producto-mercado, la misión debe describir diversas unidades estratégicas de negocio y no la empresa en su conjunto.

La misión establece los límites para guiar la formulación de la estrategia y determina además los estándares de los resultados y los parámetros de la conducta ética individual de los directivos, necesaria para fijar objetivos y modos de cumplirlos.

⁸ JHONSON, Gerry y SCHOLEES, Kevan. *Dirección Estratégica*. 7º. ed. Prentice Hall. Madrid, 2006.



El propósito de la misión es establecer el contexto organizacional dentro del cual se tomarán las decisiones estratégicas, proporcionándole el enfoque y la dirección.⁹

En la misión aparecen cuatro componentes claves: las necesidades, el mercado, el producto o servicio y cómo hacer y entregar dicho producto o servicio.

Peter Drucker formula las cinco famosas preguntas para definir la misión de la empresa:

- 1- ¿Cuál es nuestro negocio?
- 2- ¿Quién es nuestro cliente primario?
- 3- ¿Qué considera valioso el cliente?
- 4- ¿Qué resultados hemos producido?
- 5- ¿Cuál es nuestro plan?

El modelo teórico de Abell para definir un negocio, resume esta propuesta en tres aspectos: ¿A quién satisface? (grupos de clientes); ¿Qué se satisface? (necesidades del cliente); ¿Cómo se satisfacen esas necesidades? (habilidades distintivas).

La definición de un negocio en términos de qué se debe satisfacer, a quién se satisface y cómo se conducirá la organización para producir esa satisfacción, delimita lo que hace una compañía y el negocio en el cual se encuentra. El simple hecho de saber qué productos o servicios proporciona una empresa nunca es suficiente. Los productos o servicios en sí mismos no son importantes para los clientes; un producto o servicio se convierte en negocio cuando satisfacen una necesidad o un deseo. Sin la necesidad o deseo, no hay negocio.

Los grupos de clientes vienen al caso porque indican el mercado al cual se va a servir, el territorio geográfico que se va a cubrir y los tipos de compradores que busca la empresa.

La tecnología y las funciones desempeñadas son importantes porque indican cómo podrá satisfacer la compañía las necesidades del cliente y qué tanto de la cadena de producción y distribución de la industria abarcarán sus actividades.

⁹ ALVAREZ, Hector F. *Dirección estratégica. Competencia y Cooperación*. Eudecor, Córdoba, 2004.



Álvarez señala que es importante definir y comunicar la misión de la empresa porque:

- Ayuda al cumplimiento de los propósitos de la empresa.
- Es la base para asignar los recursos que necesita la organización.
- Promueve un clima organizacional que permite la ejecución de la estrategia.
- Define la base de identidad de una organización y sus miembros.
- Orienta las tareas que se deben realizar en la organización.
- Es la base para la definición de los objetivos de la organización y el modo de evaluarlos.

1.4 Visión

El simple hecho de establecer con claridad lo que una empresa está haciendo hoy no dice nada del futuro de la compañía ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y como deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, es necesario también plantear cuál es la visión de la empresa, es decir, hacia dónde se debe dirigir, qué clase de negocio se está tratando de desarrollar y cómo lograrlo.¹⁰

La visión sería el impulso creativo privativo de la función empresaria que se fundamenta en la experiencia, en las habilidades y en los conocimientos de los que ejercen tal función y son las bases de la innovación empresaria que motivan los propósitos de cambio. La visión es la forma de motivar a los miembros de una organización para lograr un estado ideal, lo que puede ser visto como un sueño, como una imagen del futuro al que se quiere llegar mediante el desarrollo máximo de las capacidades de la empresa. Esencialmente, la visión es un viaje mental de lo conocido a lo desconocido para así crear el futuro a partir de una combinación de hechos, esperanzas, sueños, peligros y oportunidades actuales. En esta visión juegan distintas variables, como por ejemplo, la proyección local, regional, nacional o internacional, la

¹⁰ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. *Administración Estratégica. Conceptos y casos*. 11ª. Edición. McGraw Hill. Méjico, 2001.



emergencia de nuevos negocios o la evolución de los existentes, las nuevas necesidades de los clientes, las restricciones internas entre otras.¹¹

La visión es específica de cada compañía, no genérica. Debe ser altamente personalizada, única para la organización a la que va dirigida. Las exposiciones formuladas de manera genérica, en un lenguaje para todos y que podrían aplicarse igualmente a diversas compañías y líneas de negocio, no son útiles desde el punto de vista administrativo, no proporcionan la imagen mental de hacia dónde se dirige la compañía y no les ofrecen una guía a los administradores para decidir cuáles actividades de negocios deben buscar y cuáles desechar, qué estrategias tienen más sentido o cómo manejar la compañía. Tampoco le proporcionan a los empleados e inversionistas una información útil de la dirección a largo plazo y la futura configuración de negocios de la compañía. Las exposiciones vagas y ambiguas podrán tener cierto valor para las relaciones públicas, pero no ayudan a dirigir la empresa ni alcanzar sus objetivos.

1.5 Políticas o propósitos

Los propósitos representan las decisiones permanentes existentes en una organización. Es el conjunto de ideas directrices que permiten el nacimiento, supervivencia, crecimiento y desarrollo de una empresa. Es, en cierto modo, la ideología empresaria que genera la mística que la identifica. En los propósitos o políticas está expresada la filosofía básica de la empresa y los aspectos tecnológicos de la planificación empresaria que sustentan su misión. Se concreta como el proyecto fundamental que sostiene la vida de una organización a través del tiempo y que señala su rumbo, ya que está expresando porqué una empresa está en un negocio determinado.¹²

La misión y visión deberán cumplirse, entonces, respetando aquellos principios que la organización tenga por positivos y que son definidos en sus *políticas*. Estas políticas son el resultado de la *cultura organizacional*, es decir, los “valores, ideas, normas y pautas de comportamiento compartidas en una organización”¹³ que se transmiten y evidencian por medio de símbolos, ritos y costumbres.

¹¹ ALVAREZ, Hector F. *Dirección estratégica. Competencia y Cooperación*. Eudecor, Córdoba, 2004.

¹² ALVAREZ, Hector F. *Dirección estratégica. Competencia y Cooperación*. Eudecor, Córdoba, 2004.

¹³ GIBSON, Ivancevich y Donnely.. *Las organizaciones*. Pág 71. Ed. McGraw Hill. 8º ed. Chile, 2000.



2. La Dirección Estratégica

Son muchos los autores que han abordado el análisis del concepto de estrategia. Thompson y Strickland definen estrategia como “las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio”¹⁴. Algo queda claro luego de esta definición: la estrategia es el gran cómo de la organización, es decir, cómo logra alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, es una definición incompleta pues no contempla otros aspectos esenciales de la dirección estratégica.

Alvarez señala que la dirección estratégica de la empresa y la dirección operativa tienen tareas diferentes y complementarias entre sí. La primera se ocupa de la concepción del potencial que es capaz de desplegar la empresa en el futuro con el fin de crear valor en el largo plazo, para lo cual toda empresa tiene que definir sus políticas. También tiene que crear el potencial para llevar a cabo esas políticas elaborando estrategias adecuadas. Desde el punto de vista operativo, se debe integrar el potencial de la empresa adecuando los recursos existentes a la estrategia a desplegar. Finalmente se debe explotar el potencial utilizando todos los recursos hasta lograr el máximo rendimiento.

Es importante señalar que existen distintas perspectivas que la dirección estratégica debe contemplar. La elección y realización de determinados objetivos supone el análisis de la perspectiva interna, es decir, los recursos, capacidades, habilidades, estructura, cultura y tecnología de la organización. Pero a su vez, es indispensable poseer una nítida perspectiva externa, que permita comprender el sector, la competencia, y otras variables del entorno de la empresa. Estas dos perspectivas son inseparables y complementarias.

Jhonson y Scholes definen la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite conseguir ventajas para la organización a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados o satisfacer las expectativas de los stakeholders”¹⁵.

¹⁴ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. *Administración Estratégica. Conceptos y casos*. Pág 8 11ª. Edición. McGraw Hill. México, 2001.

¹⁵ JHONSON, Gerry y SCHOLE, Kevan. *Dirección Estratégica*. Pág. 10 7ª ed. Prentice Hall. Madrid, 2006.



Si analizamos dicha definición podemos concluir que las decisiones estratégicas son entonces, aquellas relacionadas con la dirección a largo plazo de una organización y que la afectan directamente. Tienden a determinar el cómo, la manera, de lograr ciertas ventajas en el mercado que signifiquen un posicionamiento efectivo en relación con los competidores. Generalmente, las decisiones estratégicas están relacionadas con el alcance de las actividades de una organización, afectando la manera en que los responsables de la gestión conciben las fronteras de la empresa, implicando lo que sueñan o quieren de ella (visión). Otro elemento fundamental para definir las decisiones estratégicas es el que buscan adecuar las actividades de una organización al entorno en el que opera, lo que supone identificar las oportunidades que existen y capitalizarlas desde los recursos de la empresa. Sin embargo, también puede considerarse la estrategia como la construcción o la ampliación de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades o capitalizarlas, lo que implica una actitud aún más proactiva.

A menudo, las estrategias exigen cambios trascendentales en los recursos o componentes de la organización, por lo que afectan también el nivel de decisiones operativas. Es muy importante que exista un vínculo fuerte entre la estrategia global y aspectos operativos de la organización para que aquella tenga éxito y además es a nivel operativo (y no sólo conceptual) que debe conquistarse la ventaja estratégica. Sin embargo, la estrategia de una organización no sólo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los stakeholders, o sea, quienes poseen poder dentro y alrededor de la organización. Todos ellos están presentes en el análisis estratégico y se intenta que en las fases posteriores, formulación e implantación, estén también representados.

La estrategia se aplica en los distintos niveles de la organización y posee, consecuentemente, diferentes niveles ella misma. Su importancia se puede explicar por el grado de participación que se consigue, en todos los niveles de la empresa, para definir e implementar los objetivos globales.

La estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, consiguiendo de esta forma controlar mejor su cumplimiento.

Mediante la estrategia empresarial, el alto directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva, el futuro de la empresa.



Llamamos estrategia corporativa a la relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa. Se trata de la base de las demás decisiones estratégicas, del macro rumbo que refleja la misión y la visión de la organización.

Hay organizaciones que atienden diversos mercados de bienes y servicios. Cuando esto sucede se pueden organizar unidades estratégicas de negocio (UEN) que atiendan a las necesidades de los consumidores de cada mercado en particular, especializándose para conocer las tendencias de la competencia e identificar oportunidades de tal manera que se cumplan los objetivos generales de la organización. La estrategia de unidad de negocios es entonces, la que señala cómo competir con éxito en un determinado mercado. Es importante señalar que la estrategia general o corporativa le da identidad a las UEN, porque la definición más amplia es el marco de validez que justifica la existencia de estas unidades.

Por último, y como ya hemos mencionado, existen estrategias operativas o funcionales que se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, tanto corporativa como de negocio.

La dirección estratégica se encarga de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización, más que sobre operaciones específicas. Supone una capacidad de visión global para concebir la totalidad de la situación a la que se enfrenta la organización.

Para realizar un tratamiento más profundo de la dirección estratégica Jhonson y Scholes señalan que comprende tres pasos: “el *análisis estratégico* en el que se trata de comprender la posición estratégica de la organización, la *elección estratégica*, que tienen que ver con la formulación de posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la *implementación de la estrategia*, que se ocupa tanto de la planificación como de poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios”.¹⁶

¹⁶ JHONSON, Gerry y SCHOLEES, Kevan. *Dirección Estratégica*. Pág. 16. 7º ed. Prentice Hall. Madrid, 2006.



3. Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Se puede afirmar, con gran ironía que al iniciar el Tercer Milenio, la Humanidad ha descubierto -maravillada-, que las organizaciones están conformadas por personas y que la principal fuente de creación de valor está dada en el conocimiento que emerge como fruto de la interacción humana. Hoy en día puede parecer una trivialidad a nivel conceptual pero sin duda no lo es a nivel práctico, ya que a pesar de que parece una afirmación evidente, no siempre se toman decisiones estratégicas que deriven de esta perspectiva.

La gestión de los recursos humanos no puede ser ya una función limitada al mero manejo administrativo de los legajos de quienes conforman una empresa, sino que debe responder a la complejidad y desafíos del entorno desde una revalorización del aporte que los empleados pueden realizar en una organización que potencie y aproveche sus capacidades.

Aragón Sánchez y otros en su libro “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos” sintetizan las diferencias entre una concepción clásica de la administración de los recursos humanos y una que responda a esta conciencia del factor humano como creador de valor¹⁷. Estos autores señalan que el aumento de reconocimiento del papel que puede desempeñar la función de recursos humanos en la empresa es una respuesta a los retos que se han planteado a lo largo del tiempo a las empresas.

¹⁷ Aragón Sanchez, A; Fernandez Alex, M.L; Martin Alcazar, F; Romero Fernandez, P; Sanchez Marin, G; Sanz Valle, R; Valle Cabrera, R. J. *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Pág 10. Pearson Educacion. 2º ed. Madrid, 2004.



	Concepción Tradicional	Concepción Renovada
Denominación de la función	Administración de personal	Dirección de recursos humanos
Concepción del elemento humano	Costo a minimizar Fuente de amenazas	Factor estratégico Fuente de oportunidades
Filosofía de la función	Orientada al corto plazo Enfoque restringido: especifica de personal Prima lo cuantitativo Valores: sumisión y disciplina	Orientada al corto y largo plazo Enfoque amplio: inmersa en la empresa Prima lo cualitativo Valores: compromiso y autorresponsabilidad
Tareas	Objetivo: control (normas y procedimientos) Tareas principales: administrativas y cumplimiento de la legislación Tareas independientes	Objetivo: desarrollo humano y organizativo Tareas principales: diseño de estrategias de personal y desarrollo de cultura Tareas interconectadas
Destinatarios de la función	Empleados no directivos	Todos los empleados
Responsables de la función	Especialistas en personal y subordinados a la línea	Dirección general, dirección de línea y de personal
Relaciones con la estrategia	Administrativas (función subordinada a la línea)	Directas (función de línea)

De acuerdo a estos autores, la gestión estratégica de los recursos humanos (GERH) es la “última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos. Defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y



presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.”¹⁸

Frente a la estrategia de la empresa, la dirección de los recursos humanos puede adoptar un **enfoque administrativo**, en donde las decisiones se toman de manera independiente, sin existir conexión y respondiendo al modelo tradicional recién descrito.

Un **enfoque de adaptación** de la dirección de recursos humanos a la estrategia organizacional supone reconocer la importancia de las personas para el éxito de la empresa pero sólo desde un punto de vista reactivo, es decir, sin participar en el proceso de formulación de la estrategia sino simplemente diseñando políticas que ayuden a implantar la estrategia señalada por la cúpula de la organización. Esto limita las posibilidades de la dirección de recursos humanos de aportar desde un lugar de creación de ventaja competitiva.

En un tercer **enfoque interactivo**, los responsables de recursos humanos son consultados antes de la elección definitiva de la estrategia acerca de las posibles dificultades en la implantación de la alternativa que se está evaluando.

Sin embargo, la GERH supone un **enfoque proactivo**, hasta llegar a una plena integración entre los responsables de los recursos humanos y la alta dirección. Desde este enfoque, la función de recursos humanos no sólo participa en la toma de decisiones directamente relacionadas con su área sino también en todas aquellas con repercusiones para la empresa en su conjunto. Además, las cuestiones de personal se consideran ya no sólo como posibles restricciones a las decisiones estratégicas sino como potenciales fuentes de ventaja competitiva. Esta integración plena puede justificarse argumentando que la integración:

- suministra un mayor número de soluciones para remediar los problemas complejos de las organizaciones;
- garantiza que los recursos de todo tipo, incluidos los humanos, se tienen en cuenta al establecer los objetivos y estrategias de la empresa y al valorar sus capacidades para la implementación de las mismas;

¹⁸ DOLAN, Simon, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON Susan, SCHULER, Randall - *La gestión de los recursos humanos*. 3º ed. Mc Graw Hill. 2007.



- asegura que los individuos que forman la organización y que deben implementar sus políticas son explícitamente considerados;
- considera los recursos humanos como ventaja competitiva y de este modo, no limita innecesariamente las posibilidades para lograr una posición competitiva sostenible.”¹⁹

Considerar el elemento humano como fuente de ventaja competitiva supone posicionarse además desde el enfoque de recursos y capacidades que sostiene que los factores de éxito de una empresa se encuentran en sus recursos, esto es, en los factores productivos que controla y en la forma en que éstos se coordinan e interrelacionan, es decir en sus capacidades.

Sin embargo, no todos los recursos y capacidades son susceptibles de proporcionar una ventaja competitiva. Siguiendo a Barney²⁰, cumplidos dos supuestos de partida, esto es, que las empresas sean heterogéneas en cuanto a sus recursos y que los mismos sean inmóviles, es decir, no transferibles o vendibles, deben satisfacerse además cuatro condiciones: que los recursos sean valiosos o relevantes, es decir, que permitan a la empresa explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas para obtener beneficios; que sean escasos, no imitables y no sustituibles.

Las dos primeras condiciones son necesarias para que los recursos puedan constituir una ventaja competitiva y las dos últimas para que la misma sea sostenible.

Si atendemos a estos requisitos, no es de extrañar que cada vez se preste más atención a los recursos intangibles, en especial, a los relacionados con las personas. En particular, a los conocimientos, habilidades y actitudes individuales y a la manera en que la empresa los desarrolla, modifica y combina a través de sus prácticas de gestión de recursos humanos para dar lugar a una determinada cultura organizativa y para generar capacidades distintivas en la organización.

3.1 Objetivos de la GERH

De lo dicho hasta ahora se puede deducir que el objetivo último de la GERH es el de mejorar los resultados de la empresa, lo que parecería no distinguirlo demasiado

¹⁹ DOLAN, Simon, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON Susan, SCHULER, Randall - *La gestión de los recursos humanos*. 3º ed. Mc Graw Hill. 2007.

²⁰ Op. Cit. Pág 40.



de lo que tradicionalmente se consideró el objetivo de la función de recursos humanos. Será la manera de lograr este objetivo lo que marque la diferencia.

Aragón Sanchez y otros resumen los objetivos de la GERH en los siguientes:²¹

- Integración y participación: de la dirección de recursos humanos en las cuestiones estratégicas. Esto supone analizar cómo puede la función de recursos humanos contribuir a afrontar los retos de la empresa, a identificar fuentes de ventaja competitiva y atraer y retener a los mejores talentos y motivarlos para que orienten sus conductas hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Rendimiento: entendido como la calidad o excelencia en todas las acciones llevadas a cabo por el área o departamento.
- Flexibilidad: no sólo ni especialmente flexibilidad contractual, funcional y salarial sino también productiva y económica y sobre todo, cultural.
- Innovación: la innovación es una fuente de ventaja competitiva para las empresas y tiene una relación directa con que dispongan de personas creativas e innovadoras. Además, implica innovar también en las políticas de recursos humanos que se desarrollan y en las técnicas que se utilizan para apoyarlas.

3.2 Requisitos para la implementación de una GERH

Además de que la empresa tenga una estrategia clara, para que se pueda implementar la GERH son necesarias las siguientes condiciones:

- El apoyo de la dirección: todo nuevo enfoque o sistema de gestión debe contar con el apoyo y compromiso de la dirección para que se ponga en marcha de forma efectiva. Transformar la función de recursos humanos en estratégica puede encontrar por parte de la dirección el problema de que no sea receptiva a las ideas que se generan o por el contrario, que lo sea pero que espere que los responsables de recursos humanos sean los únicos encargados de todo el proceso de cambio.

²¹ DOLAN, Simon, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON Susan, SCHULER, Randall - *La gestión de los recursos humanos*. 3º ed. Mc Graw Hill. 2007.



- Una visión estratégica compartida de la gestión de recursos humanos: lo que implica lograr un cambio en la concepción que tiene la empresa de las personas y como éstas pueden contribuir.
- La participación de los responsables de la función de recursos humanos en el proceso estratégico desde el principio: para lograrlo es recomendable que el responsable de recursos humanos se integre en los comités directivos o grupos encargados de tomar decisiones acerca de que estrategia seguir y como implantarla.
- Desarrollar un sistema fiable de información de recursos humanos: para participar en el proceso estratégico de forma activa y especialmente identificar las posibles fuentes de ventaja competitiva basadas en las personas de la empresa, sus responsables necesitan información actualizada.
- Cambio de orientación en la propia función de personal: para centrarse en la satisfacción de las necesidades organizativas de cada momento derivadas de los retos que el entorno le plantea. Ello implica centrarse menos en las prácticas específicas de recursos humanos y más en el valor que se aporta a la empresa.
- Cambio en las competencias de los responsables de recursos humanos.

4. Administración de los Recursos Humanos

Sabemos que las organizaciones están formadas por personas. Los seres humanos constituyen el elemento común y esencial a toda organización, en todos los casos son los hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida empresa multinacional ilustra bien este punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”.

El propósito fundamental de la administración de los recursos humanos radica en aprovechar y mejorar las contribuciones productivas que efectúa el personal a la organización, logrando de esta forma organizaciones más eficaces y eficientes. **Administración de Recursos Humanos** es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.



El propósito básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, o Capacitación y Desarrollo. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

4.1 Objetivos de la administración de los recursos humanos

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivos Sociales:** la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **Objetivos Corporativos:** el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos. De allí la importancia de encarar el desarrollo de esta función desde



una perspectiva estratégica que se desprenda de la estrategia general de la organización.

- **Objetivos Funcionales:** mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.
- **Objetivos Personales:** la administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

4.2 Funciones de la administración de los recursos humanos

Los objetivos antes mencionados se logran mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar y retener una fuerza de trabajo eficiente. Estas actividades son responsabilidad de todos los gerentes de la organización, aunque algunas o muchas de ellas pueden delegarse a especialistas del departamento de personal.

Las actividades de la administración de recursos humanos pueden concebirse en términos de sistema de acciones interrelacionadas. Cada actividad afecta las otras de manera directa o indirecta.

Los subsistemas que conforman la administración de recursos humanos son el de previsión, provisión, desarrollo, mantenimiento y control.

Sin embargo, este enfoque sistémico debe ser ampliado con la perspectiva estratégica que desarrollamos anteriormente. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.



4.3 Subsistema de Previsión

El subsistema de Previsión de recursos humanos tiene por objetivo la planificación de los recursos humanos, el análisis y descripción de puestos. La planificación de los recursos humanos implica todas aquellas actividades que permiten a la gerencia identificar las necesidades futuras de personal. Una de las principales herramientas con las que se cuenta para lograr una efectiva planificación de recursos humanos es el análisis y descripción de puestos. El análisis de puestos consiste en el relevamiento, proceso y retroalimentación de todo lo que se hace y no se hace en un puesto de trabajo. La descripción del puesto de trabajo se reduce a la explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y demás aspectos de un puesto de trabajo determinado²².

4.3.1 Planeación de recursos humanos

Haber encarado nuestro trabajo final desde una perspectiva estratégica vuelve de vital importancia el sistema de previsión de recursos humanos ya que éste permite englobar la tarea en el horizonte del largo plazo, para poder alinear las necesidades futuras de la empresa en lo que respecta a su personal con sus estrategias de negocio. Se trata entonces de apoyar la estrategia organizacional, y llenar las vacantes que existan de una manera proactiva, tanto en cantidad de personas como en su perfil y capacidades, de tal manera que puedan lograrse los objetivos de la empresa.

Las ventajas de la planeación de los recursos humanos incluyen:

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
- Lograr considerables economías en las contrataciones de personal.
- Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.

²² WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Cap. 4. Mc Graw Hill. 6ª ed. Méjico, 2008.



- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.
- Insertar verdaderamente la estrategia de recursos humanos en la estrategia global.

Si bien la utilidad de la planeación de recursos humanos en las organizaciones pequeñas puede resultar cuestionable en términos de una efectividad menor debido a la pequeña escala de sus operaciones, igualmente pueden verse beneficiadas, especialmente cuando enfrentan algún desafío que les presente la oportunidad de expandirse y crecer, como es el caso de la metalúrgica XZ.

La demanda de recursos humanos

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus objetivos. Muchos son los factores que influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen cambios en el entorno social y general, en la organización y en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Analizaremos a continuación algunas causas frecuentes de demanda de recursos humanos:

- **Desafíos externos:** los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar, sobre todo en contextos económicos tan inestables como el nuestro. Los factores de carácter social, incluso los de naturaleza política o legal, son un poco más fáciles de predecir pero sus implicaciones no son siempre claras. Otro factor importante y que altera de manera radical todos los planes de recursos humanos es el tecnológico, aunque es extremadamente difícil predecir cómo afectará el empleo.
- **Decisiones de la organización:** una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos



productos y servicios que requieren para su efectivización, de una determinada cantidad de personal de características específicas. Los presupuestos, los estimados de ventas y producción, el inicio de actividades nuevas dentro de la organización son elementos decisivos a la hora de planificar los recursos humanos.

- **Factores de la fuerza de trabajo:** la demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renunciaciones, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias. Muchos de estos fenómenos pueden anticiparse para estar preparados.

El proceso de estimar las futuras necesidades de personal de una organización es un proceso complejo, pero existen técnicas para la detección de tendencias en el campo de los recursos humanos, que van desde procedimientos informales hasta algunos más complicados. Incluso las técnicas de predicción más avanzadas no son del todo confiables y deben considerarse como aproximaciones orientativas para la toma de decisiones. La mayor parte de las compañías sólo lleva a cabo estudios relativamente informales sobre el futuro inmediato.

Los estimados traducen las causas de la demanda en planes a corto y largo plazo y en general, en una determinación de las necesidades de personal de la organización. Cuanto mayor sea el plazo de la estimación, ésta se vuelve menos precisa. Los planes a corto plazo son más específicos, señalando las necesidades de personal futuras para cada tipo de trabajo. Esto permite actuar de manera más proactiva y sistemática. En el curso del proceso de reclutamiento, la planificación avanzada permite al departamento de recursos humanos verificar adecuadamente las características de todos los solicitantes de trabajo para seleccionarlos y para que puedan presentarse a tiempo a la labor. Los reclutadores podrán informar a los nuevos trabajadores sobre los planes de la empresa para que estén listos para iniciar en determinada fecha.

La oferta de recursos humanos

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay



dos fuentes de suministro de personal para toda organización: interna y externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar funciones de los puestos vacantes que se espera tener.

Oferta interna

Una evaluación de la oferta interna de recursos humanos requiere mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Es necesario realizar una auditoría de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales. Esta información permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los cuadros de reemplazo potencial.

Considerar los actuales empleados para futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del departamento de recursos humanos. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planear el reclutamiento, la capacitación y la planificación de las carreras profesionales de manera más efectiva. Este conocimiento puede incluso ayudar a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

Las auditorías de recursos humanos de una organización proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Es importante mantener la información actualizada a intervalos regulares, consignando, sobre todo en el caso de los niveles más altos de la organización, información sobre la responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto, el número de empleados a cargo, el presupuesto que maneja el empleado, la capacitación recibida, datos de su evaluación de desempeño.

La información que se obtiene mediante las auditorías de recursos humanos permite a los planificadores tomar decisiones respecto a promociones y transferencias. La planificación de la sucesión es el proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de recursos humanos utilizan la información disponible para auxiliarlos en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Al identificar a sucesores adecuados para el personal clave de la organización, las corporaciones se



aseguran de conseguir una serie de transmisiones de mando que son de capital importancia para toda la empresa. La planificación de la sucesión no sólo contribuye con la política de promover el personal actual, también ayuda a crear una dinámica en la que las personas con potencial se incorporan a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional. Asimismo, permite la identificación de las áreas en las que se abrirán vacíos de conocimientos o talentos y abre la oportunidad para que los candidatos puedan prepararse para aceptar las responsabilidades de diversos puestos mediante asignaciones especiales, rotaciones de puestos, capacitación y otras formas de desarrollo. Una ventaja adicional puede ser el logro de una cultura corporativa de mayor homogeneidad, porque supone que los niveles directivos se componen de personas que han obtenido experiencia en diversos departamentos de la organización.

Oferta externa

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier motivo. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

El crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles distintos al básico depende también del apoyo que el departamento de recursos humanos brinde a los empleados actuales para que desarrollen sus capacidades.

El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, como ocurre en nuestro país, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Independientemente de las tasas de desempleo, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a la organización a empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo. El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella



o que consideren operar en la zona cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

4.3.2 Análisis y diseño de puestos

Contar con un sistema central de información y base de datos es una necesidad esencial de todo departamento de recursos humanos. El ciclo del empleo inicia con una clara comprensión de los puestos que existen en la organización y los planes formulados para llenarlos. Nos ocuparemos ahora de tres aspectos interrelacionados y propios del subsistema de previsión: la información que se deriva del análisis de puestos, los sistemas de información de recursos humanos y el diseño de puestos.

Análisis de puestos

El especialista en recursos humanos no conoce necesariamente todos los detalles de los puestos de la forma en que los domina el gerente operativo. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye en la mayor parte de las actividades de recursos humanos. Algunas de las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos son:

- Compensar de manera equitativa a los empleados.
- Ubicar el personal en el puesto adecuado a sus capacidades.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño del personal.



- Eliminar requisitos y demandas innecesarias mediante la racionalización del proceso.
- Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

Antes de recopilar la información sobre puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y garantizarán su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden sentirse amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información.

Otro paso preliminar importante consiste en que el analista se familiarice con la organización en si y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (objetos y servicios). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad son factores que contribuyen a que el analista diseñe un sistema de información de puestos que sea de verdadera utilidad.

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puestos, el analista debe:

- 1- Identificar los puestos que es necesario analizar:** si se trata de una organización de grandes dimensiones puede ayudarse de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores.
- 2- Elaborar un cuestionario para el análisis de puesto:** este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial y estos de los de carácter secretarial. El secreto radica en usar un sólo cuestionario para un mismo puesto. Las categorías a ser completadas deben incluir al menos los siguientes aspectos:



- a. Nivel e identificación: denominar claramente el puesto y cómo encaja dentro de un departamento o división de la organización.
- b. Deberes y responsabilidades: el formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las distintas acciones que la persona lleva a cabo para cumplir sus obligaciones y una descripción detallada de estas acciones y las condiciones en que se efectúan. Es conveniente también definir con precisión las áreas de responsabilidad, incluyendo si es responsable de la toma de decisiones, el control del flujo general de trabajo, la organización, el personal, o la planeación a futuro.
- c. Características individuales y condiciones de trabajo: además de la información necesaria acerca del puesto en si, los analistas deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo: formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información del entorno en que se realiza el trabajo también ayuda mucho a comprender el puesto.
- d. Niveles de desempeño: el cuestionario de análisis de puesto incluye también un espacio para informar a la persona que lo utilice respecto de los niveles de desempeño que se emplean para evaluar como está alcanzando sus objetivos el empleado.

3- Obtener información para el análisis de puesto: existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos, por los que deben examinarse las ventajas y desventajas así como sus distintos grados de precisión para seleccionar el que más convenga en cada caso. Algunos son:

- a. Entrevistas: el contacto directo con quien desempeña el puesto y con los supervisores permite obtener información y explorar puntos que de otra manera no estarían claros. Si bien posee un alto grado de precisión, es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarlo a cabo.
- b. Grupo de expertos: aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos especialmente para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general, el grupo lo integran trabajadores con experiencia en el puesto y



- los supervisores inmediatos. La interacción de los integrantes puede aportar detalles y perspectivas que no se habrían conseguido de otra manera.
- c. Cuestionarios por escrito: enviados por correo o completados en la empresa. Con esta técnica es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo a un costo relativamente bajo; sin embargo, su precisión es más baja porque algunas preguntas pueden no ser interpretadas correctamente o uniformemente, o algunas respuestas pueden ser incompletas.
 - d. Bitácora de empleados: se puede dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. Si bien los resultados suelen ser confiables, el estudio y verificación de estas bitácoras puede ser un proceso lento y costoso.
 - e. Observación: la observación directa es lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. A pesar de estos factores, la observación puede ser el método ideal cuando la labor es manual, poco específica y repetitiva. Puede servir también para verificar información obtenida por otras fuentes.
 - f. Combinaciones.

Descripción de puestos

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y contenido varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa en tres o cuatro párrafos de extensión. Otra alternativa es descomponer la descripción en varios elementos, utilizando las categorías de la lista de verificación mediante la cual se obtuvo originariamente la información.

Los siguientes son los elementos básicos de una descripción de puestos²³:

²³ WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Cap. 4. Mc Graw Hill. 6ª ed. Méjico, 2008.



- Identificación del puesto: nombre, localización en la empresa y supervisor. Además puede incluirse un código, especialmente útil en las organizaciones de gran tamaño, que puede indicar el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no, y el número de personas que desempeñan la misma labor. También es muy importante incluir la fecha, para poder saber que tan actualizada es la información, y el nombre de la persona que describió el puesto.
- Resumen del puesto y sus responsabilidades: después de la sección de identificación, la siguiente parte es un resumen que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo la tarea, por qué y para qué. Las responsabilidades del puesto deben ser descriptas en acciones específicas con razonable grado de precisión.
- Condiciones de trabajo: describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de realizar viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.
- Aprobación: el grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto es un elemento fundamental, por lo que es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que participaron en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realizó de manera adecuada.

Especificaciones del puesto: es pertinente señalar que hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que deberá desempeñar la función. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en los que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta de obvia necesidad. En la práctica,



las compañías no suelen preparar dos documentos independientes sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

Niveles de desempeño en el puesto: los análisis de puesto tienen una aplicación adicional ya que permiten formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos: en primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción y en segundo lugar, conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor. Los niveles de desempeño en el puesto se determinan con base en la información obtenida mediante el análisis de puestos y a partir de ese momento se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones muestran desviaciones, los expertos de recursos humanos y los gerentes de línea intervienen en el proceso instrumentando acciones correctivas.

Perspectiva general del diseño de puestos

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.

En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores está influida por las características de su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas en recursos humanos puedan contribuir efectivamente a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos.

El diseño de cada puesto debe ser abordado desde una perspectiva de sistemas y reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera por crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo. No obstante, debe



mantener varios elementos en la perspectiva y el equilibrio adecuados por lo que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseñó el puesto, ya que una falla en este proceso puede conducir a una productividad disminuida, cambios constantes de personal, ausentismo, quejas, sabotaje, problemas sindicales, o renunciaciones.

Analizaremos ahora los factores a tener en cuenta para el diseño de puesto²⁴:

1- **Elementos organizativos:** se refieren particularmente a su eficiencia. El principio fue formulado por primera vez por el investigador Frederick Taylor a principios del siglo XX que mediante diversos estudios concluyó que el principio de la especialización es esencial para diseñar puestos. El rendimiento tiende a incrementarse cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas, lo que nos lleva a un enfoque mecánico del proceso de diseñar puestos.

- a. **Enfoque mecánico:** esta técnica mecanicista requiere la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El resultado es la especialización, que lleva a que se practiquen ciclos de labores breves. Este enfoque permitía alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación y tiempo necesario para el aprendizaje.
- b. **Flujo de trabajo:** el producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos para que el trabajo se efectúe de manera eficiente. Una vez que se determina la secuencia correcta, puede establecerse el balance en el flujo de la labor común.
- c. **Ergonomía:** el diseño adecuado de la labor requiere tener en cuenta la relación física entre el operario y su labor. La ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se

²⁴ BOHLANDER, George y otros. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Thompson. Mexico, 2001.



efectúan no varía debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso.

- d. **Prácticas laborales:** son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores.

2- **Elementos del entorno:** se centra en el análisis de factores propios del medio ambiente externo de la organización e incluye los siguientes aspectos:

- a. **Habilidades y disponibilidad del empleado:** las consideraciones con respecto a eficiencia en la labor deben balancearse de acuerdo con el grado de preparación de los trabajadores disponibles, su relativa abundancia o escasez en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae a su lugar de trabajo.

- b. **Expectativas sociales y culturales:** las expectativas de carácter social y cultural influyen de manera determinante en el nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto. Dada la creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son primordiales en el proceso de diseñar puestos de trabajo. Elementos tan variados como los días de fiesta, los horarios de trabajo, las vacaciones, las pausas para descanso, las convicciones religiosas, los estilos administrativos y el nivel educativo de los trabajadores afectan el diseño de puestos.

3- **Elementos conductuales:** los puestos de trabajo no pueden diseñarse con base sólo en los factores de eficiencia, sino que es importante considerar también los datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Para eso es necesario contemplar los siguientes aspectos:

- a. **Autonomía:** el principio de la autonomía laboral consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno laboral. Los puestos que confieren autoridad para tomar decisiones otorgan responsabilidades adicionales que incrementan el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. Por el contrario,



la ausencia de autonomía puede provocar que un empleado muestre apatía o que se desempeñe de manera ineficiente.

- b. **Diversidad:** la ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez, provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores ocasionados por el aburrimiento. La habilidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria -como la velocidad a la que fluye la línea de producción- añade diversidad a la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga. Tanto la autonomía como la diversidad en el puesto pueden propiciar mejores niveles de satisfacción laboral.
- c. **Identificación de la tarea:** un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se desempeña. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden observar más que un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven el producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar la jornada al final del día, siente que no ha logrado nada. El nivel de satisfacción puede incrementarse notablemente cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados perciban que están aportando una contribución importante a la sociedad.
- d. **Relevancia de la tarea:** un elemento muy relacionado con la identificación de la labor que se efectúa es la relevancia de la tarea. Este aspecto -saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la organización- hace que el puesto adquiera valor para quienes lo desempeñan.
- e. **Retroalimentación:** cuando no se proporciona ninguna retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño, estos tendrán escasas razones para mejorarlo. Si los informes que se divulgan sobre los avances logrados son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en el ánimo del equipo de trabajo; aun cuando las noticias no sean positivas o alentadoras si son bien comunicadas puede llevar a un deseo de mejora.



Punto de equilibrio entre los elementos conductuales y de eficiencia

Los elementos conductuales del diseño de puesto informan a los gerentes de línea y a los especialistas en recursos humanos sobre la conveniencia de añadir autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación. Al mismo tiempo, el componente de eficiencia requiere que haya un máximo de especialización, menor diversidad y mínima autonomía. Por esta razón, el proceso de incrementar el nivel de eficiencia de un puesto puede hacerlo menos satisfactorio. De la misma manera, los trabajos muy satisfactorios pueden ser menos eficientes. Según señalan Werther y Davis, no existe una solución sencilla para esta disyuntiva que en todos los casos requiere tratar de encontrar un punto de equilibrio entre los factores conductuales y de eficiencia.²⁵

- **Productividad y especialización:** conforme los puestos de trabajo se hacen más especializados, la productividad asciende hasta que elementos conductuales como el aburrimiento limitan las ventajas de la especialización.
- **Satisfacción y especialización:** inicialmente, el nivel de satisfacción tiende a ascender con la especialización, pero la especialización adicional provoca que la satisfacción disminuya con rapidez. Los puestos con bajo nivel de especialización requieren un lapso muy largo de aprendizaje; en estos casos el nivel de frustración desciende y la retroalimentación se incrementa cuando se añade cierta especialización. Sin embargo, cuando la especialización sobrepasa cierto punto, la satisfacción disminuye a causa de la falta de autonomía, variedad e identificación de la tarea.
- **Aprendizaje y especialización:** el aprendizaje necesario para desempeñar una labor especializada requiere menos tiempo que el necesario para realizar una labor de tipo general.
- **Rotación de personal y especialización:** pese a que los puestos altamente especializados son más fáciles de aprender, los niveles de satisfacción más bajos que suelen relacionarse con ellos pueden conducir a altas tasas de rotación de personal. Cuando esas tasas son altas, un nuevo diseño del puesto, con mayor énfasis en los elementos conductuales, puede contribuir a reducir la rotación de personal.

²⁵ WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. 6ª ed. Méjico, 2008.



Las relaciones analizadas entre eficiencia y conducta pueden llevar a determinar la necesidad de rediseñar un puesto.

- **Bajo nivel de especialización:** cuando los puestos no están suficientemente especializados los diseñadores pueden optar por una simplificación del puesto. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto de trabajo, pueden repartirse entre dos o más y se identifica y elimina toda labor que no sea estrictamente necesaria. El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede volverse monótona, lo que a su vez ocasiona errores o que la persona busque otra ocupación.
- **Alto nivel de especialización:** en muchos casos los trabajos rutinarios muy especializados, como es el caso de muchos puestos de trabajo en diversas fábricas, ofrecen limitado interés para muchas personas que sólo por necesidad económica aceptan estas posiciones. A menudo, estos trabajos brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo. Las más comunes son:
 - a. **Rotación:** permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en si misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no solo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la auto imagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización.
 - b. **Inclusión de nuevas tareas:** permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto al añadir labores similares a las que ya se realizaban para proporcionar mayor variedad. La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía porque extiende el ciclo de trabajo y demanda una gama más amplia de habilidades del trabajador.



- c. Enriquecimiento de puesto:** el nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas consiste en añadir elementos a la labor, mientras que enriquecer un puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control. Ambas técnicas pueden provocar resistencia del trabajador, por lo que antes de realizarse, debe verificarse que no se generarán tensiones o fricciones imprevistas.
- d. Grupos autónomos de trabajo:** estos grupos de trabajadores (llamados también equipos autodirigidos de trabajo) desempeñan labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades que en ocasiones incluye actividades normalmente reservadas a los supervisores y gerentes. Se integran con 3 a 15 trabajadores que se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de las que el grupo es responsable. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se definen en términos del equipo en su conjunto y no de manera individual. El equipo toma decisiones colectivas respecto a como alcanzar las metas que se le fijaron. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo y a menudo se permite que los trabajadores se intercambien tareas entre si para evitar el cansancio y el tedio. La presión del grupo garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyen a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones. Estos equipos ayudan a mejorar la productividad y la calidad, en tanto que mejora la calidad de vida laboral y reduce los gastos administrativos.

4.3.3 Perspectiva estratégica del subsistema de previsión

Las tareas del subsistema de previsión son las que mayor enlace suponen con los planes estratégicos de la empresa en general, ya que cualquiera sean éstos seguramente exigirán de las personas que conforman la organización el compromiso necesario para llevarlos adelante.

Prever las necesidades de personal a futuro para que la empresa pueda llevar adelante su planificación estratégica implica un estudio detallado de la demanda y



oferta de trabajo, sopesando las ventajas y desventajas de recurrir al mercado externo o a la dotación de personal ya existente. Esto requiere un conocimiento extenso de las características de las personas que conforman la organización, lo que sólo es posible si se valora el capital humano como un elemento imprescindible para darle sustentabilidad y permanencia a las ventajas competitivas de la empresa.

Poder alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia corporativa supone dotar de un valor esencial a las personas. Esto implica también que el diseño de puestos sea realizado de tal manera que potencie las capacidades y habilidades personales en beneficio de los objetivos organizacionales.

4.4 Subsistema de Provisión

Dentro del subsistema de provisión encontramos tres procesos fundamentales para la gestión de los recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción. El reclutamiento tiene por objetivo interesar y conseguir los candidatos adecuados para una posterior selección de personal. Por su parte, el proceso de selección supone escoger al candidato que presente mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante. Los procesos de reclutamiento y selección deben ser debidamente acompañados por uno de inducción, orientación y capacitación al ingreso, con la finalidad de introducir al nuevo postulante no sólo a su lugar de trabajo, sino también a toda la nueva organización. Cuando este proceso es deficiente o inexistente la productividad del candidato y la calidad de vida laboral pueden llegar a sufrir serias dificultades, y/o lo peor y más común, generar su desvinculación.

4.4.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento se define como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a localizar, identificar y atraer candidatos potencialmente calificados para llenar los puestos de trabajo que se encontraren vacantes en la organización. Es, en esencia, un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.



Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda del candidato y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Planificación del reclutamiento

El reclutamiento exige una planeación rigurosa, constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna: lo que la organización requiere.
- Investigación externa: lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.
- Técnica de reclutamiento por aplicar.

Investigación interna

Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser esporádico, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer.

Investigación externa

En esta clase de planeación sobresalen dos aspectos:

- La segmentación del mercado de recursos humanos.
- La localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos. Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones



diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente.

El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos. Estas fuentes se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento.

La correcta ubicación de las fuentes de reclutamiento permite a la organización elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando la proporción de candidatos; disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, agilizándolo y reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Técnicas o medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado está conformado por candidatos que pueden estar empleados o disponibles. Los candidatos pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra.

Esto explica tres medios de reclutamiento: el interno, el externo y el mixto.

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica ²⁶

- Transferencia de personal.

²⁶ CHIAVENATO, Iadalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill. 5º ed. Colombia, 2001.



- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de profesionalización de personal.

Las **ventajas** del reclutamiento interno son que es más económico, más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato y es una poderosa fuente de motivación para los empleados. Además, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Sin embargo, a pesar de sus numerosas ventajas, podemos señalar también algunos puntos problemáticos de esta técnica. Las **desventajas** del reclutamiento interno son que exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y puede generar conflicto de interés ya que los jefes podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen. Además, cuando se administra de manera incorrecta, puede elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia. También puede provocar una descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales disponibles, o empleados en otras organizaciones.

Los distintos medios que la organización utiliza para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, y atraer a los mejores candidatos pueden ser:

- Bases de datos propios de la empresa.



- Búsqueda directa: candidatos presentados por empleados, clientes o proveedores de la empresa, contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, contactos con universidades, escuelas, o agencias de reclutamiento.
- Anuncios de empleo.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes **ventajas**: trae “sangre nueva” y diferentes experiencias a la organización, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

El reclutamiento externo presenta algunas **desventajas**, ya que generalmente tarda más que el reclutamiento interno, es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos, es menos seguro que el reclutamiento interno, y los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad hacia su personal.

Reclutamiento mixto

Antes las ventajas y desventajas que hemos podido apreciar del reclutamiento interno y externo, muchas empresas han optado por una solución ecléctica: el reclutamiento mixto. Éste se enfoca tanto en fuentes internas como externas de reclutamiento.

El reclutamiento puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseados. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo de su ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su personal.
- Inicialmente, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en casos de que aquél no dé los resultados esperados. La empresa da



prioridad a sus empleados. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

- Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Cuando la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente sea a través de la entrada o a través de la transformación de su personal. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones.

4.4.2 Selección de personal

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se inicia el proceso de selección.

La selección de personal corresponde a un proceso de evaluación de variables físicas, conductuales y técnico-funcionales, con el propósito de determinar una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo. El objetivo básico que persigue la selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al puesto de trabajo.
- Eficiencia del hombre al puesto de trabajo.

Etapas del proceso de selección

A continuación señalaremos cada una de las etapas que deben cumplimentarse para lograr un proceso de selección íntegro y autocontrolado²⁷:

1. Preselección.
2. Evaluación del currículum vitae.
3. Entrevista.

²⁷ WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. 6ª ed. Méjico, 2008.



4. Tests.
5. Decisión de contratar.
6. Comprobación de antecedentes.
7. Examen médico.
8. Decisión de incorporar.

Cabe aclarar que aunque el número o el orden de etapas que siguen las organizaciones varía, prácticamente todas las empresas modernas proceden a un proceso de selección de personal. Veamos ahora cada una de ellas en detalle:

Etapas 1- Preselección: es una de las etapas más complejas, ya que intenta compatibilizar el “perfil del puesto” buscado con las características, experiencias y demás elementos que indican cada uno de los candidatos en su currículum vitae.

Por tal motivo, se debe ajustar perfectamente el pedido de personal y efectuar un minucioso análisis de los currículums vitae recibidos para no perder candidatos potenciales, ni entrevistar a personas que a priori no reunirán las condiciones para alcanzar la performance delimitada para el cargo vacante.

En esta etapa del proceso, la precisión que lleve a contar con los candidatos que se necesita, resultará en un ahorro significativo de tiempo, costo, esfuerzo y efectividad del proceso de selección de personal.

Etapas 2- Evaluación del currículum vitae: permite tipificarlos y determinar si resulta conveniente efectuar la entrevista o no. En este sentido se debe evaluar los siguientes aspectos:

- Elementos personales: se evalúa si el candidato se ajusta a las características que el perfil del puesto requiere. Para ello se consideran aspectos personales como el sexo, la edad, estado civil, localización.
- Formación: se considera si el candidato reúne las exigencias mínimas requeridas por el puesto en materia de formación. Un hecho puntual son las carreras universitarias a fin de conocer las características de las mismas y los puestos a los que pueden acceder según su especialidad. Es factible evaluar



los establecimientos en los cuales se cursaron los estudios, si se han concluido en tiempo y forma, y los promedios alcanzados por los candidatos.

- Antecedentes laborales: instancia de suma importancia dentro de la etapa de evaluación de los curriculms vitae, ya que se relaciona con las mayores posibilidades para ser considerado o no un buen candidato para cubrir un puesto.

Se evalúan los siguientes elementos:

- ✓ *Empresas en las cuales trabajó:* información sobre las distintas organizaciones donde el candidato cumplió funciones, a fin de considerar su actuación. Se analiza el rubro de la empresa, su relevancia y la trayectoria del candidato.
- ✓ *Puesto ocupado en la actualidad:* es importante considerar la posición que la persona ocupa en su empleo actual o último. Puede suceder que el puesto actual o último tenga el mismo nombre del puesto al que aspira, pero no las mismas funciones o alcances; es por ello que se debe contar con una descripción de las tareas y funciones que el candidato desempeña o desempeñaba.
- ✓ *Rotación de la persona:* la rotación de personal es nociva en si misma, pero tiene como atenuantes que el postulante haya pasado a empresas de mayor envergadura o a posiciones de mayor responsabilidad, o que las empresas empleadoras hayan presentado quiebra o dejado de actuar en el mercado.
- Aspectos complementarios: actividades de interés, hobbies y otros aspectos curiosos con el fin de conocer las actividades sociales que los candidatos desarrollan fuera del plano laboral, de estudio y formación.

Etapa 3- Entrevista: el objetivo que persigue esta etapa es diagnosticar los puntos fuertes y débiles de los candidatos, la competencia, capacidad, limitaciones y su posible adaptación a la cultura de la empresa. También permite conocer si el candidato puede desempeñar adecuadamente el puesto y su comparación respecto a otras personas que han solicitado dicha vacante.

La entrevista resulta útil para ambas partes. Por un lado le permite a la organización conocer aspectos acerca de los postulantes y por otro lado le permite al



entrevistado recibir información acerca de la organización, sus características, cultura, exigencias y aspectos particulares del puesto a cubrir.

Dada la importancia de esta etapa, se tratará con más detalle en apartados posteriores.

Etapa 4- Test: muchos son los tests que se emplean como instrumento para medir la actitud y aptitud de la persona, su comportamiento general, su relación ante situaciones de presión y su potencial de desarrollo, pero mucho depende su fiabilidad de lo que se pretende medir y de quién los aplica. Es el profesional en psicología quien, por una cuestión de incumbencia profesional y conocimientos, se halla en condiciones de llevar adelante esta etapa.

Existen diferentes tipos de test, (de inteligencia, de aptitud y de personalidad). Serán ampliados en un apartado especial.

Etapa 5- Decisión de contratar: una vez realizadas las entrevistas y los test correspondientes, será el “dueño del puesto” quien deberá decidir cuál de los postulantes cubrirá finalmente el puesto vacante de la empresa. Es la persona que más conoce las tareas a realizar y por ello puede opinar con fundamentos. Además tendrá una doble responsabilidad: asumir las consecuencias de la decisión tomada y colaborar con la adaptación del nuevo empleado al puesto de trabajo.

Etapa 6- Comprobación de antecedentes: esta etapa permite una corroboración fehaciente de los datos que el postulante ha presentado en su currículum vitae, tales como:

- Laborales: se solicita a los anteriores empleadores información relacionada con el desempeño del postulante en labores anteriores.
- Ambientales: se verifica el lugar donde vive el candidato, cómo está constituido su grupo familiar, su vivienda, costumbres, hábitos de vida, si posee o no deudas, toda información que proporcione datos acerca de la condición de vida del candidato.
- Policiales: se comprueban antecedentes policiales y judiciales que pudieran encontrarse en contra del postulante.



Etapa 7- Examen médico: el examen médico tiene por objetivo realizar una constatación de las capacidades físicas de la persona para las exigencias del puesto y una verificación de la apariencia y del bienestar del candidato. El cometido del examen médico no está dado solamente para preservar la salud del postulante y del personal de la empresa, como tampoco por las consecuencias técnico-legales sino y fundamentalmente por el aspecto físico-mental del postulante y por el efecto que esto tiene sobre el clima de trabajo y en la consecución de objetivos.

Etapa 8- Decisión de incorporar: una vez que el candidato ha sorteado con éxito las etapas anteriores, está en condiciones de ser integrado a la organización, para lo cual deberá cumplir con una serie de procedimientos administrativos, tales como firma del contrato de trabajo, altas administrativas (A.F.I.P., A.R.T., seguro de vida) y conformación del legajo personal.

Efectuados estos pasos, resta prever el día de inserción y el proceso de inducción más adecuado al nuevo empleado.

Candidatos rechazados

A lo largo de todo el proceso de selección se produce el rechazo de candidatos, tanto en la fase de preselección como en las de entrevista o pruebas. Se debe informar a todas las personas que solicitan participar en el proceso de selección que no serán contratadas, tanto por cortesía como por dejar una buena imagen de la empresa. Por lo general la respuesta a los candidatos se hace por escrito, en el caso de candidatos que hayan sido finalistas es muy conveniente informarles personalmente o por teléfono siempre que sea posible.

Pruebas para el análisis de candidaturas

Poseer instrumentos de evaluación de determinadas características de los candidatos como personalidad, aptitudes y conocimientos se considera una gran ayuda para realizar correctamente una selección de personal. Estas pruebas permiten profundizar en el conocimiento de los candidatos que intervienen en el proceso de selección y hacer una comparación entre las aptitudes manifestadas por los solicitantes y los requerimientos del puesto de trabajo.



En particular, la utilización de pruebas es muy aconsejable en los procesos de selección de candidatos jóvenes a los que no se puede juzgar por su experiencia profesional, ni por sus referencias. También son de gran utilidad para puestos y ocupaciones concretas en los que se puedan objetivar con relativa facilidad las destrezas necesarias. Sin embargo, las pruebas tienen sus **limitaciones**, ellas son:

- No deben remplazar otros métodos de selección, aunque son buenos elementos complementarios.
- No son instrumentos perfectos, tienen un margen de error relativamente alto.
- Las pruebas que tratan de medir los rasgos de la personalidad son las más defectuosas y las menos defendibles.
- En algunos casos se pueden falsificar los resultados.
 - Cuantas más veces se haya realizado una prueba, mejores resultados se obtendrán.
 - Sólo deben utilizarse pruebas de alta validez.

Las pruebas para el análisis de las candidaturas pueden clasificarse en:

- Pruebas psicotécnicas.
- Pruebas profesionales.
- Ejercicios de simulación y pruebas de grupo.

Pruebas Psicotécnicas

Los tests psicotécnicos son instrumentos que, bien seleccionados y aplicados, pueden constituir una ayuda inmejorable para la gradación de candidatos en los procesos de selección de personal. Sin embargo hay que tener en cuenta que las pruebas de este tipo no son recomendables para todos los procesos de selección, ya que sirven en mayor medida para prever la falta de adecuación del candidato a determinados requisitos del puesto que para inferir en su comportamiento positivo.

Los tests psicotécnicos, a su vez, pueden clasificarse en:



- Tests de inteligencia: evalúan la capacidad intelectual o la capacidad para aprender y aplicar conocimientos.
- Tests de aptitud: son los más recomendables para su utilización en determinados procesos de selección, porque suelen centrarse en la medición de habilidades muy concretas. Sobre todo en aquellos puestos en los que participan candidatos sin mucha experiencia profesional y sobre los que se quiere obtener una inferencia acerca de su rendimiento en determinadas tareas propias del puesto para el que serían contratados.
- Tests de personalidad: a la hora de utilizar este tipo de pruebas es necesario tener muy claro cuál va a ser su exacta utilidad dentro del proceso de valoración, qué rasgos de personalidad se quieren identificar en los candidatos y si tienen plena relación con el desempeño del puesto y con la integración del profesional en la organización. No puede decirse que sean exactos y totalmente fiables. Se recomienda recurrir a profesionales del área de la Psicología con experiencia en la aplicación e interpretación de pruebas de estas características.

Pruebas Profesionales. Tests de Conocimiento

Son las más antiguas fuentes de estudio a la hora de analizar candidaturas. Estas pruebas pretenden medir de forma directa el desempeño en el trabajo, evaluando los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo del puesto. Estas pruebas se utilizan cuando la actividad que se va a desempeñar requiere el conocimiento de tareas y/o actividades específicas como por ejemplo idiomas, programas informáticos, u otros que puedan ser relevantes. Valen para discriminar entre candidatos con experiencia en las labores del puesto en referencia. Se recomienda la participación de expertos en la elaboración de estas pruebas, al menos en lo referido a los contenidos.

Estas pruebas se pueden aplicar de forma individual o grupal y se clasifican en orales, escritas o prácticas.



Ejercicios de Simulación y Pruebas de Grupo

Este tipo de pruebas pueden ser instrumentos muy eficaces en la selección de personal, ya que por un lado son altamente motivantes tanto para los participantes como para los seleccionadores y por otro lado por el alto componente lúdico que representan en su ejecución. Se clasifican en:

- Resolución de casos prácticos.
- Dramatizaciones: incluyen el role playing, los juegos de empresa, los ejercicios de discusión grupal y los simuladores virtuales.

Entrevistas de selección de personal

En la actualidad es la técnica de selección de personal más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica más subjetiva e imprecisa, la entrevista de selección es el factor que más influye en la decisión final respecto de la incorporación o rechazo de un candidato al empleo.

Podemos definir la entrevista de selección como un instrumento habitual de trabajo que se concibe como un juego de intereses entre dos partes y que requiere por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas, enmarcado en un sistema definido de trabajo.

La entrevista persigue tres objetivos:

- 1- Conocer adecuadamente al candidato y juzgar su idoneidad para el puesto.
- 2- Informar al candidato sobre las características del puesto, situación en el organigrama de la empresa, que requisitos básicos se deben poseer.
- 3- Transmitir la imagen de la empresa.

Las **ventajas** de la entrevista son que es un método versátil y flexible para conocer a los candidatos, permite obtener bastante información sobre los candidatos y posibilita la observación directa del candidato y sus reacciones.

Sin embargo, podemos señalar como **desventajas** de esta técnica que requiere esfuerzo por ambas partes, puede existir subjetividad de parte del



entrevistador y puede llegar a ser costosa si se contratan los servicios de entrevistadores especializados.

El entrevistador

No todas las personas son capaces de entrevistar con eficacia, el entrevistador debe tener un nivel cultural, académico e incluso profesional, similar o superior al entrevistado.

El entrevistador debe reunir una serie de cualidades, como el equilibrio emocional, la imparcialidad, la empatía, el respeto, la deferencia y conocimientos tanto sobre el puesto de trabajo como sobre Psicología en general, para reconocer al buen candidato. De todas formas se puede ser un buen entrevistador sin ser psicólogo.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección comprende cinco etapas²⁸:

- 1. Preparación de la Entrevista:** la entrevista no debe ser improvisada ni realizada a la ligera. Tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los objetivos específicos de la entrevista, el tipo de entrevista adecuada y que incluya la lectura preliminar del currículum para poseer la mayor cantidad de información posible acerca del candidato a entrevistar. Además se debe poseer la mayor cantidad de información posible acerca del cargo a proveer y las características esenciales exigidas. Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del puesto y las características personales del aspirante.
- 2. Ambiente:** preparar el ambiente donde se llevará a cabo la entrevista es una etapa que no se debe obviar y merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan llegar a perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos, físico y psicológico.

²⁸ WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. 6 ed. Méjico, 2008.



- 3. Desarrollo de la entrevista:** la entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso mediante el cual entrevistador y candidato obtienen la información que desean. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento. Así como el entrevistador obtiene información, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. Se deben tener en cuenta dos aspectos que están estrechamente ligados: el contenido de la entrevista, como el comportamiento del candidato durante la misma.
- 4. Terminación de la Entrevista:** la entrevista debe desarrollarse abierta y libremente, sin obstáculos ni timideces. Debe ser una conversación amable y controlada. Del mismo modo, la terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó, proporcionando al candidato información sobre las acciones futuras y como será el contacto para informar el resultado.
- 5. Evaluación del Candidato:** a partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones respecto al candidato: si fue aceptado o rechazado y cual es su posición frente de los otros candidatos al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás candidatos.

Tipos de Entrevistas de Selección

Existen distintos tipos de entrevistas de selección:

- **Entrevista no dirigida:** En este tipo de entrevistas, el entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas, permitiendo al candidato expresarse libremente y con un mínimo de interrupciones. El entrevistador escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia de tema con brusquedad. Asimismo deberá cuidarse de no influir en los comentarios del candidato.



En virtud de las respuestas del entrevistado, pueden surgir nuevos temas que podrán desarrollarse en la entrevista. Mientras mayor libertad se permita al solicitante, la entrevista es particularmente más valiosa para dar al entrevistador, más información, actitudes o sensaciones que a menudo permanecen ocultas en un cuestionario más estructurado. Este modelo tiene el riesgo de convertirse en una conversación si el entrevistador no es sumamente hábil.

- **Entrevista semiestructurada:** Sobre la base de un guión de preguntas previamente determinado se permite al entrevistador una cierta flexibilidad al plantear los distintos temas de la entrevista, siempre adaptándose al puesto de trabajo y a las características del candidato que se está seleccionando.
- **Entrevista Estructurada:** En este tipo de entrevista, el entrevistador sigue rigurosamente un guión de preguntas previamente determinado, del que no se podrá apartar. Incluso las posibilidades de respuestas que se ofrecen al entrevistado han podido ser elaboradas de antemano. En todo momento la entrevista es controlada por el entrevistador. Este tipo de entrevista presenta la desventaja de sacrificar la espontaneidad del entrevistado.

4.4.3 Inducción de personal

La inducción es el proceso formal que realiza la organización para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus unidades y puestos de trabajo, de esta manera contribuye a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Todo proceso de inducción estará dirigido a minimizar problemas como el temor, la ansiedad, el nerviosismo y atender a las expectativas que puede tener el candidato al ingresar.

Para que un programa de inducción y capacitación sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la



empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas:

- Inducción general.
- Inducción específica.
- Evaluación del proceso de inducción.

Es fundamental que se le de a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Inducción general

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa de modo de asegurar que la persona pueda identificar aspectos referentes al funcionamiento organizacional, que le permita rápidamente insertarse a las condiciones, procedimientos y modalidades de trabajo de la compañía.

Sin duda el objeto central de esta función dentro del programa de inducción posibilita que las personas conozcan la organización y puedan llevar adelante su actividad con la mayor naturalidad posible.

En esta etapa el nuevo empleado recibirá información como la siguiente:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, cultura, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).



- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor, salidas de emergencia y otros).

Inducción específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en que va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del superior inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones



específicas del cargo a desempeñar incluyendo los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros.

- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos.
- El panorama específico de factores de riesgo.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección.
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.
- Procedimientos básicos de emergencia.

Evaluación del proceso de inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas (reinducción, refuerzos y otros).

Los beneficios de un buen proceso de inducción son:²⁹

- Se cuenta con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados.
- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones en un tiempo menor comparativamente.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente

²⁹ CHIAVENATO, Iadalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill. 5º ed. Colombia, 2001.



no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa.

- Se ahorra dinero por el buen uso y mantenimiento de los equipos de protección personal (seguridad industrial).
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva al estar más comprometida. Cuando la gente conoce el pasado (historia), el presente, el futuro (hacia donde vamos), los objetivos, sabe lo que va a obtener y como hacerlo, se pone la camiseta de la organización.
- Se mejora la comunicación interna y favorece el buen clima organizacional.
- Es un primer proceso motivador interno.
- En cierta forma, y como consecuencia de todo lo anterior, se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento.

Para finalizar, no está de más recordar que todo buen proceso de inducción, deberá ser actualizado y complementado permanentemente a la altura de la organización, dado que las empresas, tiempos, objetivos, proyectos y en general todo es cambiante y se modifica día a día.

4.4.4 Separaciones y desvinculaciones

Las separaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Pueden originarse por razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. Independientemente de las causas que motiven la separación, la función del departamento de recursos humanos consiste en emplear el método más satisfactorio para terminar el vínculo laboral con un mínimo de dificultades para la organización y la persona que se retira.

Algunos tipos de separaciones y desvinculaciones son por renuncia, ausencias temporales, despidos o reducción.



Entrevistas de egreso o salida de personal

Así como se realizan tareas de selección que son propias de la integración de nuevo personal, la posición antagónica a lo visto hasta el momento son las entrevistas de salida o egreso de personal. Las entrevistas de salida se llevan a cabo con los empleados que están a punto de emigrar de la empresa y sirven para que las partes involucradas aprendan un poco más de cada una.

Esa información será utilizada por el empleado en su nuevo trabajo y por la futura ex empresa para mejorar las condiciones del personal que permanece o al momento de reclutar nuevos empleados.

Todas las empresas tienen en sus manos dos alternativas: dejar emigrar a sus empleados cumplimentando sólo los aspectos legales de la renuncia o convocarlos a que expongan los motivos de tal decisión. En este último caso, si se hace una buena entrevista de salida, se pueden corregir acciones para evitar o bajar la tasa de rotación laboral, la baja moral y para subsanar errores al momento de elegir y contratar a un nuevo empleado.

La información que surge de estas charlas contribuye a analizar el clima organizacional, las comunicaciones y la percepción que los empleados tienen de la empresa. Se debe ser muy objetivo al entrevistar al empleado que se va, evitando las interpretaciones subjetivas. Por lo general, la entrevista de salida la hace el gerente de la línea, quien está acompañado por algún responsable de la gerencia de recursos humanos. También se da el caso en que es directamente el gerente de recursos humanos el que convoca y dispara el diálogo.

Las entrevistas de egreso generan un espacio de reflexión en donde la persona brinda datos más allá de los motivos considerados comunes. Suele pensarse, erróneamente, que el motivo más habitual de renuncia es el sueldo. Sin embargo es mucho más habitual cambiar de trabajo por falta de proyectos o por un clima laboral asfixiante o de incertidumbre.

4.4.5 El subsistema de provisión desde una perspectiva estratégica³⁰

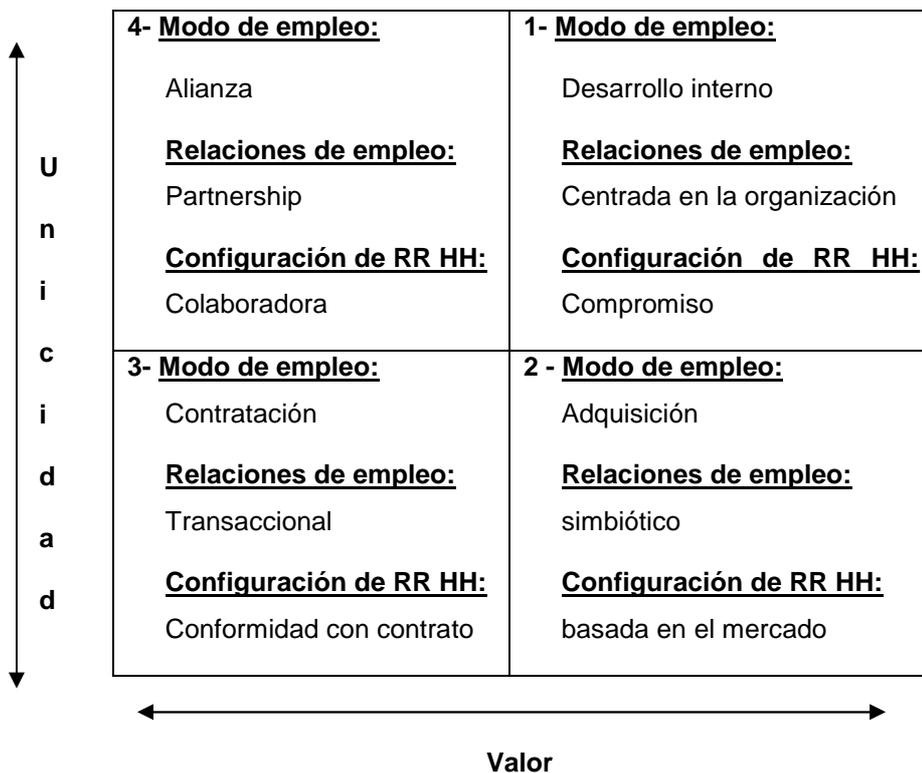
Reclutamiento y selección de personal tienen la función esencial de dotar a las empresas de uno de los recursos más importantes para su supervivencia, como es el

³⁰DOLAN, Simon, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON Susan, SCHULER, Randall - *La gestión de los recursos humanos*. 3º ed. Mc Graw Hill. 2007.



capital humano. Pero en una organización, no existe un único modo de empleo, por lo que es importante identificar cuál se ajusta de mejor manera a la estrategia general de la empresa. Dado que el valor estratégico de los empleados depende del valor estratégico de las actividades a desarrollar, es necesario que la empresa encuentre la forma más adecuada de gestionar su configuración de empleo.

A continuación analizaremos las configuraciones posibles, de acuerdo a si la empresa decide dotar a sus empleados de las habilidades necesarias a través de iniciativas de formación y desarrollo o si externaliza ciertas funciones que se contratan en el mercado. Entre estas dos posibilidades, y de acuerdo al valor que el capital humano tiene para la empresa y su grado de unicidad, se configuran cuatro cuadrantes, a saber³¹:



En el cuadrante uno, el capital humano agrega valor a la organización y es único. Dado que las habilidades a desarrollar son específicas para la empresa y seguramente difíciles de encontrar en el mercado externo, la organización deberá orientar sus esfuerzos de selección a su mercado interno dedicando muchos recursos a la formación y el desarrollo. En esta situación, la empresa cuenta con argumentos

³¹ Op.Cit. Pág 73.



financieros y estratégicos para desarrollar internamente el capital humano que necesitan para mantener su competitividad en el mercado. La relación con los empleados se considera de largo plazo, porque sus habilidades son específicas y no tienen un elevado valor para otras organizaciones, por lo que el riesgo de pérdida es mínimo.

Sin embargo, seguramente la empresa también necesitará incorporar individuos que supongan un tipo diferente de capital humano. En el cuadrante dos, vemos el capital humano que añade valor a la organización pero es fácilmente detectable en el mercado. Para gestionar estos empleados las organizaciones pueden establecer una relación de tipo simbiótica, de mutuo beneficio. Los individuos estarán centrados en el desarrollo de su carrera, pero para la empresa no será tan atractivo invertir en capacitación para este tipo de empleados por el riesgo de pérdida al poder transferirse las habilidades a otra firma. La estrategia de reclutamiento será la adquisición en el mercado externo del capital humano con las habilidades necesarias.

El cuadrante tres contiene el capital humano que posee habilidades genéricas y de un valor estratégico limitado, por lo que puede ser fácilmente encontrado en el mercado, con menores costos que si se desarrollara internamente. Este tipo de trabajadores permite reducir gastos generales y mantener un alto grado de flexibilidad con relación al número de empleados y al tiempo de empleo. El tipo de relación transaccional no supone expectativas de compromiso organizativo sino que se centra en la naturaleza económica del contrato.

Por último, el cuadrante cuatro, contiene el capital humano que es único de alguna manera pero no crea un gran valor. Dada la unicidad de sus habilidades, esta forma de capital humano podría desarrollarse internamente, pero teniendo en cuenta el potencial limitado de creación de valor, pocos son los beneficios que podrían obtenerse de dicha inversión. Estos casos requieren una alianza, donde se comparta información y confianza, generando reciprocidad y colaboración.

4.5 Subsistema de Desarrollo

El subsistema de desarrollo comprende las actividades relacionadas con la capacitación, la planificación de carrera profesional y la evaluación del desempeño.



4.5.1 Capacitación del Personal

En la nueva era de la información, el conocimiento se ha transformado en el recurso más importante, incluso más importante que la materia prima y los productos.

Las personas aprendemos en las organizaciones y fuera de ellas y para generar cambios en las conductas debemos aprender o re-aprender para modificar nuestras acciones. El aprendizaje es el proceso por el cual se produce un cambio en la conducta, constituye una actividad mental de la persona permitiéndole la adquisición de conocimientos, hábitos y actitudes, así como su retención y utilización.

Por este motivo, la capacitación a todos los niveles de la empresa constituye una de las mejores inversiones y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

La actividad de capacitación es concebida como una función organizacional de características intermedias (servicio) que consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador³². Para ello deberá resolver cuatro dificultades en secuencia, que:

- Se enseñe lo que se necesita.
- Lo enseñado se aprenda.
- Lo aprendido sea trasladado a la tarea.
- Lo transferido a la tarea se sostenga en el tiempo.

El **objetivo** de la capacitación se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de la empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Este propósito general puede desplegarse en ocho propósitos básicos:

³² AGUILAR SILICEO, Alfonso. “*Capacitación y Desarrollo de Personal*”. Editorial Limusa. México. 1997.



- Crear, difundir, reforzar y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación.

Entonces la capacitación ayuda a los integrantes de la organización a mejorar su desempeño actual, pero puede servir también como base para el desarrollo personal lo que permitirá en el futuro acceder a mejores puestos de trabajo. Por lo tanto, el desarrollo consiste en descubrir todo el potencial oculto en las personal, cultivarlo para brindar a éstas mayores posibilidades que las que tienen en su puesto actual. Luego nos abocaremos al desarrollo del recurso humano.

Beneficios de la Capacitación del Personal

Los beneficios que brinda la capacitación del personal pueden sintetizarse de la siguiente forma: para la organización, para la persona y para las relaciones humanas.

<p>Beneficios para la Organización</p>	<p>Mejora el conocimiento de los empleados Mejora su rendimiento Mejoras las relaciones interpersonales Eleva la moral de las personas Se agiliza la toma de decisiones Se solucionan problemas de forma rápida Eleva la productividad y calidad del trabajo</p>
---	--



	Ayuda a mantener bajos los costos
Beneficios para el Individuo	Facilita el proceso de toma de decisiones Ayuda al logro de las metas individuales Destruye temores e inseguridades Aumenta la confianza en si mismo Mejora la comunicación con los demás Sube el nivel de satisfacción con el puesto Ayuda a identificarse con los objetivos de la empresa
Relaciones Humanas en la Organización	Ayuda a la integración de los empleados Fortalece el trabajo en equipo Potencia las políticas implementadas Ayuda en la orientación de nuevos empleados

A partir de los argumentos anteriores es difícil negar los beneficios del proceso de capacitación, pero para que ellos se cumplan se deberá prestar especial atención a ciertos aspectos básicos del proceso los cuales se irán desentrañando a medida que se avance sobre el tema.

Enfoque Sistémico de la Capacitación

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Por desgracia, la mayoría de los programas de capacitación están mal dirigidos, diseñados y evaluados, y afectan directamente el desempeño organizacional.

A fin de asegurar que la capacitación sea una inversión y no un gasto, es necesario implementar un enfoque sistémico de capacitación, el cual, según



Bohlander³³, comprende las etapas de detección de necesidades, diseño del programa de capacitación, implementación y evaluación. Éstas son detalladas a continuación:

1. Detección de las necesidades de capacitación

La primera actividad que incluye el sistema de capacitación implica la determinación de necesidades de capacitación. Los responsables de la función de capacitación deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quienes los precisan y que métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidad o capacidad requerida.

Para evaluar las necesidades de capacitación, deben utilizarse conjuntamente tres herramientas: el análisis de la organización total, el análisis de tareas y el análisis de las personas a capacitar.

- a) **Análisis de la organización total:** esta etapa implica el estudio de la organización como un todo donde se encuentran inmersos la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, el entorno, los recursos y la distribución de estos para el logro o consecución de los objetivos de la empresa.

Las políticas públicas y económicas pueden influir notablemente en las necesidades de capacitación. También aquellas cuestiones relacionadas con iniciativas estratégicas, tales como procesos de reingeniería, administración de la calidad total, o cambios tecnológicos que requieren maneras de trabajar diferentes y cambios en las habilidades necesarias para hacerlo.

Además, los empleados tienen cada vez más interés en aprender y en proteger su desarrollo profesional. Por otro lado, en el caso de los trabajadores que se aproximan a la jubilación, será necesario formar a los más jóvenes para que puedan reemplazarlos en el momento de su ida.

Adicionalmente, el análisis organizacional supone un minucioso examen de los recursos tecnológicos, financieros y humanos disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación. Por último, debemos analizar las posibilidades de potenciales reemplazos y sucesiones.

³³ BOHLANDER, George y otros. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Thompson. Mexico, 2001..



A medida que la organización crece, sus necesidades de entrenamiento cambian, y consecuentemente, ésta deberá responder conveniente y efectivamente a esas nuevas necesidades detectadas. De allí surge el establecimiento de programas de capacitación adecuados.

- b) **Análisis de tareas:** el análisis de tareas u operaciones, según Chiavenatto³⁴ es un estudio definido para determinar qué tipo de comportamientos deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos.

Esta etapa permite la programación del entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiera aquellas habilidades no existentes al momento de su ingreso a la organización. Además, es de gran importancia en el caso de procesos de reingeniería o cambios tecnológicos, en los que el contenido del puesto cambia rotundamente.

Es posible determinar los tipos de habilidades y conocimientos de desempeño que necesitan las personas en capacitación, observando e interrogando a los titulares capacitados, revisando las descripciones de puestos o ambos. Esta información ayuda a los instructores a seleccionar el contenido del programa y el método más eficaz de capacitación.

- c) **Análisis de las personas a capacitar:** el análisis de las personas requiere que determinemos cuáles empleados necesitan capacitación y cuáles no la necesitan.

La utilidad de este análisis radica en que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a empleados que no lo requieran. Además, ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los probables aprendices cuando entran a la capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que hagan hincapié en los campos en que éstos tengan deficiencias.

Estos datos actualizados permanentemente, permitirán evaluar los requerimientos actuales y previstos dentro de ciertos plazos, del personal y de la organización; de igual forma contribuirán a un buen proceso de capacitación y planes de expansión de la propia organización.

³⁴ CHIAVENATO, Iadalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5º ed. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.



En cualquiera de las etapas del inventario de las necesidades, deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas.

En resumen, el inventario de necesidades de entrenamiento tiene como características la responsabilidad de línea y la función de staff, lo que quiere decir que es responsabilidad de un administrador de línea detectar los problemas de capacitación en determinado departamento para luego ser asesorado por los especialistas de capacitación.

El objetivo principal del inventario de las necesidades de capacitación, es diagnosticarlas basándose en información actualizada y real de un área determinada de la organización.

Además del inventario, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento; éstos sirven para identificar eventos que provocan futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

- Indicadores a priori: de acuerdo a Chiavenatto, son los eventos que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación, fácilmente previsible. Estos indicadores son la expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, la reducción del número de empleados, el cambio de métodos y procesos de trabajo, las faltas, licencias y vacaciones del personal, la expansión de los servicios, la modernización de maquinarias y equipos (nueva tecnología) y la comercialización y producción de nuevos productos y servicios.
- Indicadores a posteriori: surgen como producto de las necesidades de capacitación no atendidas y sirven como diagnóstico de capacitación. Son problemas de producción, calidad inadecuada de la producción, baja productividad, averías frecuentes en equipos e instalaciones, comunicaciones defectuosas, problemas de personal, faltas y destituciones continuas, y errores en la ejecución de órdenes.

Mientras se detecten las necesidades de manera precisa durante cualquiera de las etapas descritas anteriormente, las probabilidades de un buen proyecto de capacitación serán mayores.



2- Diseño del programa de capacitación

Esta etapa supone el diseño del entorno de aprendizaje necesario para aumentar, justamente, ese aprendizaje. El diseño debe enfocarse principalmente en cuatro cuestiones:

- **Objetivos de capacitación:** los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.
- **Disposición y motivación de la persona:** la buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus habilidades necesarias para absorber todo lo que se presentará. La otra condición es la motivación. Para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza el programa de formación. Si bien la mayoría de los empleados están motivados por necesidades comunes, la importancia relativa de tales necesidades es diferente para ellos en un momento determinado. Los objetivos de capacitación que se relacionan claramente con las necesidades individuales de los participantes, aumentarán su interés en tener éxito en los programas de capacitación.
- **Principios de aprendizaje:** la capacitación será más efectiva en la medida en que el método seleccionado para impartir la información sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Para ello, habrá que tener en cuenta los denominados “principios de aprendizaje”, subrayando que, mientras más de estos principios se utilicen, más probabilidad habrá de que la capacitación resulte efectiva. Según Werther y Davis³⁵, los principios de aprendizaje son cinco: Participación, Repetición, Relevancia, Transferencia y Retroalimentación.
- **Características de los instructores:** la capacitación depende en gran medida de las habilidades y características personales de los instructores,

³⁵ WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. 6ª ed. Méjico, 2008.



como el conocimiento del tema, su adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, claridad, asistencia individual y entusiasmo.

3- Implementación del programa de capacitación

Este punto se concentra en la elección de los métodos de instrucción más apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se desean aprender.

Vamos a mencionar cada uno de ellos junto a algunas de sus características, dividiéndolos en dos grandes grupos, de acuerdo se trate de puestos ejecutivos o no ejecutivos, como lo hace Bohlander³⁶ en su texto, añadiendo complementos de Werther y Davis.³⁷

Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos

- **Capacitación en el puesto:** este es el método más utilizado para capacitar a los empleados no administrativos ya que ofrece la ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones laborales normales, así como una ocasión para que el instructor establezca buenas relaciones con los nuevos empleados. Los dos inconvenientes más comunes son la carencia de un entorno de capacitación y la falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto.
- **Capacitación de aprendices:** con este método, las personas que ingresan a la industria reciben instrucción y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo. Los programas para aprendices, requieren por lo general, de una cooperación entre las organizaciones y los sindicatos, entre la industria y el gobierno, o entre las organizaciones y los sistemas escolares locales.
- **Rotación de puestos:** Implica que el empleado trabaje en diferentes puestos de trabajo durante lapsos predeterminados. Normalmente cada movimiento es precedido por una sección de instrucción directa. Además

³⁶ BOHLANDER, George . Op. cit.

³⁷ WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. 6ª ed. Méjico, 2008.



de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodos de vacaciones, ausencias, o renunciaciones.

- **Instrucción escolarizada:** este método está muy generalizado ya que permite que una cantidad mínima de instructores maneje una cantidad máxima de aprendices. En este caso, quienes aprenden, reciben capacitación directa, generalmente en un aula, a través de videocintas, demostraciones, conferencias.
- **Métodos audiovisuales:** con la teleconferencia y la videoconferencia, el programa de instrucción es transmitido a muchos lugares al mismo tiempo, lo cual permite una interacción inmediata entre los aprendices. Estos métodos han adquirido gran fuerza como instrumentos para dar vida a la educación continua y a la educación a distancia.
- **Capacitación por computadora:** a medida que el desarrollo tecnológico avanza con rapidez y baja el costo de las computadoras, los métodos de alta tecnología son cada vez más utilizados en la industria, incluso para los operarios en puestos de baja categoría.
- **Métodos de simulación:** implica capacitar a los empleados con el equipo auténtico que se utiliza en el puesto pero en otro lugar físico para no interferir en las operaciones normales de la empresa. A medida que la tecnología de la información se vuelve más poderosa, comienza a desvanecerse la distinción entre la simulación y los demás métodos de capacitación por computadora, que son más sencillos.

Métodos de capacitación para puestos ejecutivos

Estos métodos se utilizan para desarrollo de gerentes, el cual ha adquirido gran importancia a medida que las organizaciones crecieron e intentaron generar una ventaja competitiva sostenible a través de su personal. Se destacan los siguientes métodos:

- **Experiencia en el puesto:** al dar a los gerentes la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores, las experiencias de desarrollo en el puesto son algunas de las técnicas más poderosas y utilizadas. Sin embargo, esta práctica debe estar bien organizada, supervisada y debe representar un reto para los participantes. Los



métodos para proporcionar este tipo de experiencia incluyen asesoría, suplencias, rotación de puestos, transferencias laterales, proyectos especiales y consejos subalternos, aprendizaje en acción, juntas de personal, planeación de desarrollo personal entre otros.

- **Seminarios y conferencias:** es posible utilizar seminarios y conferencias para comunicar ideas, políticas y procedimientos a grupos grandes de ejecutivos, pero también son buenos para hacer surgir puntos de debate o temas de discusión. Se utilizan mucho cuando el objetivo es un cambio de actitud.
- **Estudio de casos:** con ejemplos documentados, los gerentes aprenden a analizar y sintetizar los hechos, a ser conscientes de muchas variables en que se basan las decisiones ejecutivas, y en general, a mejorar las habilidades para tomar decisiones. Se utilizan cuando se requiere de participación activa y cuando el pensamiento analítico, crítico y de resolución de problemas son fundamentales.
- **Juegos de negocios:** son juegos en donde los participantes enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Mediante una computadora programada para el juego, es posible simular los efectos de una decisión sobre cada área de la organización. Una importante ventaja es el alto grado de participación que requiere.
- **Representación de papeles:** se denomina también psicodrama y consiste en asumir las actitudes y comportamientos, es decir desempeñar el papel, de otras personas que participan en un problema específico. Al actuar la posición de la otra parte, los participantes pueden mejorar su capacidad de comprender a los demás y les permite ver situaciones desde otro punto de vista, desarrollando empatía y sensibilidad respecto a los sentimientos de los demás. El psicodrama, si se planea e instrumenta de manera adecuada, puede aportar realismo y profundidad a los dilemas y experiencias que de otro modo no se compartirían.
- **Capacitación en laboratorios:** constituye una modalidad de capacitación en grupo que se emplea para desarrollar habilidades interpersonales y además para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes



tienen como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de si mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar los sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general, un psicólogo sirve como moderador de esas sesiones.

4- Evaluación del programa de capacitación

La capacitación debe evaluarse para determinar su eficacia y para ello, existen varios métodos que sirven para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Para ello encontramos cuatro criterios básicos. La combinación de los cuatro puede dar una imagen total del programa de capacitación que ayuda a los gerentes a averiguar dónde se radican las áreas de conflicto, qué deben cambiar en el programa y si lo continúan o no. Incluimos también el criterio de utilidad de la inversión.

- **Reacciones:** es el criterio más sencillo y consiste en basarse en las reacciones de los participantes, quienes expresan si les agrado el curso y no solo eso, tal vez puedan aportar información sobre el contenido y las técnicas que le resultaron mas útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares. Debe advertirse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, por ello, es fundamental basarse en uno o más del resto de los criterios. Además, para verificar el éxito de la capacitación, estas reacciones deben traducirse en un comportamiento mejorado y un mayor desempeño en el puesto.
- **Aprendizaje:** debemos verificar cuánto ha aprendido la persona sometida a capacitación. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo, es posible además, medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor. Los principios de aprendizaje deben



ser revisados, en forma rutinaria, como elementos de evaluación. No basta simplemente con saber si hubo aprendizaje o no lo hubo, cabe suponer que la evaluación de la capacitación revelará las razones de ello.

- **Comportamiento:** este criterio de comportamiento se relaciona con la transferencia de la capacitación que es la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.
- **Resultados:** cada vez más gerentes están utilizando esta perspectiva dado que la función de desarrollo y formación, con un enfoque estratégico, hace hincapié en este punto. Alguno de los criterios para evaluar la eficacia de un programa de capacitación con base en los resultados son el aumento de la productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad.
- **Utilidad y rendimiento de la inversión:** ésta se refiere a los beneficios que se derivan de la capacitación respecto de los costos en que se incurre. Sin embargo, es un enfoque cada vez menos utilizado dado que las empresas apuestan a crear una ventaja sostenible a largo plazo a través de la capacitación y, de esta manera, los beneficios económicos son difíciles de observar.

4.5.2 Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño es medir la evolución de un resultado en un lapso de tiempo determinado, en otras palabras implicaría “sacar una foto” al desempeño de una persona en un momento específico, medir la calidad de su trabajo, el cumplimiento de los objetivos, o la productividad conseguida.

Por lo tanto implica conocer de antemano QUÉ se va a evaluar, COMÓ será evaluado, QUIÉN será el evaluador y sobre todo CUÁL es el objetivo que se persigue (un desarrollo personal o un incentivo económico, entre otros posibles).³⁸

Los programas de evaluaciones del desempeño son una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Todos los

³⁸ VERDE FASSA, Julio y Marcelo LESTA. *Guía de estudio de la materia “Capacitación y Desarrollo”*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, 1997.



gerentes vigilan la forma de trabajar de los empleados y evalúan el modo en que éstos se ajustan a las necesidades de la organización.

Propósitos de la evaluación del desempeño

A primera vista cabría pensar que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito mas bien limitado: evaluar quién realiza (o no) un buen trabajo. Sin embargo, en la realidad, dichas evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. Esta sería una muestra de algunos objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Podríamos clasificar los propósitos de la evaluación de desempeño en administrativos y de desarrollo:

- **Propósitos administrativos:** desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que el uso más importante de las evaluaciones del desempeño es fundamentar las decisiones de compensaciones, así como también las decisiones de promociones, transferencias y despido. Del mismo modo, es posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos para determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección. Las empresas deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados a fin de defenderse contra posibles cargos de



discriminación, relacionados con promociones, determinación de salario y terminación del empleo. Por último, es importante reconocer que el éxito de todo el programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos. Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en la conducta de los empleados, llevando, así, directamente a una mejora en el desempeño organizacional.

- **Propósitos de desarrollo:** desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

Fracasos en los programas de evaluación del desempeño

En la práctica y por diversas razones, los programas formales de evaluaciones del desempeño en ocasiones dan resultados decepcionantes. A continuación se muestran diez razones por las que pueden fallar las evaluaciones de desempeño:

1. El gerente carece de información sobre el desempeño real de un empleado.
2. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
3. El gerente no toma muy en serio la evaluación.
4. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
5. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
6. El gerente carece de habilidades para evaluar.
7. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
8. Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
9. Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
10. El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito. Ni siquiera el programa mejor



concebido funciona en un entorno en que los superiores no animan a los evaluadores a tomar el programa en serio.

Desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño

Por lo general, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad básica de supervisar y coordinar el programa de evaluación. Es probable que los empleados acepten y queden satisfechos con un programa de evaluación del desempeño cuando tienen la oportunidad de tomar parte en su desarrollo.

Establecimiento de normas del desempeño

Antes de realizar cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que va a valorar todo desempeño.

Estas normas deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse de su análisis y reflejarse en sus descripciones y especificaciones.

Cuando las normas de desempeño se establecen en forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.

Existen cinco consideraciones básicas en el establecimiento de las normas del desempeño: pertenencia estratégica, criterios deficientes, contaminación de criterios y confiabilidad y apego a la ley.

- 1- Pertenencia estratégica:** se refiere al grado en que las normas de desempeño se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.
- 2- Criterios deficientes:** cuando estas normas de desempeño se enfocan en un solo criterio (por ejemplo, ingresos por ventas), excluyendo otras dimensiones del desempeño, importantes pero menos cuantificables (como el servicio al cliente), se dice que el sistema de evaluación sufre de criterios deficientes.
- 3- Contaminación de criterios:** existen factores fuera del control de un empleado capaz de influir en su desempeño.
- 4- Confiabilidad:** la confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma. Las normas de desempeño permitirán a los gerentes especificar y comunicar información precisa a los empleados respecto a la calidad y cantidad



de su rendimiento. Por lo tanto, cuando se redactan las normas de desempeño, deben definirse en términos cuantificables y mensurables.

5- Apego a la ley: las normas de desempeño específicas y mensurables eliminan las vaguedades y la subjetividad de las evaluaciones de desempeño. Reducir el espacio para los juicios subjetivos mejora todo el proceso de evaluación en su totalidad.

Existen numerosas empresas que utilizan los resultados de las evaluaciones del desempeño para ignorar a sus empleados para una promoción, castigar por su bajo desempeño o hasta incluso retirarlo de la organización. Las evaluaciones del desempeño deberían cumplir los siguientes lineamientos legales:

- Las clasificaciones del desempeño deberán relacionarse con un puesto y con normas desarrolladas mediante el análisis de este.
- Los empleados deben recibir una copia escrita de las normas del puesto con antelación a la evaluación.
- Los gerentes que realizan la evaluación deben ser capaces de observar el comportamiento que califican. Esto supone tener la norma mensurable para comparar la conducta del empleado.
- Los supervisores deben estar capacitados para utilizar correctamente la forma de evaluación. Se les debe instruir en la manera de aplicar las normas de evaluación cuando realizan juicios.
- Las evaluaciones deben discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a quienes tienen bajo desempeño a mejorarlo.
- Se debe establecer un procedimiento de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.

Características de los evaluadores

Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen la capacitación adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño y no han desarrollado habilidades



necesarias de observación y retroalimentación, muchas veces sus evaluaciones no son directas y son carentes de significado.

Es importante que el evaluador conozca el propósito de la evaluación. Asimismo, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas del desempeño.

Con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta ciertos tipos de errores que podrían surgir:

- El error de la imagen: este error ocurre cuando el calificador permite que un aspecto de carácter humano o de su desempeño influyan en la evaluación del conjunto. El error de halo llega a ser cuando el calificador evalúa de una manera absoluta.
- La tendencia central: cuando los evaluadores renuentes a asignar calificaciones demasiadas elevadas o bajas caen en el error de tendencia central. En este caso, todos los empleados son calificados en torno a un promedio evitando así cualquier conflicto.
- Errores constantes de inclinación: En contraste con los errores de tendencia central, también es común que algunos evaluadores den calificaciones inusualmente drásticas (“nadie de mi personal es lo bastante bueno”) o benévolas (“todos mis empleados son excelentes”).
- Las misceláneas de inclinación: Ocurre cuando los evaluadores anteponen sus prejuicios sobre raza, religión, sexo, nacionalidad, o posición.
- Error de novedad: cuando la evaluación se basa en gran medida en la conducta reciente del empleado, ya sea buena o mala, más que en el comportamiento del empleado a lo largo del periodo de evaluación, el evaluador habrá cometido el error de novedad.
- Error de contraste: ocurre cuando la evaluación de un empleado queda sesgada hacia arriba o abajo debido al desempeño de otro empleado, que fue evaluado poco tiempo antes.
- Error de similitud: ocurre cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con quienes tienen algo en común o algún tipo de relación personal.



Entrevista de retroalimentación

La entrevista de retroalimentación no sólo permite que los empleados conozcan los resultados de la evaluación, sino que da oportunidad al gerente y al empleado de analizar los problemas actuales y establecer metas futuras. Por ello, es importante proporcionar algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación:

- **Calendarización:** incluye programar la entrevista y notificar al empleado con una antelación de diez días a dos semanas, pedirle que se prepare para la reunión revisando su desempeño, los objetivos del puesto y metas de desarrollo y dejar en claro que se tratará de la evaluación del desempeño.
- **Preparación para la revisión:** supone revisar la documentación del desempeño que se recolectó durante el año, estar preparado para dar ejemplos específicos del desempeño por encima o por debajo del promedio. Es importante que cuando el desempeño no alcance las expectativas, se determinen los cambios que se deben realizar. Si el desempeño cumple o supera las expectativas, analizar esto y preparar un plan para reforzar el desempeño. Después de redactar la evaluación, hacerla a un lado durante algunos días y revisarla de nuevo, ayuda a eliminar imprecisiones.
- **Realización de la entrevista:** es importante que se elija un lugar cómodo y libre de distracciones. El sitio deberá invitar a una conversación franca y sincera. Se debe analizar un punto a la vez durante la evaluación, abarcando las fortalezas y debilidades. El evaluador deberá ser específico y descriptivo, no general ni crítico, e informar de las incidencias en vez de evaluarlas. Cualquier diferencia debe ser resuelta y analizada, solicitando que se acepte la evaluación y planeando de manera conjunta acciones correctivas para el crecimiento y desarrollo. Es imprescindible mantener un enfoque profesional y de apoyo durante el análisis de la evaluación.

Sistemas tradicionales de evaluación del desempeño³⁹

Existen diferentes formas para medir la calidad con la cual el empleado está realizando su trabajo. A grandes rasgos los sistemas de evaluación tradicionales

³⁹ FLIPPO, Edwin. *Principios de Administración de Personal*. Mc Graw Hill. 1988.



ponen más énfasis en lo pasado, en el supervisor como juez, en premios y castigos y en marcar errores más que correcciones preventivas.

A continuación a través de un cuadro ejemplificaremos los sistemas tradicionales:

Sistema	Características
Clasificación	Es quizás el más viejo. Consiste en comparar una persona con cada un de las otras con el propósito de colocarlas en un orden de valoración. Al hacer esto, el calificador considera a la persona y el desempeño como una misma entidad. La objeción es que evaluar el desempeño de una persona no es tan simple porque se deben manejar múltiples variables.
Gradación	En este sistema se establecen ciertas categorías de valores y luego el desempeño de la persona es comparado con estas definiciones. El sistema de gradación es a menudo modificado por un sistema forzado de distribución. Con esto se tiene pues la ventaja de forzar una separación del personal en grupos, de manera que el calificador no puede juzgar la colocación de los individuos respecto al promedio.
Lista de Verificación	Con el fin de disminuir el carácter oneroso para el calificador, se puede utilizar una lista de verificación, en la que éste no evalúa el desempeño de la persona sino que lo informa. Puede el empleado participar en el llenado de las preguntas las cuales se cruzan por lo menos dos veces para verificar la certeza de la respuesta.

Evaluación basada en el desempeño a futuro⁴⁰

Los métodos de evaluación con base en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos del desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

⁴⁰ WERTHER William y DAVIS, Keith. *Administración de Personal y Recursos humanos*. Mc Graw Hill. 1996.



1. **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
2. **Administración por objetivos:** la técnica de la administración por objetivos consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los programas de administración por objetivos enfrentan dificultades en la práctica. A veces los objetivos son excesivamente ambiciosos; otras, se quedan cortos. Los empleados pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, es decir objetivos que se centren en la cantidad, excluyendo otros de evaluación subjetiva como la calidad porque resulta difícil de medir.
3. **Evaluaciones psicológicas:** algunas organizaciones utilizan un equipo de psicólogos para realizar las evaluaciones, su función consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, charlas con los supervisores. Con base a estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Como este procedimiento es lento y costoso, suele reservarse para gerentes jóvenes y brillantes que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.
4. **Centros de evaluación:** representan una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Como este método es costoso en términos de tiempo y dinero suele estar destinada para grupos gerenciales que muestran gran potencial de desarrollo futuro.



Evaluación Integral (360°)

Dada la complejidad de los trabajos de hoy en día es poco realista suponer que una persona pueda observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. Muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre el desempeño de sus empleados para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. Los puestos tienen varias facetas y cada persona ve cosas distintas. La evaluación integral o de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, clientes y subordinados.

Tradicionalmente sólo el supervisor inmediato de un empleado proveía información sobre el desempeño laboral de éste e influía directamente al calificar el rendimiento y la recompensa que recibía. A fines de los ochenta, sin embargo, se evoluciono hacia un nuevo concepto de recursos humanos que elimino al supervisor del proceso de evaluación y lo sustituyo por una evaluación confidencial de aquellos que integran el círculo de influencia del individuo. Así se reoriento el proceso hacia el desarrollo del empleado en lugar de enfocarse en la valoración del desempeño para el pago de beneficios y promociones.

Algunas **ventajas** de la evaluación de 360°⁴¹ incluyen ser el sistema más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas. La calidad de la información es mayor, lo que puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no solo una. Además, la retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados. En general, se puede decir que es una evaluación más equitativa, (hay menos exageración en las calificaciones, menor impacto adverso sobre la diversidad y más garantías) y con mayor credibilidad debido al respeto por los compañeros de trabajo (mi jefe puede estar equivocado pero ¿cómo podrían estar equivocados todos los demás?).

En cuanto a las **desventajas**, podemos decir que es un sistema complejo porque combina todas las respuestas, que requiere de capacitación para funcionar correctamente ya que los empleados podrían “jugar” con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez. Además los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

⁴¹ BOHLANDER, George y otros. Op. Cit.



Todavía no es muy frecuente ver la aplicación de la evaluación multinivel pues para alcanzar los beneficios que esta herramienta de gestión ofrece, es necesario que toda la cultura comprenda que la clave de la calidad es la gente que integra el proceso. Sólo así y habiendo preparado la organización para el cambio es que se puede lanzar la empresa para este sinceramiento sin represalias.

Las organizaciones deberían lograr pasar de una gestión tradicional de la evaluación del desempeño donde se hace de arriba hacia abajo a un nuevo enfoque más integrador en donde la información sea más objetiva y útil.

4.5.3 Desarrollo Profesional

La planeación y desarrollo profesional son conceptos relativamente nuevos en los departamentos de recursos humanos, así lo afirman los autores William B. Werther y Keith Davis⁴². Agregan también que en los últimos años los encargados de los recursos humanos en las organizaciones han comenzado a reconocer la necesidad de realizar esfuerzos más proactivos en relación con el desarrollo de carrera profesional.

Un programa de desarrollo profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales con las de la organización. A continuación analizaremos los elementos que según el autor George Bholander⁴³ deberemos tener en cuenta para lograr interesar al plantel de trabajadores en el desarrollo de carrera y lograr beneficios para la organización.

Objetivos de los programas de desarrollo profesional

- Conseguir que las necesidades de la organización coincidan con las de los individuos.
- Identificar oportunidades profesionales y los requerimientos del puesto: el desarrollo de carrera integra una serie de actividades relacionadas con los recursos humanos, por lo que las personas que encabezan el proceso siempre deben estar atentas a las necesidades y los requisitos de la organización. Esto supone que analicen las competencias que requieren los puestos, el avance

⁴² WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Cap. 4. Mc Graw Hill. 6ª ed. Méjico, 2008.

⁴³ BOHLANDER, George y otros. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Thompson. Mexico, 2008.



entre puestos relacionados y la oferta de talento existente (y en competencia) para ocuparlos.

- Calibrar el potencial de los empleados: los gerentes además de elaborar mapas de las oportunidades para hacer carrera en sus organizaciones, deben mensurar claramente la base de talento que tienen a su disposición. Por lo general, esta actividad comienza en una evaluación de desempeño y avanza hasta llegar a otros métodos potencialmente complejos.

Iniciativas para el desarrollo de carrera

Si bien la administración del desarrollo profesional requiere de un nivel considerable de análisis y muchos planes, la realidad es que deben ofrecer un conjunto de instrumentos y técnicas que sirvan a los empleados para calibrar su potencial para triunfar dentro de la organización. Los cuadernos de trabajo y los talleres para planificar las carreras también son un medio muy popular para ayudar a los empleados a identificar su potencial y la intensidad de sus intereses:

- Cuadernos de trabajo de planeación profesional: algunas organizaciones han preparado cuadernos de trabajo para guiar a sus empleados de manera individual mediante una autoevaluación de valores, intereses, habilidades, metas y planes de desarrollo personal.
- Talleres de planeación de carrera: los talleres ofrecen experiencias similares a las que brindan los libros de trabajo. Sin embargo, tienen la ventaja de proporcionar una oportunidad de comparar y analizar actitudes, preocupaciones y planes con otras personas en situaciones similares.

Elección de carrera

La elección de carrera supone hablar con los empleados sobre sus actividades laborales actuales y su desempeño, sus metas e intereses personales y profesionales, sus habilidades personales y los objetivos apropiados del crecimiento profesional. En algunas organizaciones la orientación es parte de la evaluación del desempeño, pero por lo general es voluntaria. Pueden darla el personal de recursos humanos, los superiores, asesores especializados en persona o profesionales externos.



- Determinación de las necesidades de desarrollo individual: no existen dos empleados que tengan necesidades de desarrollo idénticas. Al ayudar a la persona a planear su desarrollo, es importante que las organizaciones reconozcan e identifiquen estas diferencias, alentando así a aquellos que demuestren mayor interés por su desarrollo profesional dentro de la organización.
- Capacitación para administrar la propia carrera: muchas organizaciones han instituido programas de capacitación para que los empleados sepan administrar su propia carrera con el objetivo de enseñarles a reunir constantemente retroalimentación e información y estimularlos para que se preparen para sus movimientos futuros.
- Consejeros: los consejeros son personas de alto nivel en la organización, como ejecutivos y gerentes, que les brindan guía, apoyo, asesoran y estimulan a los individuos de menor rango en su desarrollo profesional. Por lo general, el consejero inicia la relación, pero a veces el empleado se acerca a un consejero potencial en busca de apoyo. En las organizaciones proactivas hay interés en los planes formales de consejeros, donde se asigna uno a los empleados considerados para el ascenso.

4.5.4 La dimensión estratégica del subsistema de desarrollo⁴⁴

La inadecuación de los planteamientos tradicionales en el ámbito de la formación para hacer frente a nuevas situaciones ha contribuido a la aparición de la política de formación y desarrollo estratégico. Este concepto es difícil de acotar, pero puede ser definido como “la gestión estratégica de las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento directivo y profesional, para el logro de los objetivos de la organización, asegurando la utilización del conocimiento y habilidades de los empleados. Se ocupa de la gestión del aprendizaje del empleado a largo plazo tendiendo presente la estrategia de la empresa.”⁴⁵

Se pueden determinar tres niveles en el desempeño de esta función, de acuerdo a si la organización se centra sólo en la formación (reactivo), en el desarrollo (reactivo pero centrado en la implementación de la actividad) o en la formación y

⁴⁴ ARAGÓN SANCHEZ y otros, op. Cit, Cap. 4.

⁴⁵ Blake, R citado en ARAGÓN SANCHEZ y otros, op. Cit.



desarrollo desde una perspectiva estratégica, reconocido de manera explícita y proactiva. La diferencia entre estos niveles se establece a partir de la orientación que cada uno de ellos adopta en estas nueve dimensiones:

- Grado de integración en la misión y objetivos de la organización.
- Grado de apoyo de la alta dirección.
- Nivel de vigilancia del entorno.
- Desarrollo de políticas y planes.
- Actitud de los directivos de línea.
- Relación con otras actividades de recursos humanos.
- Perfil del responsable.
- Papel desempeñado por la cultura.
- Evaluación.

El modelo estratégico de formación y desarrollo, como integrante del modelo global de gestión de recursos humanos, es un medio para mejorar el rendimiento y la eficiencia organizativos. Es un elemento clave en la planificación de recursos humanos que se relaciona, directa y positivamente, con la productividad, el desarrollo de productos, la cuota de mercado y el crecimiento de las ventas, además de favorecer las relaciones entre directivos y empleados.

Dentro de la visión clásica de la política de formación y desarrollo, podemos diferenciar dos enfoques. El primero de ellos presenta una visión interna, orientada a cubrir las necesidades de la empresa, mientras que el segundo tiene un carácter externo u orientado a la búsqueda de oportunidades.

La función estratégica de formación y desarrollo orientada por las necesidades: desde una perspectiva tradicional, la formación y desarrollo se orienta a cubrir necesidades, por lo que se recogen datos cuyo objetivo es identificar el nivel actual de competencias y actitudes y compararlo con el deseado.

Desde un punto de vista pragmático, cada puesto de trabajo requiere que el individuo desarrolle tareas para las que se exigen determinadas habilidades, capacidades y conocimientos. La empresa estará en una buena posición para perseguir su estrategia, si toda la gente actúa de acuerdo con su propio papel y posee



las competencias adecuadas para su desarrollo. Los individuos pueden fallar por inadecuación entre las capacidades que poseen y las que les exige su puesto o porque éstas se vuelvan obsoletas como consecuencia de un cambio en la empresa o en el medio. En ambos casos, ese vacío de capacidades requeridas puede poner en peligro la consecución de la estrategia planificada.

La función estratégica de formación y desarrollo orientada por las oportunidades: desde esta perspectiva se acepta la idea de que la política de formación y desarrollo no tiene que estar necesariamente conectada con las necesidades actuales de la organización. La empresa trata de incorporar capacidades, habilidades y patrones de comportamiento que puedan mejorar su eficiencia actual y futura. En este sentido, la función de formación y desarrollo estratégico es parte del proceso de planificación estratégica de la empresa y se entiende como una oportunidad de aprendizaje potencial de los individuos para la mejora futura del desempeño de la organización.

La función estratégica de formación y desarrollo basada en las capacidades: abandonando la visión clásica y acercándonos a una que profundiza la mirada estratégica, esta tercera opción gira alrededor de la idea de que las capacidades organizativas son fuente esencial de ventaja competitiva. Esto se opone a una idea más tradicional que consideraba que la ventaja competitiva se lograba a partir de un proceso racional que incluye el análisis del entorno y el conjunto de decisiones financieras, tecnológicas y de mercado.

Las capacidades que están directamente relacionadas con la forma de actuar de los individuos de la organización, son difíciles de copiar por los competidores, puesto que se basan tanto en el conocimiento y habilidades que poseen como en los procesos organizativos. Estos se han ido generando a través del tiempo, en combinaciones que únicamente son factibles dentro del contexto particular de una organización concreta.

La capacidad es entonces la combinación de diversas habilidades y conocimientos que pueden relacionarse con los factores competitivos clásicos (financieros, tecnológicos y de producto/mercado), pero también se pueden ligar con áreas de conocimientos intangibles, tales como las comunicaciones, interacciones entre individuos, solución de problemas, proceso de toma de decisiones. La empresa puede usar la función de formación y desarrollo para mejorar los conocimientos de su



personal en ambos tipos de áreas, tangibles e intangibles, generando capacidades adecuadas para la organización.

Una empresa que enfatice sus capacidades, expresa su estrategia en términos de comportamiento. Dado que la política de formación y desarrollo se orienta directamente a generar aquellos comportamientos que se alinean con la consecución de los objetivos marcados, parece evidente su dimensión estratégica. Ésta puede usarse para crear capacidades organizativas pero, a diferencia de la aproximación tradicional, busca la alineación con el resto de las políticas de recursos humanos e incluso la modificación de la estructura organizativa. La importancia de construir capacidades diferenciadoras sobre las que apoyar la estrategia de la empresa se sitúa en la cobertura de las futuras necesidades generadas por los propios planteamientos estratégicos, y es en consecuencia, un enfoque de naturaleza proactiva.

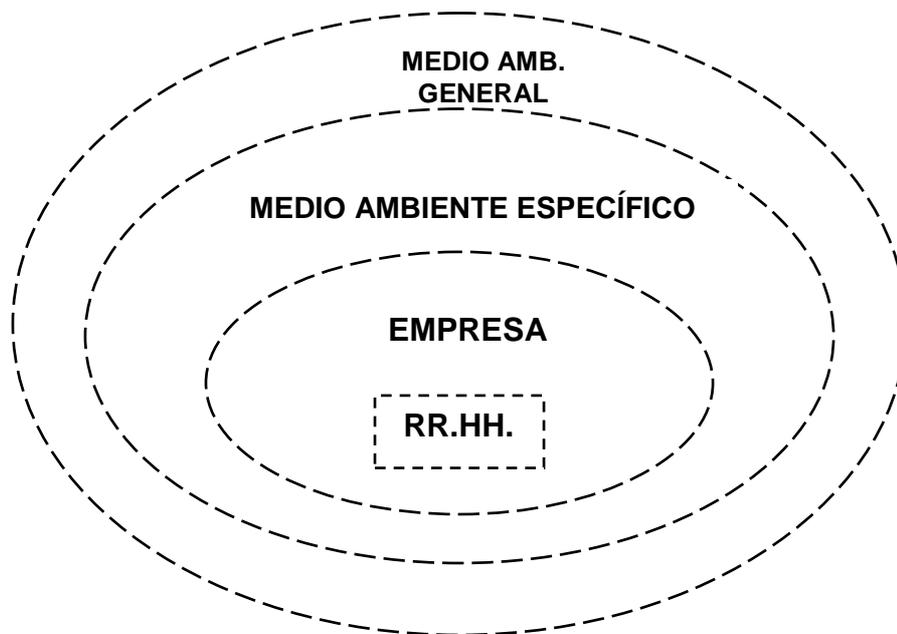


Relevamiento de Datos



En el capítulo de Relevamiento de Datos se respeta el esquema propuesto en el marco teórico.

Partiendo de la concepción de la empresa como sistema permeable, sintetizamos información del ambiente provista por la empresa, (por un estudio previo que les realizaron) la cual completamos recurriendo a diversas fuentes. Luego nos adentramos en la realidad de la organización, empezando por su medio ambiente específico y las relaciones con el mismo, continuando con los rasgos de la realidad organizacional en general, y de su gestión de los recursos humanos en particular.





Medio ambiente general

Presentamos a continuación información de los principales rasgos económicos, políticos, sociales y tecnológicos del medio ambiente general, así como también una breve reseña histórica del sector metalúrgico y de inyección de plásticos y algunas notas características con respecto a la mano de obra. Toda esta información será referida a las PyMEs manufactureras, ya que el entorno presenta características muy diversas para las grandes empresas nacionales o multinacionales.

Aspectos Económicos: existen factores económicos coyunturales que presentan un verdadero desafío a las organizaciones del sector⁴⁶. Nuestro país atraviesa un proceso inflacionario que lleva a la necesidad de renegociar salarios. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el Producto Bruto Interno (PBI) registró una variación positiva del 8,6% durante el tercer trimestre del año respecto a igual periodo del año pasado, impulsado por el buen desempeño de los sectores productores de bienes y servicios. Ese organismo informó además que la Inversión Interna Bruta Fija sufrió una mejora del 26,6%, obedeciendo el 6,8% al sector de la construcción y el 55,4% a la compra de equipos durables de producción, fomentada por la apreciación real del tipo de cambio.

Los ajustes en el tratamiento arancelario de importación han sido una medida tendiente a salvaguardar el normal desenvolvimiento productivo del sector. Se incluyen los derechos de importación específicos mínimos (DIEM) vigentes para los países, y por ejemplo, China que es una de las mayores amenazas, debe pagar aranceles más altos que los productos americanos para ingresar a la Argentina. Aún así, sigue siendo una gran amenaza para las PyMEs en el sector de la inyección de plásticos.

La industria metalúrgica en general depende directamente de los niveles de consumo y distribución de la renta, ya que el nivel de venta de automotores,

⁴⁶ Ver Anexo I para un análisis más profundo de la historia reciente del sector. Pág. 187.



la inversión en maquinaria que hacen las empresas y el consumo en general de los bienes producidos depende de esos factores.

Aspectos Político-Legales: la política tiene una incidencia directa en la vida económica de un país. Un ejemplo claro de esto fue la crisis vivida durante el 2008 a raíz del conflicto con los productores agrarios, que trajo consecuencias impensadas en el sector industrial. Al estar cortadas las rutas, el envío de mercaderías así como la recepción de materias primas se vio dificultada por lo que las ventas disminuyeron notablemente en los primeros meses del año.

En el último tiempo se ha endurecido la política impositiva, tanto a nivel provincial como nacional. Un claro ejemplo de esto es la suspensión en la exención del impuesto a ingresos brutos dispuesta por el gobierno provincial. Si bien cuenta con algunas excepciones en el caso de pequeñas y medianas empresas, es una medida que afectó notablemente a las industrias cordobesas.

Las leyes sobre seguridad en el trabajo así como también de medio ambiente y tratamiento de residuos influyen directamente sobre los costos de las empresas del sector metalúrgico.

En el caso específico de la inyección de biomedicinales termoplásticos, es necesario además contemplar la presencia de organismos de contralor oficiales, como la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) que supervisa el proceso de armado de insumos medicinales. Si bien hasta ahora los controles llegan hasta los laboratorios encargados de su ensamble y esterilización, la tendencia indica que próximamente sus controles se extenderán hasta las empresas que fabrican el despiece de las líneas.

Aspectos Sociales: En lo que respecta al nivel educativo de la población, incide notablemente en la posibilidad de encontrar con rapidez el personal con las características requeridas. En el caso del sector metalúrgico,



el cierre de muchas escuelas técnicas que proveían de operarios o pasantes a las industrias ha significado un desafío importante, ya que la mano de obra calificada es escasa y onerosa.

Otro factor importante a tener en cuenta es poder de las asociaciones gremiales. La Unión de Obreros Metalúrgicos es un sindicato de gran peso, lo que le ha permitido, entre otras cosas, renegociar en paritarias el convenio de trabajo y reajustar los niveles salariales, además de que ejerce una constante presión y control sobre las empresas de manera directa y a través de sus afiliados.

Aspectos Tecnológicos: si bien desde el 2002 hasta la fecha, por haber contado con condiciones favorables, se realizaron inversiones en capital en general en todas las industrias, debemos aquí efectuar una distinción entre el sector metalúrgico y el de inyección de plásticos.

La industria metalúrgica, cuenta con un parque industrial con una antigüedad promedio de 12 a 15 años y es un factor fundamental, dada la relación directa entre inversión y competitividad. Fuentes del sector plantean que, para cubrir la cuota de amortizaciones en bienes de capital y repuestos y generar una pequeña actualización tecnológica, resulta necesario realizar una inversión anual de 250 millones de dólares en maquinarias y equipos importados. Si en cambio se pretende mantener un crecimiento del 10% anual en volumen de producción e ir mejorando la antigüedad del parque industrial la inversión requerida ascendería a 500 millones de dólares anuales.

El sector de la inyección de termoplásticos cuenta con maquinaria más reciente por ser una rama de la industria bastante joven en nuestro país.

Dentro de este apartado, cabe mencionar un problema del entorno que está afectando a todas las industrias en general, y a las analizadas aquí en particular: el problema energético. Un corte de luz en una empresa de inyección o metalúrgica supone detener el proceso productivo completamente, con la consecuente necesidad de volver a poner a punto las máquinas cuando



regrese el suministro. Además, los costos de la energía, tanto eléctrica como de gas, se han incrementado notablemente en el último tiempo.

La merma de inversiones en obras hidroeléctricas y usinas y la consecuente escasez de reservas de hidrocarburos de los últimos años (falta de exploración de nuevos yacimientos de gas y petróleo), más el incremento de la demanda por parte de empresas y usuarios desde el periodo de recuperación económica son algunas de las causas de una endémica escasez de energía. La crisis ha llegado al punto de provocar la falta de luz en hogares residenciales de Buenos Aires y Córdoba. Si bien se han tomado algunas medidas para paliar esta escasez, como la reducción de la exportación de gas a Chile, la realización de acuerdos de importación de gas con países abastecedores como Bolivia o Brasil, la construcción de nuevas centrales termoeléctricas, el uso de lámparas de bajo consumo, estas medidas son insuficientes.

Medio ambiente específico

Dentro del medio ambiente específico, nos posicionamos en el sector metalúrgico y de inyección de plásticos relativos a las dos unidades de negocio de la empresa. Analizamos la historia del sector metalúrgico, las principales características de su mano de obra, el sector de inyección de plásticos, la competitividad del ambiente específico y las relaciones de la empresa con el mismo.

Breve reseña histórica del sector metalúrgico

La industria metalúrgica argentina experimentó un extraordinario crecimiento hasta aproximadamente mediados de la década de los 70'. El cambio de los paradigmas económicos internacionales con el paulatino deterioro del estado de bienestar surgido luego de la segunda guerra llevó a la redefinición del papel de los estados nacionales, la apertura de los mercados y la aparición de una fuerte competencia con nuevos y poderosos actores como



Japón, los países del sudeste asiático y por último China a partir de los 80'. Y luego, en los 90', la industria sufrió el proceso traumático de reconversión de la industria nacional y la crisis del 2000. El correlato directo de todo este proceso en la actividad del sector queda claro al ver los siguientes números: la industria metalúrgica nacional que llegó a dar empleo a 500.000 obreros hacia 1975, apenas empleaba a principios del año 2003, 120.000. Si bien no hay datos oficiales actualizados al respecto, esta tendencia parece estar revirtiéndose.

A impulsos de una coyuntura internacional favorable, con la devaluación del peso y la pérdida de competitividad de los productos extranjeros nuestro país ha crecido en los últimos años en forma significativa.

Características con respecto a la mano de obra

Dentro de la industria metalúrgica los puestos más requeridos son los de tornero, soldador, técnico mecánico, plegador, fresador y oficial múltiple metalúrgico. La demanda no satisfecha también es importante en el agregado de operadores y programadores de equipos de control numérico. Esto demuestra que hay una escasez de personal calificado en el mercado de trabajo, lo que lleva a prolongar los tiempos de búsqueda.

En nuestra provincia esta situación se agudizó con la eliminación de muchas escuelas secundarias de formación técnica que históricamente ofrecían pasantes y aprendices a la industria local. Las empresas tienen un dilema: o dilatan el tiempo de búsqueda de personal con mayores calificaciones u optan por asumir los costos de capacitación del personal en actividad o de las nuevas contrataciones.

En materia de selección de personal por edad, datos recientes obtenidos de una encuesta a PyMEs cordobesas muestra que apenas 12% de las empresas del sector han procurado contratar exclusivamente a personal joven (considerando tal a menores de 30 años). Por otro lado, una fracción importante de empresas (alrededor de 30%) excluye de las preferencias de contratación a trabajadores mayores de 50 años. Sin embargo, la escasez de



trabajadores con el perfil ocupacional necesario para ocupar los puestos de trabajo decide a las empresas a no hacer hincapié en la edad. La encuesta registró una preferencia absoluta de las empresas del sector metalmecánico por varones en el reclutamiento de personal.

Además de los conocimientos y habilidades técnicas, las competencias más apreciadas son resolución de problemas, concientización sobre calidad y desarrollo de las capacidades de autoaprendizaje. Las dos primeras están directamente ligadas con las circunstancias de productividad y competitividad de las empresas; la última alude a la necesidad de abaratar los costos de capacitación fuera-del-trabajo o en-el-trabajo.

Rasgos del sector de inyección de plásticos

Este rubro puede caracterizarse más como una industria de industrias que por tener su principal destino en el consumo final. En este sentido, la matriz de Insumo Producto de 1997 (MIP '97) da cuenta de este aspecto: el 60% de su producción se convierte en insumo de otras ramas manufactureras, el 12% de su oferta se dirige a la construcción, el 5% lo absorben los consumidores finales, casi el 4% se exporta y el resto (19%, aproximadamente) se insume en ramas no industriales.

En otras palabras, pese a que cada vez son mayores las aplicaciones de los productos plásticos, sólo un pequeño segmento termina directamente en poder del público sin pasar previamente por otra industria. Sus principales demandantes son la industria alimenticia, automotriz y construcción, los que juegan un papel clave en la suerte de la actividad.

La tecnología y procesos utilizados para la fabricación de estos productos se encuentra en una etapa ya madura y estandarizada, bien difundida entre los productores alrededor del mundo y con más de 20 años de existencia. No obstante, la aparición de nuevos materiales termoplásticos y la necesidad de lograr una mayor eficiencia productiva obliga a los fabricantes a renovar su parque de maquinarias y equipos. A nuestro país, estos ingresan mayormente del exterior (principalmente de Alemania, Italia y China).



Otro rasgo que genéricamente presenta esta industria es su relativamente bajo grado de apertura comercial, debido fundamentalmente a la elevada incidencia de los costos de transporte, por tratarse normalmente de productos con escaso valor por unidad de volumen. En este sentido, las exportaciones no superan el 6% de la producción y las importaciones oscilan entre el 8% y el 12% de las ventas totales.

Competitividad del medio ambiente específico:

El entorno competitivo de la metalúrgica XZ de acuerdo a lo manifestado por su gerente general, presenta las siguientes características:

- Barreras de entrada: en el caso de la industria de inyección de termoplásticos una de las principales barreras de entrada son las economías de escala debido al escaso valor por unidad de lo producido. Es necesario vender grandes volúmenes de productos para poder tener un negocio rentable, posicionarse en el mercado y lograr suficientes clientes. Otra barrera de entrada significativa en esta industria es el costo de la maquinaria. El valor promedio de una inyectora de origen chino en el mercado es de aproximadamente treinta mil dólares; mientras que la maquinaria norteamericana, italiana o alemana puede llegar a duplicar ese precio.
- Poder de negociación con proveedores: todo el sector de inyección de plásticos en la República Argentina debe enfrentar un obstáculo importante: la materia prima que alimenta todo el proceso, el polietileno, no se fabrica en nuestro país sino que es importado de Brasil. Esto pone a las industrias nacionales de inyección de plástico en una dependencia directa en cuanto a precios, plazos de entrega y condiciones de pago. Una variable que afecta directamente el precio del plástico, por ser un derivado del petróleo, es el valor internacional de este hidrocarburo.

En los materiales utilizados para la elaboración de productos metalúrgicos, como herrajes, hay más proveedores de material y el precio es bastante uniforme.



- Poder de negociación con compradores: para analizar el poder de negociación de los clientes en general en el sector metalúrgico y de inyección de termoplásticos es necesario realizar una distinción entre aquellos que producen bienes terminados y aquellos que producen bienes intermedios.

En general, las PyMEs del sector que producen bienes intermedios, poseen un escaso poder de negociación en el precio y deben tolerar las condiciones de pago que impone el mercado.

- Amenaza de productos sustitutos: si bien los productos que se fabrican en la metalúrgica XZ son muy precisos, y la posibilidad de sustitución es mínima, sí se ven afectados por los vaivenes que sufren sus clientes en función de la situación económica general. Esto se aprecia claramente en el sector de las autopartes, cuyas ventas fluctúan al ritmo de las crisis económicas.
- Rivalidad entre competidores: no existen en Córdoba otros talleres de inyección de plásticos que fabriquen los productos medicinales que se realizan en la metalúrgica XZ. La mayor competencia se encuentra en Buenos Aires, donde en los últimos años han proliferado pequeños talleres de inyección.

En Córdoba, hay una gran competencia dentro del sector de autopartes y es necesario ser muy competitivo a nivel de precios porque de lo contrario el cliente puede fácilmente conseguir otro proveedor. Lo mismo ocurre con la parte de metalurgia.

Tanto el mercado de las autopartes como el de herrajes se encuentran en una etapa de madurez, por lo que para crecer se debe arrebatar cuota de mercado a otras empresas, lo que aumenta la rivalidad entre competidores.



La empresa y su ambiente específico

- **Proveedores:** la materia prima para la *inyección* de plásticos no es producida en Argentina. El mayor y casi exclusivo proveedor de nuestro país es Brasil, quien fija los precios y plazos de entrega. Esto es un problema porque todos los distribuidores locales manejan el mismo material y en ocasiones no es de buena calidad, o al menos no es de una calidad standard u homogénea. Estas variaciones de partida a partida obligan a realizar ajustes en el proceso productivo para que no se perciban en el producto final.

En cuanto al *sector metalúrgico*, la materia prima es de origen nacional, fabricada íntegramente por Acindar. Los proveedores son distribuidores de Rosario pero que cuentan con oficinas en la ciudad de Córdoba, lo que facilita los pedidos y pagos y acorta los tiempos de entrega. En ocasiones, cuando hay faltante debido a que se está exportando materia prima a Brasil, deben realizarse pedidos a Buenos Aires aunque las condiciones de compra no son tan favorables con estos proveedores.

La metalúrgica XZ, compra la materia prima para sus distintas áreas de distribuidoras que se encuentran en la ciudad de Córdoba, e incluso muchas veces es retirada con el vehículo de la empresa para ahorrar el costo del flete.

La relación con estos proveedores es de muchos años, por lo que existen facilidades de pago a 30 días. Es manejada de manera exclusiva por el socio gerente a cargo del área de Administración.

- **Clientes:** en general, la cartera de clientes del *área metalúrgica* presenta estabilidad en las relaciones. En el caso de la metalúrgica XZ en particular, se trata de empresas locales de manufactura de aberturas (como Las Magnolias o Inmecar) además de numerosas ferreterías de nuestra ciudad. La fidelidad se debe a que la empresa desarrolló el producto especialmente para ellos. Esto le hace contar con un cierto poder de negociación a la hora de discutir precios.



Con las *empresas autopartistas* no hay ningún tipo de poder de negociación, por la gran competencia que existe en este rubro. Las empresas compradoras generalmente determinan precio, condiciones de fabricación y pago. La metalúrgica XZ realiza trabajos temporales para subsidiarias de empresas autopartistas, pero no le vende directamente a ninguna.

En cuanto a los *productos medicinales*, la mayoría de los clientes se encuentra en Buenos Aires, aunque también en Río Cuarto, Córdoba y el Litoral. Se trata de laboratorios que esterilizan líneas medicinales para vender en clínicas y hospitales del sector público o privado. La relación de la metalúrgica XZ con estos clientes es de una gran lealtad y confianza, debido a la calidad de las piezas producidas y a su personalización para ajustarse a las necesidades y expectativas de cada cliente. La empresa incluso ha asumido en algunos casos, los costos de la realización del molde (aproximadamente \$30 mil pesos) pero teniendo la certeza de que tienen un comprador asegurado y con la posibilidad incluso de ofrecer la misma pieza a otros laboratorios.

Algunos de sus propios clientes se han convertido en sus competidores mediante integraciones hacia atrás. Eso también llevó a la metalúrgica a considerar la posibilidad de ser ellos mismos los que se convirtieran en competidores de sus clientes, integrándose hacia delante.

En cuanto a las condiciones de pago, venden en cuentas corrientes a 60 o 90 días. Como sucede con los proveedores, todas las relaciones de la empresa con sus clientes son manejadas por el socio gerente general.

- **Competencia:** la competencia en las áreas *metalúrgica* y *autopartista* es abundante, exigiendo esta última, certificaciones de calidad que imponen grandes exigencias. La metalúrgica XZ reconoce haber perdido participación en este mercado por no haber finalizado dicha certificación.

No existen en Córdoba competidores que desarrollen productos de *inyección* medicinales. La mayor competencia en este rubro se encuentra en Buenos Aires y en menor medida en Rosario. Muchas veces se trata de



talleres con precios que no reflejan lealtad comercial, pero que tampoco ofrecen un producto de calidad.

La empresa XZ percibe que posee un producto altamente competitivo en el mercado por su relación precio-calidad. Esto le ha permitido a la metalúrgica posicionarse dentro del mercado de la inyección de piezas biomedicinales, compitiendo con sus pares de Buenos Aires.

- **Grupos de Presión:** la actividad desempeñada por la empresa la coloca dentro del ámbito de ingerencia de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), que es un sindicato con mucho poder de negociación e influencia.

El gremio cuenta con ciertos derechos adquiridos que se encuentran en el estatuto que regula las relaciones entre empleados y la patronal. Una de las normativas expresadas en ese estatuto establece que los empleados tienen el derecho, dos veces al año, de rendir y demostrar que han ascendido de categoría.

La presencia cercana del gremio, es para la metalúrgica un factor de nerviosismo respecto del control que éste ejerce

No hay otros grupos de presión de impacto significativo.

- **Gobierno:** asigna políticas impositivas demandantes y a través de sus distintas dependencias impone diferentes controles en las instalaciones así como limitaciones en las formas de contratación.

La empresa recibe anualmente los controles que personal de Bomberos y Defensa Civil de la Provincia realiza en las instalaciones. Cuenta con todas las habilitaciones que la ley exige.



La empresa

Recursos de la empresa

Los recursos que posee la empresa para apoyar sus estrategias son:

- **Recursos Físicos:** la empresa es propietaria de las instalaciones donde se desempeñan tanto las actividades productivas como las tareas administrativas. Es un lote de 450 m² con oficinas en doble planta y una superficie cubierta de 480 m², localizado en una zona de fácil y rápido acceso lo que facilita la distribución y recepción de materias primas y productos terminados.

Con respecto a la tecnología, el inventario de máquinas demuestra que la mayor parte tiene más de quince años por lo que en general, se trata de tecnología que el mercado considera ampliamente superada. Cuentan, sin embargo, con dos inyectoras de última generación adquiridas en los últimos cinco años y que ampliaron notoriamente la capacidad productiva de la empresa.

En cuanto a los recursos físicos rodantes, la empresa cuenta con una camioneta de tipo utilitario que le permite trasladar la materia prima y el producto ya elaborado, en algunos casos, sólo hasta la empresa de transporte que lo llevará a los clientes que se encuentran fuera de la ciudad.

- **Recursos humanos:** la dotación de personal es de 17 empleados, a los que se les suman sus dos dueños. Se trata de personal de sexo masculino en su totalidad, con un rango etario de 21 a 63 años, todos con secundario completo pero ninguno con estudio de grado completo.

Cabe destacar que si bien en el último tiempo ha habido cierta rotación entre los operarios, (el escalafón más bajo de la empresa), los dos supervisores o jefes de taller son empleados que están desde sus inicios, por lo que tienen una antigüedad de más de 30 años. Estas serán las primeras jubilaciones que presente la empresa.



Para manejar el herramental propio del área metalúrgica se requiere personal capacitado (por eso quienes ocupan este cargo son egresados de escuelas técnicas o con práctica en puesto similar), pero el área de inyección de plásticos puede ser cubierta por personas sin experiencia previa ni capacitación específica.

La empresa manifiesta tener dificultad para captar mano de obra calificada y comprometida a pesar de ofrecer un salario competitivo.

- **Recursos financieros:** la posibilidad de desarrollo de la empresa es resuelta a partir de la rentabilidad obtenida por la propia empresa en sus ejercicios económicos por lo que hasta ahora, no ha necesitado acceder a ningún tipo de crédito. Al trabajar con regularidad con los mismos proveedores, tienen la posibilidad de acceder a pago a plazo diferido, lo que a su vez les permite cierta tolerancia con sus clientes.

Hay en la empresa algunas maquinarias que podrían venderse (por estar en desuso) si fuera necesaria cierta liquidez.

- **Intangibles:** la organización es reconocida en el mercado por la buena calidad de sus productos. Cuando se lanzaron a elaborar productos medicinales copiaron el diseño de piezas de origen italiano y alemán y no escatimaron recursos ni tiempo hasta lograr un molde sin defectos. Esto posiciona a la empresa en un lugar de privilegio con respecto a otros talleres que diseñaron moldes deficientes por lo que las piezas son rechazadas en muchos hospitales.

La posibilidad de brindar el servicio completo desde el desarrollo del producto, la elaboración de la matriz, (incluso enfrentando sus costos de manera exclusiva y sin cobrarla al cliente), y la capacidad de inyectar luego esa misma matriz es un servicio distintivo.

La buena relación con proveedores y clientes así como la buena logística externa (que asegura rapidez en la entrega), son también capitales intangibles.



Estructura de la organización

Si bien nunca existió una formalización en departamentos, cada uno de los socios decidió hacerse cargo de un área de acuerdo a sus conocimientos, formación profesional, y habilidades. No existe en la empresa un organigrama que explicita su estructura.

A cargo de la Gerencia General está el socio que es Licenciado en Administración de Empresas y el otro socio tiene a su cargo el área de Producción. El socio gerente general se encarga además de las tareas de Administración y Finanzas, Compras, Ventas y también algunas de Recursos Humanos aunque con una mirada puramente operativa. Atiende sólo cuestiones de administración de legajos, sueldos y altas administrativas. El socio de Producción, además de lo propio de su área, realiza tareas de control de stock de materia prima y por estar en el taller también se ve involucrado en lo relativo a capacitación, disciplina y control del personal.

Dentro del área de Producción, cuentan con dos supervisores (uno para plásticos y otro para metalurgia). Ellos son los empleados con mayor antigüedad. El resto de los trabajadores ocupan puestos de operario, distribuidos según su antigüedad y calificación en las ramas productivas de la empresa.

Esta estructura lleva a que los dueños concentren en sus manos una gran cantidad de funciones. El gerente general resuelve la mayor parte de las cuestiones, aunque las grandes decisiones financieras y sobre el rumbo general del negocio, son tomadas conjuntamente por los dos socios.

La cadena de valor

La cadena de valor describe las actividades internas y externas a una organización en relación con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Se distinguirá entre procesos primarios, que están directamente relacionados con la creación o distribución del producto (por lo que agregan valor y son indispensables para poder satisfacer al cliente), y procesos de



apoyo, (que permiten mejorar la efectividad y eficiencia de las actividades primarias).

Este enfoque permite hacer hincapié en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y no tanto en el nombre de la función concreta o persona que lo desempeña. En una empresa de dimensiones reducidas como la metalúrgica XZ esto permite identificar la continuidad de los procesos independientemente de que muchos sean realizados por las mismas personas.

Los **procesos primarios** de la Metalúrgica XZ son:

- **Proceso de fabricación:** es el proceso por el cual las materias primas son transformadas en el producto final.

En el caso de los productos del área *metalúrgica*, se trabaja a pedido. Luego de recibido el pedido y verificado el stock de materia prima, se ordena la producción en un plan semanal. Esto es realizado por los socios gerentes.

No hay una dinámica organizada para la gestión de la logística interna, sino que de acuerdo al mencionado plan de producción que se informa a los empleados, éstos buscan las materias primas cuando ingresan a su puesto de trabajo, mientras el supervisor o jefe de taller pone a punto las máquinas o matrices de estampado y corte. Luego, en el caso de las piezas que requieren ensamblado, como las bisagras, el operario procede a su armado.

En el caso de la *inyección de plásticos*, el proceso es diferente. Si bien algunas piezas se trabajan a pedido, la mayoría se produce según las estimaciones de venta que se conocen a partir de años anteriores y que son realizadas por el socio gerente general. El stock con el que se trabaja permite satisfacer las demandas de los clientes que llaman con urgencia para que no se detenga su cadena de producción, incluso contando el tiempo de envío al interior o capital.



La puesta a punto de las máquinas no es un proceso sencillo ni que se pueda realizar sólo una vez por día, ya que está afectado por numerosas variables como la dureza del material, la temperatura ambiente, la humedad. Es una tarea de gran importancia porque afecta directamente la calidad del producto, y sólo puede ser realizada por el supervisor del área de inyección o el socio gerente de Producción. Ellos ponen en funcionamiento las inyectoras al comenzar la jornada, y también controlan los distintos parámetros a lo largo de todo el día.

Cada máquina realiza entre 10 mil y 20 mil piezas por día, que el operario coloca en bolsas que luego son pesadas para contabilizar su producción. Estas bolsas, son trasladadas a las repisas de almacenamiento o directamente llevadas hasta el servicio de transporte.

- **Procesos de venta:** como ya se mencionó, las ventas se realizan por pedido. La mayoría de los clientes son de larga data, sobre todo en el área de *metalurgia*. En el pasado se tenían preventistas, que visitaban ferreterías ofreciendo los productos de la metalúrgica que podían de ser de venta al público (chicotes, rejillas etc.), pero esos productos fueron discontinuados por su escasa rentabilidad. En esta área se sigue trabajando para fábricas de aberturas y empresas constructoras. En cuanto al área de *inyección* de plásticos, la captación de nuevos clientes la realiza el socio gerente general, visitando laboratorios o enviando un catálogo con muestras.
- **Procesos de logística externa:** en el caso de ventas con destino al interior de la provincia o a otras provincias, se procede mediante la tercerización de la logística por medio de una empresa de transporte.

En el caso de los clientes dentro del ejido de la ciudad, los pedidos son entregados en el vehículo utilitario que posee la empresa siendo el propio dueño quien realiza la entrega.



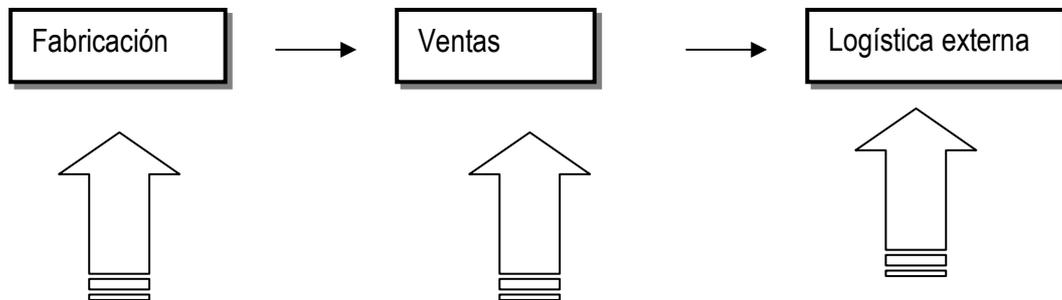
En cuanto a los **procesos de apoyo**, podemos mencionar los siguientes:

- **Elaboración de matrices:** desarrollan su propio herramental, realizando la matricería y moldes que usan tanto para la actividad metalúrgica como para la inyección de plástico. Esta tarea es desempeñada de manera exclusiva por los supervisores y el gerente de Producción. Se trata de una posibilidad que agrega valor y es fuente de ventajas competitivas para la empresa, ya que les permite brindar un servicio completo al cliente y garantizar la calidad de los productos.
- **Procesos de compras:** función que enfrenta el desafío de encontrar los mejores proveedores en relación calidad-precio y con posibilidades de financiación. Está a cargo del socio gerente general, quien trata de desarrollar vínculos estrechos con los proveedores. Presenta la dificultad de no contar con un sistema confiable de control de stock, función que está a cargo del socio Gerente de Producción. En ocasiones, esto genera cuellos de botella en lo que respecta al plástico, por no preverse debidamente los tiempos de aprovisionamiento necesarios en épocas de faltante de material.
- **Procesos de recursos humanos:** incluye los procesos de búsqueda y selección, inducción, mantenimiento de legajos y control de la información necesaria para la liquidación de sueldos (que se encuentra tercerizada). Las tareas de recursos humanos son desarrolladas por el socio gerente general por las dimensiones pequeñas de la empresa, aunque el número de empleados viene creciendo a ritmo constante en los últimos años y se proyecta que continúe así.
- **Procesos de administración:** consiste en llevar la contabilidad, cumplir con requerimientos legales e impositivos, entre otros. Dentro de la empresa es realizado por el gerente general, pero cuentan con un estudio contable que se encarga de las presentaciones legales



Esquema de la cadena de valor

Procesos Primarios



Procesos de Apoyo

Matricería Compras Recursos Humanos Administración

Sistema de Recursos Humanos

Las actividades de recursos humanos que son desempeñadas por la gerencia general son selección de personal, inducción, legajos y otras de índole administrativo. El socio gerente de Producción se encarga de cuestiones ligadas a la seguridad e higiene, capacitación y disciplina, ya que tiene mayor contacto con los empleados en el taller.

Los dueños de la empresa expresaron que “...el manejo de recursos humanos es uno de los aspectos más débiles...” de la misma. Las razones que ellos señalaron fueron las dificultades con los empleados fruto de su falta de compromiso con la organización y roces entre el personal. Este malestar también surgió en las encuestas realizadas a los empleados, quienes manifestaron no sentirse valorados por la organización.⁴⁷

La dificultad en las relaciones también apareció en la entrevista con los supervisores, quienes declararon que los dos dueños no presentan un frente unido y coherente frente a los empleados, sino que existen mensajes y contramensajes o al menos, contradicciones desde los hechos. Este punto se

⁴⁷ Ver Encuesta pregunta 12 Anexo VIII.



manifiesta sobre todo en lo que respecta a la disciplina y comportamiento de los empleados, ya que el socio gerente general procura que se mantenga un cierto orden y seriedad en el trato, pero el encargado de la producción genera un lazo más informal que lleva a confusiones y comportamientos inadecuados por parte de los empleados. Los problemas de comunicación con los supervisores y dueños y la ausencia de un clima de confianza también surgieron en la encuesta a los empleados.⁴⁸

Los empleados con más antigüedad, por conocer muy bien la tarea, poseen una cierta autoridad pero que no está explícitamente reconocida por parte de los dueños, por lo que algunos compañeros se resisten a obedecerlos. El socio de Producción también manifestó tener conflictos con los dos supervisores, porque éstos muchas veces no reconocen su autoridad.

A continuación, se presentan los datos relevados de acuerdo a los distintos subsistemas del área de recursos humanos.

Subsistema de previsión

No hay un plan que les permita prever las necesidades de mano de obra y responder a ellas con tiempo. La organización ha aumentado la dotación de personal en los últimos seis años a razón de un empleado por año. Sin embargo estas incorporaciones se realizaron “a ojo y con urgencia”.

Si bien no existen fluctuaciones estacionales en la **demand**a que lleven a necesidades de mano de obra que varíen según la temporada, hay momentos en los que por situaciones de coyuntura se juntan pedidos de la parte de inyección y de metalurgia, lo que lleva a que sea necesario realizar horas extras. Algo similar sucede a final de año, cuando la empresa debe realizar el stock de piezas suficiente para poder mantener sus puertas cerradas durante dos semanas en el verano, como habitualmente lo hacen.

No existe una **descripción de puestos**, nunca se analizaron ni definieron con precisión las funciones de cada cargo ni se especificaron las

⁴⁸ Ver Encuesta preguntas 8,9 y 10 Anexo IX.



características que deben tener las personas que los ocupan. Los operarios realizan tareas repetitivas y monótonas, con escasas responsabilidades; el 82% de los empleados se siente poco satisfecho en su puesto y encuentra sus tareas poco atractivas e interesantes⁴⁹. Los supervisores e incluso los dueños realizan tareas que podría considerarse de nivel operativo, como el moler material.

Los dos supervisores están próximos a jubilarse y no hay nadie que los pueda reemplazar.

Subsistema de provisión

El **reclutamiento** es siempre externo. Los primeros empleados que se contrataron cuando los socios se hicieron cargo de la metalúrgica en el año 2002, fueron por recomendación o conocidos (e incluso familiares) de los que ya eran operarios. Pero las últimas incorporaciones a la empresa se hicieron por medio de un aviso en el diario, redactado por el gerente general y consignando una dirección de Internet para que se envíen curriculum⁵⁰. Esto originó que recibiera más de 250 curriculum en una semana. Los criterios para clasificarlos fueron la edad y cargas de familia, porque según afirmara el socio gerente general “el sueldo es bueno para un joven soltero pero insuficiente para un padre de familia”. También se tuvo en cuenta tener algún conocimiento en el área, ya sea por haber asistido a una escuela técnica o haber trabajado en una empresa afín.

La **selección** se realiza por medio de una entrevista semiestructurada en la que sólo participa el gerente general. Cuentan con una pequeña lista de temas sobre los que se interroga y que incluye experiencias laborales previas, causas de abandono, pretensión salarial, y hobbies.

El criterio de selección, a nivel explícito, es “la experiencia previa o al menos que demuestre ganas de aprender el oficio”. Sin embargo, de acuerdo al anuncio publicado para el reclutamiento y a las preguntas que se realizan en

⁴⁹ Ver Encuesta preguntas 15, 16,17, 18 Anexo IX.

⁵⁰ Ver Encuesta pregunta 19 Anexo IX.



la entrevista, se puede detectar que se solicita proactividad, ganas de crecer y liderazgo. Cabe señalar que el tipo de aviso y la entrevista es la misma para la unidad de negocios de metalurgia que para la de inyección de plástico.

No se utilizan tests ni evaluación médica y en la mayoría de los casos, el empleado se incorpora inmediatamente, sin la consulta al otro dueño.

La metalúrgica analizó la posibilidad de tercerizar el proceso de contratación con una empresa de personal temporario pero resulta ser una alternativa más costosa por lo que no prosperó. La empresa consultada envió una apertura de costos, que demuestra que este tipo de contratación tercerizada costaría a la empresa un 80% más.⁵¹

La **inducción** consiste en primer lugar en una breve charla más detallada con el gerente general en lo que respecta a detalles como la ropa de trabajo, el horario, la presentación, los hábitos de almuerzo y descanso. Luego el gerente de producción se encarga de asignar una tarea en el taller y darle las instrucciones básicas para poder desarrollarla. Sólo el 27% de los empleados manifiesta que fue presentado a todos sus compañeros de trabajo, el 80% considera que la información e instrucción que se le brindó al ingresar fue regular y el 62% reconoce haberse sentido muy estresado al comenzar a trabajar.⁵²

No existen entrevistas de **desvinculación**, ya que no hay disposición de la gerencia para hacerlo. En general, el nivel de rotación es bajo, siendo los operarios de inyectoras los que más rotación presentan. Los empleados que se fueron por voluntad propia no fueron consultados acerca de su experiencia dentro de la metalúrgica.

⁵¹ La apertura de costos enviada por esta empresa puede consultarse en Anexo III.

⁵² Ver Encuesta preguntas 20, 21, 22, 23 Anexo IX.



Subsistema de desarrollo

Las **capacitaciones** son esporádicas (ningún empleado las consideró regulares⁵³) y hasta el momento han tenido siempre que ver con cuestiones de higiene y seguridad. Consisten en charlas brindadas por un ingeniero que asesora en este aspecto a la organización. El 67% de los empleados la considera poco acorde a la tarea desempeñada y por lo tanto perciben que no mejora la manera en que realizan su trabajo.⁵⁴

Se realizan dentro de la jornada laboral, finalizando las actividades productivas una hora antes del horario de salida. Tienen como destinatarios a todo el personal de la organización. No se evalúa de ninguna manera la adquisición de conocimientos ni habilidades, ni su transferencia al puesto.

De acuerdo a lo expresado por los supervisores, los empleados tienden con frecuencia a confiarse que ya conocen las máquinas o que pueden realizar el trabajo sin mucha atención. Esto se evidencia en cuestiones tan básicas como la necesidad de recordar constantemente que no hablen entre los empleados o que no se use el celular en horario de trabajo, por la disminución en los niveles de productividad y calidad y por el riesgo a nivel de seguridad laboral que estas distracciones suponen.

En ocasiones, cuando un operario del área de inyección demuestra ciertas habilidades y compromiso con la tarea, el socio de producción o alguno de los supervisores se encarga de mostrarle el funcionamiento de alguna otra máquina, para que pueda por ejemplo trabajar en los balancines. Se trata de instrucción en el puesto y dentro de la jornada, pero son pocos los empleados que la han recibido.

No existen en la empresa **evaluaciones de desempeño**, aunque tanto los supervisores como el gerente de producción pueden decir con claridad cuáles son los empleados con una mayor productividad o que cometen menos errores en la producción. Los empleados manifiestan que nunca son evaluados

⁵³ Ver Encuesta pregunta 25 Anexo IX.

⁵⁴ Ver Encuesta preguntas 26 y 27 Anexo IX.



aunque consideran importante o muy importante recibir este tipo de devoluciones de su desempeño⁵⁵.

En el área de inyección, la capacidad de producción promedio está íntimamente vinculada con la experiencia y concentración del empleado. Esto se debe a que éste debe retirar las piezas cada vez que el molde se abre, aproximadamente cada 25 segundos, y si se demora se retrasa la producción.

Además, si el empleado no está atento, pueden descalibrarse algunas de las variables como refrigeración de la máquina, temperatura de inyección o nivel de colorante en las piezas de color, lo que puede llevar a que se produzcan fallas en las piezas (incompletas, rebordes, color no uniforme) y que no pasen los controles de calidad y deban ser reelaboradas.

No existe una **planificación de carrera profesional**, ya que no son muchas las posibilidades de crecimiento que ofrece la empresa. En el subsistema de previsión ya se mencionó la dificultad que podría ocasionar la jubilación de los dos empleados más antiguos que son los únicos que saben manejar la maquinaria destinada a la fabricación y mantenimiento de matrices y que realizan la puesta a punto de las máquinas.

Subsistema de Mantenimiento

La única actividad dentro de la gestión de recursos humanos que se encuentra tercerizada es la **liquidación de sueldos**, que está a cargo de un estudio contable y que realiza esta tarea en base a la información que el socio gerente general les suministra mensualmente, en cuanto a horas trabajadas, ausencias y otras novedades.

La remuneración se calcula de acuerdo a lo establecido por el convenio de la UOM para la categoría correspondiente, y de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas, sin existir ningún tipo de incentivo monetario⁵⁶. Según el acuerdo salarial, vigente desde abril 2008, y firmado por la ADIMRA, FEDEHOGAR (Federación de Cámaras industriales de artefactos para el

⁵⁵ Ver Encuesta preguntas 29 y 30 Anexo IX.

⁵⁶ Ver Encuesta pregunta 33 Anexo IX.



Hogar) y CAMIMA (Cámara de la Pequeña y Mediana Industria Metalúrgica Argentina), la escala de sueldos para la rama 17 a la que pertenece la Metalúrgica XZ es la siguiente:

Personal Jornalizado

Operario	\$9,44
Operario Calificado	\$10,23
Medio Oficial	\$11,03
Operario Especializado	\$11,79
Operario Especializado Múltiple	\$12,47
Oficial	\$13,04
Oficial Múltiple	\$14,04

Personal Mensualizado

Administrativos

Cat. Administrativo de 1ª	\$ 1.824,19
Cat. Administrativo de 2ª	\$ 2.024,50
Cat. Administrativo de 3ª	\$ 2.337,59
Cat. Administrativo de 4ª	\$ 2.553,01

Técnicos

Cat. Técnico de 1ª	\$ 1.824,19
Cat. Técnico de 2ª	\$ 2.024,82
Cat. Técnico de 3ª	\$ 2.164,20
Cat. Técnico de 4ª	\$ 2.454,99
Cat. Técnico de 5ª	\$ 2.553,11
Cat. Técnico de 6ª	\$ 2.795,38

Auxiliares

Cat. Auxiliar de 1ª	\$ 1.754,83
Cat. Auxiliar de 2ª	\$ 1.909,79
Cat. Auxiliar de 3ª	\$ 2.173,86

Uno de los supervisores mencionó que cuando comenzó a trabajar en la metalúrgica se les otorgaba no sólo un bolsón navideño, sino también un bono



por una cantidad variable de dinero. En los últimos años, este bono fue eliminado.

Una práctica que se sigue manteniendo es la cena anual entre todos los empleados.

Si bien el salario que perciben los empleados cumple con la legislación vigente y es competitivo en el mercado, los empleados no muestran niveles altos de satisfacción ni con el dinero percibido (el 60% lo ve como inadecuado con respecto al nivel de exigencias de su tarea)⁵⁷ ni con la tarea misma, que es a nivel de operarios, repetitiva, monótona y carente de desafíos o incentivos.

Con respecto a la **seguridad e higiene laboral**, la empresa cuenta con una asesoría externa por parte de un ingeniero que los orientó para aprobar las inspecciones de Bomberos y Municipalidad y que es quien realiza las capacitaciones con los empleados sobre este tema. La metalúrgica provee a cada empleado de la ropa de trabajo correspondiente, así como también de todos los elementos de seguridad personal (protectores auditivos, anteojos, guantes) de acuerdo a la tarea que cada operario realice. Durante la visita a la empresa pudimos observar la presencia de carteles otorgados por la ART Asociart, informando cómo actuar en caso de accidente y recordando el uso de los elementos de seguridad. De acuerdo con la normativa vigente, todos los empleados debidamente inscriptos en el sistema provisional, son anualmente examinados por los médicos de la ART.

Si bien no existe servicio de cafetería cuentan con un comedor equipado con microondas y heladera.

Subsistema de Control en Recursos Humanos

No existen medidas formales o explícitas de auditoría de la gestión de recursos humanos.

⁵⁷ Ver Encuesta Pregunta 31 Anexo IX.

A large, light gray watermark of the Instituto Universitario Aeronáutico logo is centered on the page. It contains the text "INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO" and the year "1947".

Análisis de datos y Diagnóstico



El proceso de cambio que ha vivido la empresa en los últimos años podría sintetizarse en la transformación de taller metalúrgico familiar a pequeña fábrica de termoplásticos. Esto ha producido algunas rupturas a nivel cultural, propias de los cambios sufridos en los últimos años, en los que se modificó no sólo el perfil de los empleados (de uno más técnico y especializado a un operario común) sino también y sobre todo, el estilo de liderazgo que ejercen sus dueños (de uno autoritario, a un modelo más flexible pero que en ocasiones sufre casi una falta de autoridad).

El análisis de la cadena de valor permite identificar las competencias que pueden ofrecer una ventaja estratégica o competitiva a la organización. Se pueden identificar como razones primarias del crecimiento de la Metalúrgica XZ:

- la calidad de sus productos.
- el servicio y atención personalizada a los clientes.
- capacidad de adaptación y aprovechamiento de oportunidades del mercado.

La **calidad de sus productos** está dada por la gran inversión en moldes y en su mantenimiento lo que les permite elaborar piezas sin fallas.

Otro factor que influye en la calidad es el gran conocimiento de la tarea de los dos supervisores que permite detectar y remediar de inmediato cualquier falla que pudiera presentar la producción. El gran conocimiento y habilidad de estos empleados compensa la falta de experiencia de los operarios. Ellos son también los responsables de mantener el servicio de matricería, imprescindible para conservar funcionando a las dos áreas productivas o unidades de negocio de la empresa.

A nivel del **servicio** brindado a los clientes, se ha logrado un alto nivel de fidelidad ya que la metalúrgica posee la capacidad de personalizar el producto. Si bien las piezas medicinales son todas similares, si un cliente necesita modificar alguna medida o incluso quiere que la pieza se inyecte en otro color ese pedido es atendido. Incluso se ha llegado a modificar matrices



para mejorar el producto a la medida de las necesidades de los clientes. Lo mismo sucede con los productos del área de metalurgia.

Otro secreto que les permite brindar un buen servicio a los clientes es la buena logística externa. Como ya se señaló, la mayoría de los clientes de la metalúrgica se encuentran fuera de la provincia, y sin embargo, son capaces de entregar los pedidos en Buenos Aires o en el Litoral con más prontitud que un competidor ubicado en esas localidades. Esto se debe a que utilizan un servicio de entrega rápida (absorbiendo ellos los costos frente a los de un flete regular) pero sobre todo a que cuentan con un stock permanente y un gran conocimiento de las demandas de los clientes que les permite anticiparlas. Esto significa que la empresa tiene capital propio parado a disposición de sus clientes, y éstos valoran este servicio y lo retribuyen con una gran fidelidad. En el caso de los productos metalúrgicos, los clientes se localizan en la ciudad de Córdoba y la entrega se realiza en el vehículo de la empresa.

La **capacidad de adaptación y aprovechamiento de las oportunidades** de mercado, se ve reflejada en la historia misma de la organización. Es además refrendada en los nuevos proyectos de integración hacia adelante.

Estos proyectos se sostienen en los elementos del medio ambiente general que resultan favorables como el nivel de crecimiento de la economía argentina, los frenos a las importaciones etc. Si bien el análisis exhaustivo de dichos datos excede los límites de nuestro trabajo, son sin duda importantes para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Los datos del sistema de recursos humanos revelan algunas deficiencias y omisiones con respecto a la función de este sistema en la metalúrgica XZ.

La falta de una estructura organizacional clara, así como una inadecuada delimitación de funciones y normas, genera roces innecesarios dentro de la metalúrgica.

Los socios gerentes demuestran una falta de capacidad de delegar que los lleva a concentrar su gestión en el horizonte de tareas operativas y los inhabilita para tener sobre la organización una mirada estratégica.



Los recursos humanos no son vistos como un factor que pueda aportar a mejorar las oportunidades de la organización ni su apertura al medio ambiente. Esto queda especialmente demostrado en la gestión de vínculos de la empresa con su entorno, de lo que se ocupa de manera exclusiva el socio gerente. La empresa no contempla la posibilidad de que algún empleado pueda ocuparse de estas cuestiones, trabajando desde el prejuicio que la gente que poseen no tiene la capacidad para hacerlo. Tampoco se considera la alternativa de contratar a alguien que maneje estas tareas operativas, de cara a la necesidad de que los dueños se concentren en cuestiones de dirección estratégica.

La metalúrgica posee una concepción tradicional en lo que respecta a la gestión de sus recursos humanos, que concibe al empleado como un costo a minimizar, con privilegio de criterios cuantitativos o incluso como una fuente de amenazas. Se focaliza meramente en la liquidación de sueldos y el cumplimiento de la legislación vigente y está centrada en el corto plazo.

El encargado de la función no es un especialista, aunque cuenta con algunos conocimientos que le permitirían profesionalizar la gestión ya que es un Licenciado en Administración de Empresas.

Esta concepción limitada de los recursos humanos implica no verlos como una fuente de ventaja competitiva, con la consiguiente ausencia de una estrategia de recursos humanos y mucho menos aún de su alineación con la estrategia de la empresa.

Podría aducirse que el tamaño de la organización o la ausencia de un asesoramiento profesional específico que se encargue de la función de recursos humanos excusa a la organización por esta falla. Sin embargo, justamente esos dos elementos son los que convierten a la gestión estratégica de recursos humanos en un factor clave ya que son las personas quienes pueden brindarle a la empresa una ventaja competitiva que le permita cumplir con sus objetivos.



Subsistema de previsión

La organización carece de planificaciones de necesidades de personal a mediano y largo plazo, por lo que la previsión de personal se realiza a corto plazo y “con urgencia”. No existen métodos de pronóstico de demanda y oferta de mano de obra calificada, pero esto no reporta ningún problema a la organización ya que su tarea no presenta mayores fluctuaciones en la carga de trabajo.

No existe tampoco una planificación de la sucesión, lo que es preocupante si se considera que los dos empleados que poseen mayor conocimiento de las máquinas y de la parte de matricería, están prontos a jubilarse y no han transmitido sus conocimientos a ninguno de los otros empleados. La empresa no percibe que esto amenaza la sustentabilidad de una de sus competencias nucleares, sino que se centra en que dichas transferencias de conocimientos implicarían desatender las tareas operativas.

Otro factor que complica esta situación es que actualmente en el mercado laboral es muy difícil encontrar mano de obra calificada, lo que lleva a que los torneros, matriceros y personal afín cobren sueldos elevados y no se comprometan con una sola organización.

Sin embargo, la dificultad de encontrar mano de obra calificada puede ser consecuencia de estar buscando en los candidatos requisitos que en realidad no serían indispensables: en el área de inyección de plásticos se pide experiencia en el área metalúrgica cuando la tarea implica el control de máquinas automáticas.

No existe tampoco una especificación de las características que deberían tener las personas que ocupan los distintos puestos y menos aun un nivel de desempeño esperado, que permita luego realizar evaluaciones o tener consecuencias objetivas en las retribuciones de los empleados (en forma de incentivos). Esto lleva a que muchas veces la manera en que un empleado percibe su propia tarea sea muy disímil a cómo la perciben sus empleadores.

La ausencia de un adecuado diseño de puestos genera quejas y distracciones en los empleados ya que sus tareas son repetitivas y monótonas.



Esto evidencia que no existe un adecuado balance entre los elementos organizativos propios de la tarea, con elementos conductuales que puedan hacer más atractivo el puesto, como la autonomía, la relevancia e identificación de la tarea o la retroalimentación.

Además, no existe una clara diferenciación de funciones operativas, tácticas y estratégicas, lo que lleva a los supervisores e incluso a los dueños, a una sobrecarga de tareas que podrían ser realizadas por los operarios.

La polivalencia no es un reto que se presente a los empleados dentro de la metalúrgica: cada cual se especializa en su labor.

Subsistema de provisión

El reclutamiento interno es inexistente.

No se contempla la posibilidad de buscar modalidades de contratación alternativas que reduzcan los costos laborales (empleados a tiempo parcial o pasantías).

En cuanto al reclutamiento externo, no se acercan a instituciones que podrían proveerlos de mano de obra calificada. Se utiliza exclusivamente la referencia o el anuncio en el diario, lo que lleva a tener muy pocos candidatos en el primer caso o demasiados en el segundo.

Los criterios de selección son poco claros, e incluso en algunos casos excesivamente exigentes con respecto a la tarea que se va a realizar. Las características requeridas en el aviso del diario (liderazgo, proactividad entre otras) no sólo no son necesarias para desempeñar las tareas de operario, sino que en muchos casos pueden ser contraproducentes porque el trabajo que ofrece la metalúrgica es muy monótono y repetitivo. Un factor que entorpece esta tarea es el no explicitar criterios diferentes para los distintos puestos de operarios que se seleccionan, ya que la experiencia previa y la capacitación pueden ser indispensables en el área de metalurgia pero son innecesarios en la de inyección de plásticos.



El proceso de inducción es totalmente desvalorizado por los gerentes de la metalúrgica por lo que lo reducen a una breve charla donde le ofrecen algunas pautas al nuevo integrante.

Esto demuestra ser absolutamente insuficiente, tanto en lo que respecta a la inducción al puesto mismo como a la vida organizacional en general. Los problemas comienzan a las pocas semanas de la incorporación, con empleados que no traen la ropa o el calzado que la empresa les proporciona, que llegan tarde, o que hablan y se distraen en las máquinas.

Además, este proceso no logra hacerles advertir la importancia de las normas de seguridad y su respeto, lo que los expone a tener accidentes. Tampoco incluye las políticas de calidad, la historia de la metalúrgica, ni cuestiones tan básicas como una explicación de los productos que la empresa fabrica. A la mayoría de los empleados nunca se le mostraron las líneas de productos medicinales completas, y desconoce el uso o función de cada una de las piezas que se producen, lo que dificulta aun más la identificación con la tarea y con la organización.

Subsistema de desarrollo

No existen programas formales de capacitación. Tampoco se percibe una preocupación por parte de los dueños de detectar cuales serían las necesidades de la organización en este sentido.

Además en el tema concreto de seguridad e higiene, que es la única capacitación que los empleados recuerdan, no se evalúa la transferencia al puesto de los conocimientos y habilidades impartidas. Ni siquiera se percibe explícitamente que hay un desfasaje entre los esfuerzos que realiza la empresa al tener un asesor externo para mejorar en este sentido y la falta de conciencia y cumplimiento de ciertas normas mínimas. Sigue valorándose como un costo y no como una inversión para el logro de los objetivos, ligado a que no es fruto de un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de la organización.



La ausencia de evaluaciones de desempeño estandarizadas lleva a apreciaciones subjetivas disímiles. También ocasiona que se pase por alto la posibilidad de desarrollar los conocimientos y habilidades de algún empleado sobresaliente, para poder planificar una carrera (dentro de las posibilidades que ofrece la organización) que cubra en el mediano plazo los retiros, al tiempo de servir como estímulo para los empleados.

La falta de control y seguimiento de los empleados es notoria, especialmente si se tiene en cuenta que se podría controlar y registrar aunque sea cuestiones tan simples de verificar como el cumplimiento de las normas de seguridad, o la productividad a nivel cuantitativo, (en función del cálculo de piezas producidas por hora), o incluso a nivel cualitativo (con un simple control de calidad de los biomedicinales).



Diagnóstico

Existe una falta de definición de la misión y visión organizacionales lo que no permite direccionar los esfuerzos de todos los miembros de la metalúrgica. Se detecta en los empleados un desconocimiento de los objetivos tanto de la empresa en general, como de su puesto en particular.

La estructura organizacional es poco clara. Se trata de una estructura de modelo simple, en la que las decisiones se centralizan en el nivel gerencial, que se encuentra involucrado en actividades operativas y sin capacidad de delegar tareas. Existe una deficiente delimitación de roles, funciones y autoridad. Esto a su vez, trae aparejados problemas de comunicación y roces entre el personal y con los dueños. No poseen un reglamento interno y los supervisores demuestran una falta de conocimiento de los procesos de recursos humanos que les toca desempeñar.

El conocimiento técnico, el know how de la empresa, se encuentra fuertemente concentrado en los supervisores, lo que genera una excesiva dependencia de los mismos y operarios con una baja autonomía. El rol de los supervisores queda ligado a lo operativo, lo que no les permite elaborar las matrices faltantes para ofrecer las líneas medicinales completas a los clientes. Esto se agrava ante la falta de planificación de la sucesión y retiro próximo de estos empleados, lo que disminuye aun más la sustentabilidad de las competencias nucleares de la empresa.

La informalidad de todos los procesos y la ausencia de informatización lleva a poseer información deficiente que produce cuellos de botella. Esto afecta la competitividad de la empresa en cuanto a plazos de entrega, poniendo en riesgo esta competencia nuclear de la empresa.

No existe una descripción de puestos que permita delimitar explícitamente las funciones de cada miembro de la empresa. Los puestos de los operarios adolecen de una excesiva especialización. La falta de identificación con la tarea y con la empresa produce insatisfacción en los empleados.



Los procesos de reclutamiento y selección de personal revelan problemas tanto en su concepción como en su aplicación, lo que produce que la empresa desperdicie tiempo y esfuerzos en búsquedas que no dan los resultados esperados. La metalúrgica posee criterios deficientes de selección de personal. El proceso de inducción es insuficiente en sus tres dimensiones (al puesto, grupal y organizacional). En ocasiones ni siquiera se aplica o es subestimado por la gerencia. No se contemplan modalidades alternativas de contratación que puedan reducir los costos laborales.

No se implementan planes de capacitación y desarrollo ni existe interés en detectar cuáles son las necesidades de la organización en este sentido. Los dueños de la empresa demuestran una escasa valoración de estas herramientas. No hay un sistema de evaluación de desempeño.

Seguidamente se mencionan algunos elementos positivos que pueden ser las bases de una nueva manera de trabajar, de una nueva concepción del capital humano.

La trayectoria de la empresa le da solidez y experiencia, le permite obtener productos de gran calidad y muy variados y no están atados al comportamiento de un solo sector.

Poseen un buen sistema de logística externa y de administración y gestión de stock, que les permite acortar plazos de entrega y lograr un posicionamiento en el mercado tanto provincial como nacional.

La competitividad de la metalúrgica se sostiene tanto en sus recursos productivos (inversión en herramental y en inyectoras) como en sus competencias (matrices de diseño superior al que se encuentra en el mercado, un servicio de atención al cliente que permite personalizar el producto a la medida de sus necesidades, y supervisores con conocimientos técnicos que permiten sostener estas ventajas).

En cuanto a sus recursos humanos, la rotación dentro de la empresa es reducida y poseen personal con antigüedad, que conoce bien el funcionamiento de la organización y son leales. Los supervisores, que son quienes llevan en la empresa incluso más años que sus gerentes, cuentan con una gran



experiencia en la realización y mantenimiento de las matrices lo que le permite a la metalúrgica ofrecer un producto de calidad y un servicio personalizado a los clientes.

Todos los trabajadores se encuentran debidamente inscriptos, cuentan con una aseguradora de riesgos del trabajo y proveen de todos los elementos de protección personal necesarios. Además la metalúrgica ofrece un salario competitivo. Existen posibilidades de adquirir experiencia y aprender un oficio que es altamente valorado en el mercado de mano de obra.

En resumen, se puede afirmar que la falta de alineación de esfuerzos, recursos y procesos obstaculiza el crecimiento estratégico de la empresa. Las falencias en la gestión de recursos humanos dificultan a la metalúrgica el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que el entorno le ofrece, con el consiguiente peligro de estancamiento. Esto implica atender no sólo a las limitaciones concretas diagnosticadas en los procesos particulares sino también procurar una modificación en la filosofía de gestión de los mismos.



Propuesta de Mejora



Propuesta de mejora

El objetivo de la presente propuesta es ayudar a la metalúrgica XZ a seleccionar, desarrollar y evaluar un sistema de recursos humanos que sea el cómo para la misión y visión de la organización, y concretar así los proyectos de integración hacia delante.

Para ello, se proponen los puntos, que seguidamente son desarrollados de manera individual:

- 1- Definir misión y visión y explicitar valores organizacionales.**
- 2- Favorecer una visión estratégica de recursos humanos alineada con la estrategia general.**
- 3- Diseñar un sistema de previsión de necesidades de recursos humanos que contemple la sucesión de los empleados.**
- 4- Analizar y re-diseñar los puestos de trabajo de operarios y supervisores.**
- 5- Definir criterios apropiados para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.**
- 6- Desarrollar un programa de inducción organizacional, grupal y al puesto de trabajo.**
- 7- Desarrollar un sistema de capacitación.**
- 8- Elaborar evaluaciones de desempeño.**



1- Definir misión y visión y explicitar valores organizacionales

Dado que la misión y visión de la organización no están enunciadas explícitamente, es necesario formularlas para lograr que efectivamente respondan a lo que esos conceptos implican.

De la información recavada en el relevamiento, se deriva la esencia de la misión de la metalúrgica XZ, que consiste en:

“Misión: *fabricar y comercializar piezas de inyección de plástico y metalurgia con la más alta calidad, garantizando constantemente la satisfacción completa de las necesidades y expectativas de los clientes”.*

Nótese que la misión describe los dos vectores producto-mercado que configuran las dos unidades de negocio de la empresa (inyección y metalurgia), algo que no estaba enunciado ni concebido con claridad por sus dueños.

Para ampliar esta enunciación general, retomamos las cinco preguntas propuestas por Peter Drucker⁵⁸ para definir la misión de la empresa, pudiendo responderlas de la siguiente manera:

- a. ¿Cuál es nuestro negocio?: el negocio de la metalúrgica XZ consiste en fabricar y comercializar piezas de inyección de plástico y metalurgia.
- b. ¿Quién es nuestro cliente primario?: los clientes primarios son laboratorios que se dedican al armado de líneas medicinales y ferreterías del centro y este del país.
- c. ¿Qué considera valioso el cliente?: el cliente valora la calidad del producto y la capacidad de responder en tiempo y forma a sus demandas de piezas.
- d. ¿Qué resultados hemos producido?: la metalúrgica ha crecido notablemente en volumen de producción, número de empleados y posibilidades de negocios, manteniendo siempre la calidad de sus productos.

⁵⁸ Ver Marco Teórico Pág 24.



- e. ¿Cuál es nuestro plan?: seguir creciendo apoyados en los factores claves del éxito y trabajando para solucionar las falencias que detienen la posibilidad de expansión, para llegar a concretar la visión que se ha definido.

A su vez, la visión puede ser formulada de la siguiente manera:

“Visión: *ser la empresa cordobesa de mayor reconocimiento por la calidad en inyección de plásticos y producción metalúrgica y proveer de líneas medicinales esterilizadas a todo el país”.*

Es de fundamental importancia que estas formulaciones no queden en una expresión de deseo sino que puedan de hecho guiar el accionar de la Metalúrgica XZ.

Para lograr que sean conocidas por todos sus miembros:

- se realizará un taller que permita trabajar primero con los socios gerentes, para que comprendan la importancia de estas herramientas en el marco de la adopción de una visión estratégica de la gestión de recursos humanos. En este taller se trabajarán también algunos aspectos que aparecerán en los próximos apartados de esta propuesta.
- se realizará una reunión en donde puedan ser trabajadas y comprendidas por todos los empleados, desde el aporte que cada uno de ellos puede hacer para su concreción.
- deberán quedar impresas y debidamente exhibidas en un lugar visible de la oficina central, (para que los clientes también puedan leerlas) y en el taller donde trabajan los operarios.

Fundamental para la concreción de la visión de la empresa es también el afianzamiento de los valores de calidad y compromiso con la organización. La empresa cuenta con una política de calidad que en la actualidad no tiene verdadero impacto en la vida de los operarios. Es necesaria su reformulación y para que pueda ser incorporada por los empleados, se propone que en la



reunión convocada para dar a conocer la Misión y Visión, se trabaje también en la redacción de una nueva **política de calidad** en función del mejoramiento de las expresiones de la anterior.

Esto permitirá dar participación a los empleados y que comiencen a percibir el paso de una gestión tradicional de los recursos humanos a una estratégica, en la que son considerados como un elemento esencial para el éxito de la empresa. Además, permitirá generar en los empleados la conciencia de la importancia de trabajar con el soporte constante de valores como la calidad, el servicio, la responsabilidad, el respeto y la eficiencia.

Lineamientos a tener en cuenta a la hora de rediseñar la política de calidad:

Deberá estar en consonancia con la Misión y Visión de la organización, y mostrar que para poder cumplirlas, el primer requisito es el compromiso por la calidad de todos los integrantes de la organización.

Calidad significa que los productos ofrecidos por la empresa cumplan con *“las necesidades y expectativas de los clientes (tanto internos como externos) a los menores costos posibles, esto es, sin desperdicios y por lo tanto con excelentes márgenes de rentabilidad”*.⁵⁹ Esto se logra con relaciones cliente–proveedor basadas en el respeto, confianza y beneficio mutuo y con métodos confiables de prevención y aseguramiento de la calidad en todas las fases del proceso productivo, y en los procesos de apoyo. Todas las áreas de la organización deberán contar con objetivos claros en este sentido.

Los objetivos de calidad y las medidas para su logro deberán considerar soluciones en términos técnicos y financieros, sin que el ahorro en costos afecte la calidad de los productos y servicios, lo cual supone un apoyo completo de los gerentes.

La mejora continua y el autocontrol serán elementos fundamentales, por lo que se deberán cumplir con los requerimientos de capacitación y desarrollo necesarios para asegurar su logro.

⁵⁹ Vanucci, Orlando. Calidad en servicios. Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. 2004. Pág 34.



Una referencia ineludible al diseñar políticas de calidad son los lineamientos ofrecidos por las normas ISO⁶⁰, que aportan 8 principios:

- Foco en el cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas.
- Liderazgo en calidad: los líderes deben crear y mantener un ambiente interno para el logro de los objetivos de la organización.
- Participación de las personas: el personal es la esencia de la organización, y su compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Foco en los procesos: las actividades y los recursos relacionados deben gestionarse como un proceso.
- Enfoque sistémico en la gestión: se debe identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
- Mejora continua: aplicada al desempeño global de la organización.
- Enfoque fáctico para la toma de decisiones: las decisiones deben basarse en el análisis de los datos y en la información previa.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

⁶⁰ Cazorla, Javier. *Sistema de Gestión de la Calidad*. ISO 9001: 2008 Los 8 principios de calidad. Cap. 4.



2- Favorecer una visión estratégica de recursos humanos alineada con la estrategia general

Esto implica trabajar en primer lugar con los socios gerentes de la metalúrgica, para que comprendan la importancia y necesidad de este cambio. Se realizará una reunión con los gerentes en la que se trabajará los siguientes puntos que luego son ampliados y analizados:

- A- Definición explícita de la estrategia corporativa que se desprende de la misión y visión de la empresa,
- B- Implementación de dicha estrategia, en lo que se refiere a estructura, cultura y liderazgo y recursos,
- C- Visión estratégica de los recursos humanos.

A- Definición explícita de la estrategia corporativa, de UEN y funcional

Hasta este momento de su historia, la metalúrgica viene poniendo en práctica una **estrategia de diferenciación**, que le permite ofrecer productos y servicios distintos a los de sus competidores. Se trata de distinguirse no tanto por los precios ofrecidos (aunque los de la empresa sean competitivos) sino sobre todo por el valor añadido que permite captar y fidelizar clientes.

El análisis que la metalúrgica realiza de las oportunidades que el entorno le presenta, las capacidades internas que posee para aprovecharlas, y tomando la visión como marco referencial orientador, la empresa adoptará una **estrategia corporativa** de diversificación relacionada, que “consiste en desarrollarse más allá del producto y el mercado actual pero dentro de los confines de la industria”⁶¹. La metalúrgica desarrollará actividades que están más adelante en la cadena de valor, ya que el proceso de integración supondrá completar las matrices faltantes en las líneas de suero y diálisis y abrir un laboratorio para su esterilización. La empresa dejará de producir sólo bienes intermedios para completar todo el proceso y ofrecer un producto terminado. El

⁶¹ JOHNSON, G y SCHOLLES, K. *Dirección Estratégica*. Pearson ed, Madrid, 2001. 5ta ed. Pág 293.



desafío será hacerlo manteniendo la relación precio-calidad para seguir sosteniendo la base de la ventaja competitiva.

Por estar organizada en dos **unidades de negocio**, cada una de ellas deberá definir una estrategia que responda a la corporativa, aportando para lograr su concreción.

La unidad de negocio de metalúrgica, deberá sostener la diversificación mediante la diferenciación en base al valor. Se trata de generar las matrices necesarias para completar la línea medicinal, con una calidad que permita seguir distinguiendo a la empresa de sus competidores superando las necesidades de los clientes.

La unidad de inyección deberá optimizar su capacidad productiva, para mantener una buena relación precio-calidad e incrementar el volumen para seguir atendiendo a sus actuales clientes y tener un margen de piezas para esterilizar en su propio laboratorio. Los clientes podrán apreciar como ventajoso el poder obtener toda la línea completa de un solo proveedor, al que ya estiman por su calidad.

Cuando se concrete la apertura del laboratorio, esta nueva unidad de negocio, deberá desarrollar el mercado del NOA, que es donde la empresa detecta mayores oportunidades de penetración exitosa. Esto le permitirá no competir directamente con sus clientes actuales, que desarrollan su actividad en Buenos Aires y Santa Fe.

Es importante que los socios gerentes de la metalúrgica, una vez asumida y comunicada la misión, visión y estrategia, puedan traducirlas en **estrategias funcionales** o planes de acción concretas para cada una de las áreas en las que desempeñan sus funciones: productiva, administrativa, logística, compras, ventas. Una vez que estas acciones se encuentren definidas, se podrá avanzar con lo que implican a nivel de requerimientos de recursos humanos.



B- Implementación de la estrategia

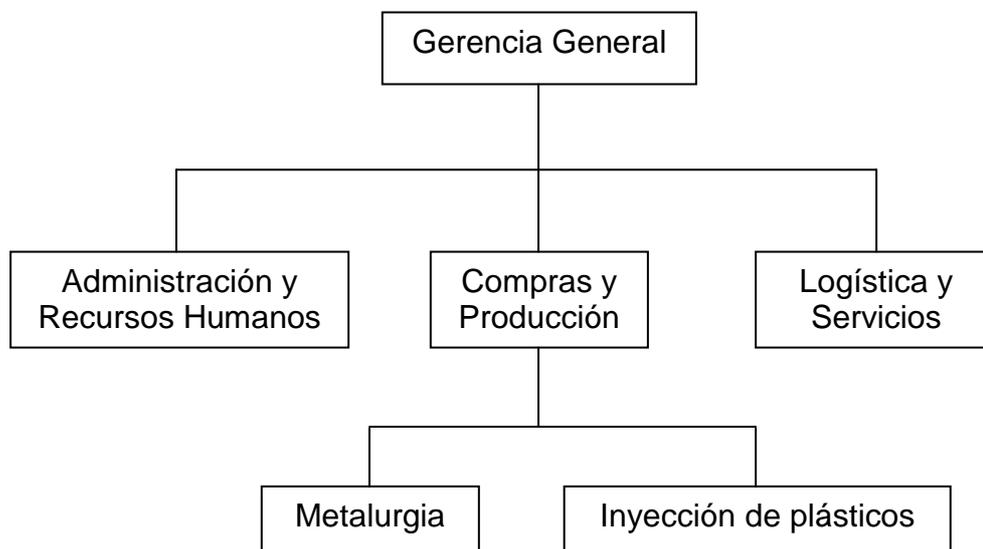
Para la implementación de la estrategia, se deberá revisar la manera en que las personas, los recursos y los procesos se organizan. Esto influirá en su estructura y en la configuración de elementos de su diseño. Deberá contemplarse además los desafíos que la propia cultura de la organización puede presentar ante la estrategia.

Estructura

La configuración de la empresa debe ser trabajada para que se convierta en una herramienta más de ventajas competitivas y no en una traba para la implementación de la estrategia. Las falencias detectadas en la estructura de la metalúrgica XZ hacen necesaria la explicitación y organización de las tareas. Esto permitirá solucionar los conflictos de relaciones entre empleados, supervisores y gerentes al tiempo que ordenará el crecimiento que la empresa espera lograr.

La actual estructura simple que presenta la metalúrgica impediría la ejecución de la estrategia, por lo que proponemos una estructura de tipo funcional, que se basa en las actividades primarias que hay que realizar. Esto permitirá descentralizar las funciones del gerente general, aclarar las funciones de todos los niveles y de cada trabajador y delimitar la cadena de mando.

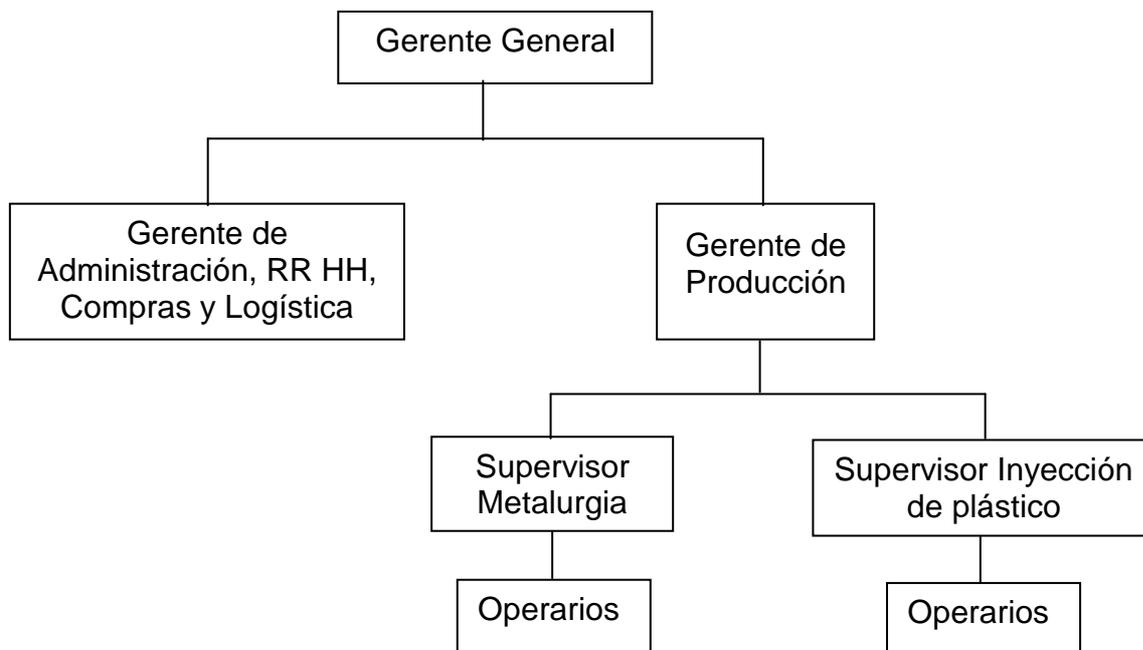
En el caso de la metalúrgica, la estructura funcional que se propone a corto plazo, y que contempla las dos unidades de negocio es la siguiente:





Este esquema resume las funciones principales.

A continuación será complementado con un organigrama que permita mostrar quiénes son los responsables de cada tarea y cómo se articula la cadena de mando.



A medida que el proyecto de integración hacia delante se concrete, el tamaño y la complejidad de la organización van a crecer por lo que en ese momento, debería considerarse la aplicación de una estructura que divida la organización en unidades en función a los productos o servicios ofrecidos (divisional). Se tendrá así la división de metalurgia, la de plásticos y la de líneas ya ensambladas, aunque con funciones compartidas lo que lo acercaría a un diseño matricial.

Cultura y Liderazgo

Los actores principales del proceso de cambio e implementación de la estrategia deberán ser los socios gerentes. Ellos deberán coordinar los esfuerzos de las distintas áreas para lograr la sinergia necesaria. También tendrán que controlar la resistencia al cambio que se pueda generar en los



empleados logrando que se sumen como miembros activos y fundamentales de la implementación de la estrategia.

La formulación de las estrategias corporativas y de unidades de negocio también deberá ser comunicada y trabajada con los empleados. Además de trabajarse en reuniones, será importante que se refuerce con cartelería en los lugares de uso de los empleados. Esto supone una gestión más abierta de la información.

Recursos

La implementación de toda estrategia supone una reconfiguración de los procesos y recursos financieros, tecnológicos y humanos. Los gerentes deberán evaluar a través de herramientas presupuestarias la asignación más óptima de los recursos. Los recursos humanos serán objeto de análisis en los puntos subsiguientes.

C - Estrategia de recursos humanos

La metalúrgica posee prácticas concretas de gestión de recursos humanos, está haciendo algo en esta materia; si no, sería imposible su funcionamiento. Se trata de mejorar esa gestión, dejar de realizar tareas aisladas y meramente operativas y adoptar una visión sistémica que ponga en línea la estrategia de la organización con la de recursos humanos. Esto supone abandonar un paradigma de gestión de los recursos humanos en donde son vistos como una carga y generar en los dueños un cambio en la concepción de las personas y cómo pueden contribuir a la empresa. Esta sería la estrategia general de recursos humanos, que deberá traducirse a prácticas y modos de gestión (nivel de estrategia funcional) de cada subsistema que tengan como fundamento una valoración del capital humano como generador de ventaja competitiva.

Además, para traducir las estrategias de la organización a prácticas de recursos humanos, es importante tomar como punto de partida las



competencias nucleares o capacidades de la empresa que le brindan una cierta ventaja competitiva, para que la gestión de recursos humanos pueda potenciarlas. La integración de las funciones de recursos humanos con el resto de las funciones de la empresa crea sinergia.

El análisis de la organización, permitió identificar como razones primarias del crecimiento de la Metalúrgica XZ:

- la calidad de sus productos.
- el servicio y atención personalizada a los clientes.
- capacidad de adaptación y aprovechamiento de oportunidades del mercado.

Estas tres competencias nucleares tienen un componente altamente relacionado con el factor humano. Es por ello que para potenciar estas capacidades, se proponen a continuación estrategias concretas de previsión, provisión y desarrollo de recursos humanos.



3- Diseñar un sistema de previsión de necesidades de recursos humanos que contemple la sucesión de los empleados.

El sistema de previsión de recursos humanos permite englobar la tarea en el horizonte del largo plazo, para alinear las necesidades futuras de la empresa en lo que respecta a su personal con sus estrategias de negocio. Se trata entonces de apoyar la estrategia organizacional, y llenar las vacantes que existan de una manera proactiva, tanto en cantidad de personas como en su perfil y capacidades, de tal manera que puedan lograrse los objetivos de la empresa.

Esto se ve reforzado por haber detectado que una de las debilidades de la organización consiste en la excesiva dependencia del trabajo de los supervisores, que además se encuentran próximos a su retiro. Por ello es necesario convertir las habilidades personales en capacidades organizacionales planificando su sucesión, y contemplar la posibilidad de planificar una carrera para el resto de los empleados, que sirva como factor motivador.

Los factores que condicionan la demanda de recursos humanos de la metalúrgica son:

- nueva definición estratégica de la empresa (integración hacia adelante).
- próximo retiro de los supervisores.
- excesiva dependencia del socio gerente general.

Si bien se considera importante generar una política de promociones internas, la demanda de operarios también puede ser una buena oportunidad para incorporar personas que posean además de las capacidades para desempeñarse en este puesto, aptitudes para la conducción de gente, proactividad y deseos de crecer. Pensando en una planificación más a largo plazo, estas nuevas incorporaciones podrían ser los indicados para reemplazar a los supervisores prontos a jubilarse.



Sin embargo, esto deberá ser refrendado por la información obtenida de las evaluaciones de desempeño. Los criterios de evaluación deberán estar claramente explicitados, así como los factores a tener en cuenta para decidir la promoción, para evitar roces y resentimiento por parte de los operarios que ya se encuentran trabajando dentro de la empresa.

Otro punto a considerar dentro de la previsión de necesidades de recursos humanos es la excesiva dependencia del socio gerente general que es el único nexo de la organización con su entorno. La incorporación de personal administrativo permitiría sanear las relaciones con proveedores y clientes, en cuanto a condiciones de compra y venta o plazos de entrega. Otro punto a favor de esta incorporación sería el trazar procedimientos claros que eliminen las dificultades de comunicación que hoy existen entre los socios gerentes y que dificultan las tareas productivas y de atención a las necesidades de los clientes.

La previsión de la demanda de recursos humanos de acuerdo a la planificación estratégica de la empresa puede ser resumida de la siguiente manera:

- **A corto plazo:** preparación de matrices.

Incorporación de personal administrativo y/o logística.

Incorporación de personal calificado (1 o 2) o capacitación del personal actual que permita elaborar las matrices que faltan para completar las líneas de productos medicinales.

- **A mediano plazo:** incremento del volumen de producción.

Incorporación de operarios (5) para responder al incremento en el volumen de operaciones necesario para poder comenzar a armar sus propias líneas y seguir abasteciendo a los clientes.

- **A largo plazo:** apertura del laboratorio de esterilización.

Incorporación de un bioquímico que certifique el proceso de esterilización de las líneas.

Incorporación de operarios que las ensamblen (4).



Incorporación sujeta a análisis de vendedores o viajantes que se encarguen de atraer clientes en la zona del NOA.

Más allá de estas necesidades, es importante que la empresa cuente con ciertas herramientas que le permitan realizar la previsión de recursos humanos en el futuro, de acuerdo a los planes que vayan trazando. Por eso se ofrece en el Anexo IV los siguientes instrumentos:

- Esquema del proceso de previsión de recursos humanos: con la representación gráfica de los elementos a tener en cuenta para realizar una planeación adecuada de las necesidades de recursos humanos.
- Listado de personal: el mismo se puede utilizar para llenar vacantes inesperadas, para prever las sucesiones y las necesidades de desarrollo.
- Inventario de habilidades: constituye el medio para evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la organización. Ayuda a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencial, así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados.
- Disponibilidad de empleados y posibilidades de ascenso y colocación de cada uno de ellos. Demanda de la organización, derivada de los nuevos puestos, de la rotación del empleo y de las vacantes previstas.



4- Realización de análisis y re-diseño de puestos.

La información del análisis de puesto de la metalúrgica XZ servirá para:

- Ubicar el personal en el puesto adecuado a sus capacidades.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados para la sucesión de los supervisores.
- Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

La polifuncionalidad inherente a los puestos de sus gerentes complica el estudio de este nivel de la empresa. Por lo tanto, se sugiere analizar los puestos de operario (tanto del área metalúrgica como del área de inyección plástica) como así también los de los supervisores y crear el nuevo puesto de administrativo y logística.

Se recabó información sobre los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño de estos puestos, y se diseñó y completó un formulario de descripción de puestos. La información fue obtenida de los supervisores y gerentes, pero no se tuvo la oportunidad de entrevistar directamente a los trabajadores que los desempeñan.

También se completó con la información que describiría el puesto de administrativo que proponemos crear, como primera aproximación, pero con la necesidad de ser completado y revisado por los gerentes de la metalúrgica una vez que la persona se encuentre en funciones. Estas descripciones se encuentran en el Anexo IV.

Además de ser útil para poder realizar un rediseño de los puestos de trabajo, el análisis y descripción de los puestos proporciona la ventaja de formalizar procesos y aclarar responsabilidades. Esto que aumenta la sustentabilidad de las competencias nucleares, disminuye la dependencia de ciertas personas y atenúa los roces por falta de claridad en las funciones.



En la actual configuración de los puestos de operarios, se puede detectar un enfoque netamente mecánico: se han identificado todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para efectuar la tarea. El resultado es la especialización, que lleva a que se practiquen ciclos de labores breves.

Si bien este enfoque permite alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación y tiempo necesario para el aprendizaje, genera mucho desgaste en los empleados ya que ofrecen limitado interés y tareas repetitivas.

A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos, y aumentar la identificación con los nuevos objetivos y estrategias de la empresa, se sugiere la utilización de las siguientes técnicas que hagan más interesante el trabajo:

- a. **Enriquecimiento de puesto y grupos de trabajo:** consiste en incrementar los niveles de planeación y control de los empleados. Podría lograrse permitiendo una mayor autogestión en función del planteamiento de objetivos de producción que le permitan a los empleados decidir entre ellos la asignación de tareas y tiempos. Requerirá un esfuerzo de capacitación para que puedan cumplir en tiempo y forma con los objetivos planteados. Vale advertir que puede generar resistencia por parte de los supervisores que son quienes realizan esta tarea actualmente.
- b. **Inclusión de nuevas tareas:** para solucionar la monotonía del trabajo del área de inyección, y de paso, disminuir la excesiva dependencia de los supervisores, se propone permitir a los empleados realizar el manejo de los materiales. Esta es una tarea relativamente sencilla que incluye preparar el material que será necesario durante la jornada para alimentar cada máquina, y que implica el molido y coloración del plástico a utilizar. También se propone capacitar a los operarios para que puedan



interpretar los parámetros de funcionamiento de las inyectoras y realizar, al menos el control durante la jornada de trabajo.

Debido al tamaño reducido de la organización y la relativa simplicidad de las tareas de operario, otra forma de descomprimir la monotonía del trabajo puede ser la rotación de los empleados de una máquina a otra. La labor en sí misma no experimenta cambios, por lo que se trata de un paliativo y no de una mejora directa en el diseño del puesto. La organización se beneficia porque los trabajadores adquirirían una cierta polivalencia en el manejo de diferentes máquinas. En general, en la metalúrgica XZ cada empleado usa con regularidad la misma máquina, por lo que la simple rotación en función de la máquina operada puede aliviar la rutina laboral. Esta rotación puede hacerse con una base semanal, para disminuir el tiempo de ajustes ergonómicos.

Las sugerencias realizadas para los puestos de operarios, traerán beneficios en cuanto a los roces y malos entendidos que existen en la metalúrgica por falta de claridad en las responsabilidades y funciones de cada uno. Además permitirán despejar el horizonte de funciones de los supervisores de algunas tareas operativas que les permitan desplazarse a lo táctico y en consecuencia, ayuden a los gerentes a concentrarse en lo estratégico. Esto les permitirá a los gerentes delegar sin sentir que pierden el control.



5- Definir criterios apropiados para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para los puestos de operarios sugerimos que el proceso de reclutamiento y selección incluya una prueba de habilidades motrices e incluso una prueba de manejo de inyectora. Esto permitirá al candidato tener una idea más acertada del puesto que va a cubrir y le brindará a la empresa la posibilidad de evaluar los candidatos en base a evidencias concretas y objetivas. La prueba se puede hacer al finalizar el horario de trabajo de los empleados, antes de apagar las inyectoras, y con la presencia del Gerente de Producción, que de esta manera se verá implicado en el proceso de toma de decisiones de contratación.

Para evitar la pérdida de tiempo con entrevistas de personas que no son candidatos adecuados para la empresa así como para reducir la frustración luego del ingreso (por exigir requisitos que no son necesarios), es importante clarificar los criterios de selección.

Las descripciones de puestos realizadas en el punto anterior marcan los criterios que deben priorizarse a la hora de seleccionar candidatos. De esas descripciones se pueden derivar los siguientes criterios o requisitos:

Para el empleado administrativo y de logística:

- Estudios en curso o completos de Administración.
- Manejo de PC y sistemas de facturación.
- Experiencia laboral previa no excluyente.
- Capacidad de ordenar y organizar información y procesos.
- Habilidades de comunicación y proactividad.
- Licencia de conducir.



Para los matriceros:

- Experiencia laboral previa.
- Cursos de metrología, matricería, dibujo.
- Manejo del herramental específico.
- Capacidad de liderazgo y conducción (incluimos esta característica ya que es importante pensar que alguno de estos operarios calificados pueda suceder a los supervisores).

Para los operarios de inyección:

- Nivel de estudio requerido: secundario.
- Experiencia laboral previa no excluyente.
- Se privilegiará a los candidatos más jóvenes, con menos carga de familia y con pocas aspiraciones económicas.
- Habilidades motrices.

En función de la previsión de recursos humanos realizada, sugerimos también algunos criterios para los puestos que la empresa deberá cubrir en el largo plazo:

Para el bioquímico:

- Nivel de estudio requerido: licenciado en Bioquímica.
- Experiencia laboral previa en el ramo.
- Capacidad de mando, conducción, liderazgo (para poder estar a cargo de los empleados del laboratorio de esterilización).



Para los operarios del laboratorio:

- Nivel de estudio requerido: secundario.
- Experiencia laboral previa no excluyente.
- Se privilegiará a los candidatos más jóvenes, con menos carga de familia y con pocas aspiraciones económicas.
- Habilidades motrices

En cuanto al proceso de reclutamiento, proponemos un acercamiento entre la empresa e instituciones de educación y capacitación técnica, al menos para cubrir los cargos con especificaciones más exigentes en este sentido.

Se sugieren otras modalidades de contratación que reduzcan los costos laborales. Se plantea concretamente la posibilidad de incorporar empleados (para el puesto administrativo, el área de inyección y a futuro, en el laboratorio) con la modalidad del contrato de pasantía. Los pasantes, por lo general, son jóvenes que buscan hacer experiencia y no tienen grandes aspiraciones económicas, pero que a su vez pueden brindar sugerencias interesantes en función de sus estudios que podrían ser valiosas para la empresa.

De acuerdo a la normativa vigente, la metalúrgica podría incorporar 1 pasante (ya que la proporción es un pasante cada 10 trabajadores) por un máximo de 20 horas semanales.

Otra opción para el empleado administrativo es el contrato de tiempo parcial o medio día.



6- Desarrollo de un programa de inducción organizacional, grupal y al puesto de trabajo.

Los planes de crecimiento de la empresa en su integración hacia delante, suponen la incorporación de mano de obra. El programa de inducción deberá ponerse en marcha siempre que ingrese un nuevo trabajador a la metalúrgica "XZ" como así también cuando se produzcan ascensos o transferencias a otros puestos de trabajo.

Con la implementación de un programa formal de inducción la metalúrgica logrará disminuir la disonancia, (brecha entre lo que los empleados esperan de la organización y lo que realmente obtienen de ella al ingresar), evitar conflictos, roces y malos entendidos que puedan generar un mal clima laboral, facilitar el aprendizaje y disminuir costos de reclutamiento y capacitación.

El proceso de inducción se re diseñará de cara a los nuevos planes estratégicos de la metalúrgica, para que desde su ingreso los candidatos comprendan la etapa de crecimiento y cambio que atraviesa la metalúrgica y puedan sumarse como un factor clave de éxito.

El proceso de inducción se organizará en tres etapas que a continuación se detallan:

1- Inducción organizacional: consistirá en una jornada en el primer día laboral que estará a cargo del gerente general. En esta instancia se deberá proporcionar toda la información que necesitará conocer el nuevo empleado sobre la metalúrgica en si, como por ejemplo:

- Historia.
- Misión, visión y valores.
- Políticas de calidad.
- Normas de seguridad e higiene en general.
- Mostrar las diferentes instalaciones.
- Líneas de productos.



- Descripción del proceso de producción.
- Competencia, proveedores y clientes.
- Descripción del proceso de logística.
- Aseguradora de riesgo de trabajo (A.R.T.) y sistema previsional.
- Reglamento interno.

La información referente a la organización en general será a la vez entregada en un folleto breve para que esté siempre en poder del empleado. De esta manera se proporciona un medio de información adicional. En el Anexo V puede encontrarse un modelo de dicho folleto.

La empresa no cuenta con un reglamento interno, pero que el proceso de formalización de las funciones encarado por la gerencia, debe necesariamente llegar a la elaboración de una serie de pautas de conducta que atiendan a los actuales problemas disciplinares. El reglamento interno deberá contemplar:

- los horarios de trabajo.
- permisos y faltas.
- días de descanso y vacaciones.
- normas de higiene y seguridad que deben cumplirse.
- uso de áreas comunes.
- llamadas telefónicas y utilización de celulares.
- sanciones disciplinarias.
- obligaciones de la empresa y los trabajadores.

El armado del reglamento interno siguiendo esta estructura, deberá estar a cargo de los socios gerentes en cooperación de los dos supervisores ya que se necesitará conocer los buenos usos y rutinas de la empresa, así como las que necesitan ser modificadas.



Una vez confeccionado el reglamento, además de ser firmado por los empleados ingresantes, deberá ser puesto en conocimiento de todos los miembros de la metalúrgica XZ, que deberán recibir una copia del documento.

La inducción organizacional facilita la adaptación de los nuevos trabajadores a la metalúrgica pero también es necesario que el empleado pueda sentirse cómodo con sus nuevos compañeros y amoldarse adecuadamente a su puesto de trabajo desde su ingreso.

De esta manera se dará comienzo a la segunda etapa del proceso de inducción.

2. Inducción grupal: Presentar al empleado nuevo con los supervisores y compañeros de trabajo es una instancia fundamental dentro del proceso de inducción. De esto deberá encargarse el gerente de producción una vez que el empleado ha recibido toda la información referente a la metalúrgica. Además, será primordial que este aliente al resto de los operarios a relacionarse con el nuevo compañero y hacer que se sienta parte del equipo de la metalúrgica. Puede realizarse en el comedor o alguna otra área común de la empresa, antes de comenzar la jornada laboral y de que cada uno ocupe su lugar habitual de trabajo.

3. Inducción al puesto de trabajo: estará dirigido a los nuevos empleados y a aquellos reasignados provenientes de otros puestos de la metalúrgica.

El proceso de inducción al puesto estará a cargo del gerente de producción ya que es la persona más idónea en lo que respecta al conocimiento de los procesos productivos. Se realizará terminada la inducción grupal.

Una vez que el nuevo empleado ha sido presentado a los supervisores y compañeros de trabajo se dará lugar a la presentación física y funcional del puesto de trabajo.



En esa instancia el gerente de producción deberá brindarle información específica sobre el puesto de trabajo para el cual ha sido contratado, como por ejemplo:

- Objetivo y descripción del puesto de trabajo.
- Ubicación del puesto de trabajo dentro del proceso productivo y relación con los demás puestos de trabajo.
- Labores a cargo del empleado.
- Normas específicas de seguridad e higiene en el puesto.
- Normas específicas de calidad en el puesto.
- Elementos de seguridad personal.
- Uniforme de trabajo.

Además se le informará al empleado sobre:

- Programas de capacitación y desarrollo.
- Evaluaciones de desempeño.

El nuevo empleado deberá recibir también un entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Esta capacitación inicial estará a cargo de los supervisores quienes tendrán la responsabilidad de enseñarle al nuevo operario cómo deberá hacer su trabajo eficientemente.

Se asignará al nuevo empleado un compañero de trabajo con mayor antigüedad para que actúe de referente directo y cuya función será la de apoyar y brindar respuesta ante las dudas que pudieran aparecer durante las primeras semanas de trabajo. Además de generar un vínculo directo al ingresar, esta medida puede ser positiva por la mayor confianza que existe con un compañero de trabajo que con el jefe o con el supervisor. Este padrinazgo facilitará y suavizará la integración del nuevo miembro de la metalúrgica permitiendo reducir la ansiedad, el temor y la incertidumbre al ingreso.

Todas estas acciones no demandan mucho tiempo ni dinero y son fundamentales a la hora de crear fidelidad en los trabajadores para con su



lugar de trabajo. Validan en los hechos una nueva concepción sobre los recursos humanos.

Para evaluar el proceso de inducción, luego de transcurrido un mes desde el ingreso, se realizará una breve entrevista para verificar el grado de adaptación e integración del nuevo empleado. Esta entrevista deberá incluir preguntas sobre la pertinencia, cantidad y calidad de la información recibida al ingreso, tanto sobre la organización en general como sobre el puesto específico, en relación con la posibilidad de desempeñarse correctamente en sus funciones. Las respuestas permitirán identificar y corregir falencias del proceso y evitar problemas de renunciadas y rotación laboral. Otra fuente de datos para evaluar el proceso será el propio desempeño inicial del empleado así como los errores o faltas más comunes.



7- Desarrollo de un sistema y planes de capacitación.

La renovación tecnológica y el objetivo de brindar las líneas de productos biomedicinales completas, genera en la metalúrgica XZ vacíos entre las capacidades reales y los nuevos objetivos planteados, que necesariamente deben cubrirse con distintas actividades de capacitación.

A fin de asegurar que la capacitación sea una verdadera inversión y no se convierta en un gasto, será necesario planificar y desarrollar un programa formal de capacitación. La implementación de un adecuado plan de capacitación se refleja en distintos beneficios tanto para la empresa metalúrgica como para las personas que trabajan en ella. Los **objetivos** del sistema de capacitación para la metalúrgica XZ son:

- Mejorar el desempeño de los trabajadores.
- Actualizar las habilidades, conocimientos y aptitudes.
- Evitar la obsolescencia de los empleados.
- Solucionar problemas organizativos.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Elevar la moral de los trabajadores.

Procesos del sistema de Capacitación:

Se deberán realizar cuatro procedimientos básicos: en primer lugar, diagnosticar las necesidades de capacitación para que respondan a la realidad organizacional, luego planificar la capacitación en sí, ejecutar y evaluar los resultados obtenidos. A continuación se detalla cada una de estas etapas:

A - Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Antes de diagramar un programa de capacitación, es preciso conocer cuales son las necesidades de capacitación, es decir su razón o sentido. Este paso actualmente obviado por los gerentes de la metalúrgica es quizás el más importante del proceso de capacitación de personal ya que es el momento



donde se revelan los problemas actuales y los desafíos que a futuro deberá enfrentar la metalúrgica.

Para detectar las necesidades de capacitación y evitar procesos elegidos a ciegas, se utilizarán las siguientes fuentes de información:

- Diagnóstico organizacional.
- Análisis de puesto. Se identifica la tarea y sus especificaciones, de las que surgen las necesidades de capacitación, al comparar con las capacidades reales de quienes los ocupan.
- Evaluaciones del desempeño.
- Ingreso de nuevo personal.
- Otras fuentes de información que puedan proporcionar guías acerca de necesidades de capacitación como los reclamos de los clientes, producción decreciente, aumento de productos defectuosos, accidentes o incidentes laborales.

Estas guías pueden ser indicadores de necesidades de capacitación no atendidas, pero también existen otro tipo de pistas que pueden alertar sobre la necesidad de una capacitación a futuro, teniendo en cuenta los planes estratégicos trazados por la gerencia para la metalúrgica:

- Crecimiento de la metalúrgica.
- Modernización de maquinarias y equipos (nueva tecnología).
- Nuevos métodos y procesos de trabajo.

B- Planeamiento de la capacitación

Una vez que se ha detectado la necesidad de capacitar el segundo paso es planear el proceso de capacitación. Para ello será necesario:

- 1. Fijar los objetivos de capacitación:** Se deben definir los logros que se desean alcanzar.



2. **Seleccionar el contenido del programa de capacitación:** puede pretender la adquisición de nuevos conocimientos, el logro de ciertas habilidades o el desarrollo de determinadas actitudes.
3. **Seleccionar las personas a capacitar:** el objetivo de esta etapa radica en no cometer el error de enviar a capacitarse a empleados que no lo requieren, con todo lo que ello significa en gastos de dinero y de tiempo.

C- Selección de estrategia y ejecución del programa de capacitación

Se deberá seleccionar la técnica de capacitación dependiendo de los objetivos de aprendizaje, las necesidades detectadas y lo que se desea enseñar. Se utilizarán tanto aquellas que se llevan adelante en el puesto de trabajo (como el entrenamiento directo sobre el puesto o la rotación por distintos puestos) como las que se realizan fuera del trabajo (entre las que se incluyen charlas, discusiones, instrucciones, videos, role playing, simulación, resolución de casos, lecturas programadas, cursos en general).

D- Evaluación de la capacitación realizada

Para saber si realmente la capacitación ha tenido frutos será importante que los gerentes o supervisores realicen evaluaciones de las capacitaciones ofrecidas, para poder conocer:

- La reacción que la capacitación produce en los participantes.
- Los conocimientos o habilidades adquiridos durante la capacitación.
- La transferencia de conocimientos o habilidades al puesto de trabajo.
- Impacto de la capacitación en los resultados de la empresa.

Las técnicas previstas para lograr un mejor equilibrio entre los factores organizacionales y conductuales del diseño de puestos (propuesta 5) exigirán brindarle a los empleados los conocimientos y desarrollar en ellos aptitudes necesarias para poder hacer frente a ese enriquecimiento y ampliación de su tarea. Como se trata de conocimientos muy específicos, sugerimos que la



empresa proponga a sus empleados una capacitación externa, realizando cursos en institutos técnicos, fuera del horario de trabajo y abonados por la metalúrgica. Entre los cursos probables sugerimos cursos de metrología, matricería, dibujo, así como de inyección y capacitación en materiales. Otros conocimientos necesarios para poder hacer frente al enriquecimiento de puestos propuesto pueden ser aprendidos y enseñados dentro de la misma empresa, y del horario de trabajo aprovechando la presencia de los supervisores quienes pueden entrenar a sus operarios en ajustes y puesta a punto de maquinaria.

Conforme al diagnóstico, y aplicando el sistema diseñado se propone la siguiente capacitación:

- **A corto plazo:**

Destinatarios	Operarios
Objetivos	Lograr la puesta a punto de las máquinas que operan en su puesto de trabajo. Transmitir los conocimientos necesarios para la rotación de puestos: puesta a punto de máquinas inyectoras, control de parámetros de producción etc.
Responsables	Supervisores, con posibilidad de ampliarse en institutos técnicos cuando sea pertinente.
Modalidad	Si es dictada por los supervisores, en la jornada de trabajo, en el puesto y con la cantidad de horas que los supervisores estimen necesario. Si es en institutos técnicos, fuera de la jornada laboral y con una duración que dependa del tipo de curso y de la institución que lo imparta. En este caso, con recupero de horas en la jornada laboral, para evitar accidentes de trabajo.



Parámetros de evaluación	Reducción de la dependencia de los supervisores, reducción de los accidentes o fallas detectadas en el proceso productivo, posibilidades efectivas de rotación, entre otros.
--------------------------	--

- **A mediano plazo:** la empresa deberá afrontar el remplazo de los supervisores. Para eso, y ayudada de la información que brindarán las evaluaciones de desempeño para descubrir aptitudes de liderazgo y conducción en sus empleados, podrá detectar los candidatos idóneos para la sucesión. Estos candidatos deberán recibir capacitación en caso de que se perciba como necesario.

Destinatarios	Nuevos supervisores
Objetivo	Mejorar las habilidades para la conducción de personas, comunicación y liderazgo.
Modalidad	Fuera de la jornada de trabajo y fuera de la empresa, contratando servicios externos. Con recupero de horas en la jornada laboral.
Parámetros de evaluación	Tipo de relaciones que puedan establecer con sus subordinados y superiores, capacidad de resolver conflictos con el personal y administrar evaluaciones de desempeño.

- **A largo plazo:** una vez que la empresa concrete su plan de abrir un laboratorio para el ensamblado de líneas de diálisis y suero, todos los empleados deberán recibir instrucción sobre cuestiones de calidad e higiene para poder cumplimentar con los requisitos que exige el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología).



Destinatarios	Todos los empleados del laboratorio
Objetivo	Ser capaz de cumplimentar con los requisitos de calidad e higiene exigidos por el ANMAT.
Responsable	Experto en el tema (el asesor externo en Seguridad e Higiene).
Modalidad	En la empresa y en el puesto de trabajo.
Parámetros de evaluación	Transferencia al puesto en el cumplimiento de las normas de higiene y en la cantidad de piezas que deban ser re-trabajadas por fallas.

El objetivo de estas intervenciones no es sólo brindarle a la metalúrgica un esquema de capacitación con etapas predefinidas, sino que es más ambicioso: lograr que los gerentes de la metalúrgica conviertan a la capacitación de personal en una herramienta estratégica dentro de la organización, y no una simple función operativo-departamental.

Fortalecer ese conjunto de conocimientos, destrezas e información potencialmente útil para la metalúrgica implicará mucho trabajo y sobretodo compromiso, apoyo y liderazgo por parte de los gerentes. La propuesta consiste entonces, en intentar construir dentro de la metalúrgica, un recurso humano valioso que aporte competencias sostenibles en el tiempo y difíciles de imitar por la competencia.



8- Elaboración de evaluaciones de desempeño.

Luego de todo lo propuesto, es necesario desarrollar un sistema formal de evaluaciones del desempeño apropiado para la empresa.

Con la implementación de un sistema de evaluaciones del desempeño se pretenden lograr los siguientes objetivos en la metalúrgica XZ:

- Comprobar si la selección ha sido efectiva.
- Conocer el potencial humano de la empresa.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Programar movimientos de personal: promociones, transferencias, reubicaciones.
- Diagramar una mejor política de remuneraciones y fijar reconocimiento de méritos.

Más allá de recabar información sobre el desempeño de los operarios se propone que los gerentes utilicen las evaluaciones también como medio de comunicación entre las partes. Los gerentes pueden recabar información sobre cómo se siente su plantel de trabajadores, y los trabajadores pueden entender mejor lo que la metalúrgica espera de ellos.

Al ser un proceso nuevo para la organización, requerirá de esfuerzo y tiempo para adaptarse y aceptarlo como parte de la cultura de la metalúrgica. En primer lugar, la gerencia deberá comprometerse y apoyar las evaluaciones y en segundo lugar se deberá informar a todos los empleados sobre el proceso para disminuir la resistencia que normalmente se genera ante lo desconocido.

La información obtenida de las evaluaciones deberá ser utilizada estratégicamente, no para impartir castigos, reprochar, o acusar, sino para orientar a los operarios hacia el logro de los objetivos de la organización.

El sistema de evaluación del desempeño deberá iniciar con un proceso de autoevaluación. Este tipo de evaluación permitirá incluir, además de los supervisores y operarios, a los gerentes de la metalúrgica. Además, posibilitará explotar el costado personal y motivacional de las evaluaciones del desempeño



ya que cada integrante podrá detectar aciertos y errores en el desarrollo de sus funciones y validar esta información con la opinión de otros. Esto reduce actitudes defensivas, fomenta la participación del empleado y ayuda al desarrollo individual.

Con la autoevaluación se pretende que:

- El empleado reconozca su desempeño con sus aspectos positivos y negativos y comience a identificar por sí mismo posibles causas.
- No recibir la evaluación de sus superiores a la defensiva, sino pudiendo hacer escucha de sus aportes con una actitud más abierta y flexible.
- El empleado esté en mejores condiciones para entender, defender y aportar información de primera calidad cuando se juzgue su desempeño.

A continuación se detalla el proceso a seguir para llevar a cabo de manera eficiente las evaluaciones de desempeño:

- 1- Determinar a quién se va a evaluar: todos los miembros de la metalúrgica deberán estar involucrados en el proceso de evaluación aunque los gerentes participarán únicamente en la instancia de autoevaluación.
- 2- Determinar quién debe evaluar: además de la autoevaluación que realizará cada empleado, la persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, ya que por su contacto cotidiano con el empleado, es quien está en mejores condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. El gerente de producción será el responsable de realizar las evaluaciones de desempeño a los supervisores y operarios debido al contacto diario que tiene con ellos.
- 3- Determinar cuándo evaluar: Se propone que las evaluaciones de desempeño se realicen de forma semestral. De esta forma se garantiza



obtener información dos veces al año permitiendo realizar comparaciones y verificar la mejora o no en cuanto al desempeño de los trabajadores de la metalúrgica. Los formularios deberán ser entregados los primeros días del mes de junio y diciembre a cada empleado para que realice su autoevaluación con el mismo formulario con el que será evaluado por el gerente de Producción.

- 4- Determinar cómo evaluar: ya que los gerentes participarán sólo del proceso de autoevaluación se ha diseñado para ellos un formulario que se encuentra en el Anexo VI. En el caso de los empleados, por no contar con experiencia previa en las evaluaciones, sugerimos un método sencillo que permite puntuar de manera global el desempeño de cada persona. El formulario (que servirá para la autoevaluación y la hetero evaluación del desempeño de operarios y supervisores se encuentra en el Anexo VI y fue realizado de acuerdo a la descripción de puestos. La sencillez de esta herramienta debería ser completada con una indagación más profunda en el caso de que los ítems más importantes, como los relativos a la cantidad o calidad de la producción, tengan una puntuación muy baja. Esta indagación tiene por objetivo poder identificar junto con el empleado cuáles son las causas de dicho problema para poder proceder a su rápida solución. En el caso planteado, el instrumento de evaluación puede ser completado con las siguientes preguntas: ¿Pierde tiempo al trabajar? ¿Demora al iniciar las tareas? ¿Trabaja a ritmo lento? ¿Detuvo la producción? ¿Inutilizó productos o materia prima?
- 5- Entrega de resultados: la entrevista de retroalimentación permitirá la comparación de los resultados entre la autoevaluación (previamente entregada y analizada por los gerentes) y la heteroevaluación. Ya que los meses de junio y diciembre se dedicarán a la revisión del desempeño, proponemos que las entrevistas se realicen los primeros días de julio y enero. Actualmente, se sugiere que sean realizadas por los gerentes de la metalúrgica. A largo plazo, y luego de que los



supervisores hayan sido capacitados al respecto, podrán participar en este proceso, así como en la evaluación.

La entrevista de retroalimentación deberá ser un diálogo, no un monólogo. Se deberá escuchar qué tiene que decir cada uno y profundizar en las causas de los logros y las fallas. Es importante siempre fundar las opiniones sobre hechos observables y medibles.

En los puntos en donde haya disonancia entre la respuesta individual y la del evaluador, será importante indagar las causas de la diferente percepción y detectar si se debe a tendencias generales de distorsión involuntaria (del empleado o del evaluador) o si hay desconocimiento de las expectativas de logro o problemas personales.

Se tendrá en cuenta no sólo el puntaje global sino las variaciones en los distintos conceptos de una instancia de evaluación a otra. Esto dejará en evidencia si las evaluaciones son simples formalidades o si se utilizan para mejorar el desempeño.

La entrevista debería terminar teniendo en claro qué es necesario seguir trabajando.

En el caso de los gerentes, sugerimos que puedan discutir sus autoevaluaciones entre ellos, validando su propia percepción con la de su par y acordando planes de acción que mejoren su desempeño.



Conclusión

La realización del presente trabajo final nos permitió aplicar herramientas incorporadas a lo largo de nuestra carrera, articulando los conocimientos con la realidad de las PyMEs de nuestro país.

Este acercamiento a la realidad empresarial nos ayudó a confirmar nuestra convicción previa acerca de la importancia central de los recursos humanos para la concreción de cualquier proyecto organizacional. Igualmente fundamental se nos reveló su gestión desde una perspectiva estratégica.

Esto implica que las organizaciones no deberían centrar su enfoque en los procesos de Recursos Humanos sólo desde la función de apoyo sino considerar que pueden aportar activamente en el diseño y selección de estrategias, creando oportunidades y aprovechando las que el entorno presente.

Todo esto cobra fundamental relevancia si se considera la particular situación de las PyMEs, en las que la fragilidad y escasez de recursos financieros y tecnológicos, torna aún más vital el capital humano como factor de ventaja competitiva y creador de valor agregado.

En cuanto a nuestra tarea dentro de la empresa seleccionada, la investigación desarrollada permitió detectar aspectos a mejorar e identificar fortalezas a partir de las que crecer. Esto es significativo porque permite a los dueños alcanzar una mirada de su organización distinta de la habitual, centrada en el corto plazo y la resolución inmediata de síntomas sin llegar a tratar la enfermedad. Se revela así la perspectiva estratégica que orientó nuestra intervención y sus resultados y beneficios directos, no sólo en la gestión del capital humano sino para toda la empresa.

En lo que atañe específicamente al sistema de recursos humanos aportamos elementos concretos de mejora de la gestión y la pusimos en la mesa del directorio. Si bien no se llegó aún a la ejecución completa de las medidas propuestas, hemos avanzado en algunas sugerencias para su implementación, que se hallan en cada punto de la propuesta.



La clarificación de conceptos fundamentales como su misión y visión, la reconceptualización en la manera de ver a sus trabajadores así como ciertas herramientas concretas (como descripciones de puesto, procesos de inducción, capacitación, o planillas de evaluación de desempeño) son pasos fundamentales para que la organización pueda lograr realizar sus proyectos de integración hacia delante.

Todo esto nos permite concluir que los objetivos fijados para orientar nuestra intervención dentro de la empresa fueron cumplidos.

A partir de ahora, nuestro objetivo será ayudar, desde nuestro rol de licenciadas en recursos humanos, a que otras organizaciones de nuestro medio puedan crecer desde el aporte de su capital humano. Nuestro compromiso es desempeñar nuestra profesión desde el respeto y ejercicio de valores éticos que permitan el crecimiento y bienestar de la sociedad toda.



Bibliografía



Bibliografía

- AGUILAR SILICEO, Alfonso. *“Capacitación y Desarrollo de Personal”*. Ed Limusa. México, 1997.
- ALVAREZ, Hector F. *Dirección estratégica. Competencia y Cooperación*. Eudecor, Córdoba, 2004.
- ARAGÓN SANCHEZ, Antonio y otros. *La gestión estratégica de los recursos humanos*. 2da ed. Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid, 2004.
- BLAKE, Oscar Juan *La capacitación*. Ediciones Macchi. 3ª edición. Argentina, 2001.
- BOHLANDER, George y otros. *Administración de Recursos Humanos*. 14º ed. Ed. Thompson. Mexico, 2008.
- CAZORLA, Javier. *Sistema de Gestión de la Calidad. ISO 9001: 2008* Los 8 principios de calidad. Cap. 4.
- CHIAVENATO, Iadualberto. *Administración en los nuevos tiempos*. Ed. Mc Graw Hill. 2002.
- CHIAVENATO, Iadualberto. *Gestión del talento humano*. Ed. Mc Graw Hill. 3º ed. 2009.
- CHIAVENATO, Iadualberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill. 5º ed. Colombia, 2001.
- DOLAN, Simon, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON Susan, SCHULER, Randall - *La gestión de los recursos humanos*. 3º ed. Mc Graw Hill. 2007.
- GOMEZ MEJÍA, Luis R. y otros. *Gestión de Recursos Humanos*. 5º ed. Ed. Prentice Hall. Madrid, 2008.
- GIBSON, Ivancevich y Donnely *Las organizaciones*. 8º ed. Ed. McGraw Hill. Chile, 2000.



- GROUARD Benoit y MESTON Francis. *Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa*. Ed. Alfaomega. Méjico, 1996.
- JHONSON Gerry, SCHOLES Kevan y WHITTINGTON Richard. *Dirección Estratégica*. 7º ed. Prentice Hall. Madrid, 2006.
- MEJIAS, Cristina. *Los Talentos del Siglo XXI*. Ed. Planeta. Argentina, 2000.
- NOYA GARCÍA, María y otros. *Selección de Personal Sistema Integrado*. Editorial Esic.España, 1997.
- NUÑEZ MENDOZA, Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*. 4ª ed. Ed. Trillas. Méjico, 1998.
- OLLEROS, Manuel. *El proceso de Captación y Selección de Personal*. Ediciones Gestión 2000. España, 1997.
- POLI, Federico “*Las Pymes argentinas, mitos y realidades*” Ed. Abapra. Bs. As., 2004.
- ROSENBERG, Raquel. *Administración de Recursos Humanos*. Editores GZ.Argentina, 2005.
- THOMPSON Arthur, STRICKLAND A.J. *Administración Estratégica. Conceptos y casos*. 11ª ed. McGraw Hill. Méjico, 2000.
- WERTHER William y DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos. El capital humano de las empresas*. 6ª ed. Mc Graw Hill. Méjico, 2008.



Anexos



Anexo I

Complemento de Información del Sector Metalúrgico y de Plásticos



La industria metalúrgica y de termoplásticos

La historia del hombre es una historia de la técnica, una historia en la que se ha buscado transformar los elementos disponibles en el medio ambiente, de modo que esta transformación hiciera la vida más sencilla.

El metal requiere para ser utilizado de una modificación trabajosa y compleja de las características en que lo hallamos en estado natural.

La aparición de la metalurgia es un elemento reciente, visto desde la escala general de la historia, pero de tal importancia para el ser humano que no sería posible entender sin él el flujo de la historia ni, por supuesto, las sociedades contemporáneas.

En el caso de la Argentina, el sector industrial nació hacia fines del siglo XIX con características muy rudimentarias y un perfil artesanal. Tuvo su mayor impulso durante el denominado “Modelo Sustitutivo de Importaciones” que caracterizó aproximadamente 30 años de la economía argentina. En la actualidad, el sector industrial manufacturero también es uno de los principales generadores de empleo (junto con el comercio y el sector público), con 12% según el Censo de 2001.

El cambio más reciente sobre la estructura industrial argentina se dio durante la década del '90. Allí se consolidaron los principales sectores industriales que hoy operan en la economía: el complejo agroindustrial, las industrias de base de acero, hierro y aluminio, el complejo automotriz, la industria química, derivados del petróleo, papel y la industria textil y alimenticia son algunas de las más importantes. En este anexo de nuestro trabajo, procuraremos definir las características propias del entorno de la industria metalúrgica y de termoplásticos para analizar cuáles son las fuerzas que definen los puntos de cambio e inflexión en la misma, y poder determinar así los factores de influencia que definen oportunidades y amenazas para la metalúrgica XZ.



El sector metal-mecánico

La industria del metal se divide en industrias básicas e industrias de transformación.

Se consideran industrias metalúrgicas básicas las de obtención de hierro, aceros especiales, semiproductos y primeros laminados (como estructurales, comerciales y algunos planos).

Se denominan industrias metalúrgicas de transformación al conjunto de pequeñas y medianas empresas cuya actividad se centra en la producción de bienes intermedios y de inversión tradicionales dirigidos a otras industrias manufactureras, al automóvil y la construcción.

La industria del metal constituye una de las industrias básicas más importantes de los países industrializados. Su grado de madurez es a menudo un exponente del desarrollo industrial de un país. El adecuado planteamiento de la industria metalúrgica tiene una importancia notable en el desenvolvimiento de otras industrias que se suministran de ella, como son la construcción de electrodomésticos, automóviles, maquinaria en general, construcción de edificios, y otras numerosas industrias fundamentales para la producción de bienes y servicios. Por ello en muchos países, aún los más industrializados, la industria metalúrgica está protegida, o especialmente atendida y vigilada por el estado.

La inyección de termoplásticos

Hace casi 140 años no había en el mundo ningún artículo plástico de aplicación comercial. Puede decirse que la industria plástica es una industria relativamente moderna. La palabra plástico proviene del griego *plastiko*, que quiere decir “hábil de ser moldeado”.

En la década del '30 el fuerte consumo mundial de estas materias primas llevó a la necesidad de buscar alguna forma de producirlas a gran escala. En ese entonces, aparecieron nuevos procedimientos de refinación y de separación de hidrocarburos en las destilerías, que permitieron obtenerlos en grandes cantidades.



En el terreno de los plásticos el avance tecnológico en materiales y aplicaciones provino de las necesidades militares. La Segunda Guerra Mundial le dio un fuerte impulso a esta industria, ya que frente a los problemas para el suministro de numerosas materias primas tradicionales, los plásticos demostraron ser una fuente inagotable de sustitutos aceptables, versátiles y de favorables propiedades.

En nuestro país, el conflicto bélico también generó el desabastecimiento de diferentes insumos industriales. Esto impulsó la búsqueda y el uso de materias primas locales. Ya por ese entonces existía un grupo de industriales que empleaba materiales importados para la fabricación de productos plásticos. En la década del '20 la importación de baquelita de Estados Unidos permitió fabricar en nuestro país los primeros aparatos de radio de ese material y también los primeros botones. En 1930, el ingreso de resinas fenólicas importadas sirvió para producir tapas de tocador y para la industria automotriz.

En el período de posguerra y gracias al apoyo del Estado surgió la industria petroquímica argentina. Los primeros pasos fueron dados por YPF y Fabricaciones Militares. Sus plantas fueron desarrolladas con recursos locales y con el apoyo técnico de profesionales emigrados de Europa, que luego participaron de distintos emprendimientos químicos y petroquímicos. Entre 1947 y 1955 se instalaron plantas petroquímicas con un tamaño acorde a la dimensión de un mercado interno incipiente.

Con el desarrollo de la producción local de insumos plásticos, el sector transformador también tomó una mayor dimensión. Como resultado de ese crecimiento, a principios de la década del '40 se conformó la Asociación de Moldeadores Plásticos, entidad que enucleaba a los fabricantes de manufacturas. Luego esta institución cambió su nombre por el de Cámara Argentina de Moldeadores Plásticos, para luego adoptar su nombre actual: Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP).

Asimismo, con el avance de esta industria también surgieron en el país fabricantes de maquinaria, que construyeron las primeras inyectoras, máquinas para moldeo al vacío y máquinas para soplado.



En la década del '50 apareció en el mundo una nueva industria petroquímica, con productos, calidades y cantidades que antes no existían y que podían abastecer a industrias como la automotriz, la aeronáutica, la de materiales de la construcción, la textil, entre otras.

Sin embargo, la crisis externa que afectó por entonces a la Argentina a inicios de esa década impidió que la industria petroquímica se modernizara y siguiera los patrones internacionales.

Recién en los '80, el retorno de la democracia impulsó nuevamente a esta industria, cuando finalizó la construcción del Polo Petroquímico de Bahía Blanca y se produjo un fuerte flujo de inversiones. Por su parte, la industria transformadora, cuyo desarrollo está atado no sólo al contexto económico sino también a sus vínculos con los proveedores y los clientes, contaba en 1960 con 750 establecimientos y ocupaba a 12.000 personas. Hacia 1986 tenía 3000 plantas y 36.800 obreros.

En los '90 el sector petroquímico presenció una fuerte reconversión de la mano del proceso de privatizaciones. Así, las inversiones y la modernización tecnológica realizadas en esa década permitieron que esta industria fuera más competitiva a nivel mundial. Si bien esto acentuó las asimetrías con el sector transformador, delimitando su poder de negociación (plazos de pago, volumen y calidad de materia prima, etc.), ella observó una favorable evolución y modernización en esos años.

La estabilidad macroeconómica y la apertura comercial en la década de los '90 fueron elementos claves para el reequipamiento y la modernización del sector, los que conjuntamente con el crecimiento de la demanda interna determinaron un fuerte crecimiento de la producción y un considerable aumento de la productividad. Asimismo, este contexto trajo aparejado una menor utilización de mano de obra y una reducción en el número de firmas que componen esta industria.

Por su parte, en el período pos devaluación la contracción de la demanda local, que ya venía mostrando algunos signos recesivos hacia el fin de la convertibilidad, hizo caer fuertemente las ventas del sector.



Adicionalmente, la debilidad del mercado interno limitó la posibilidad de trasladar el aumento de costos (particularmente el precio de las resinas plásticas dolarizadas) a los precios finales, lo que generó una importante pérdida de rentabilidad, situación que aún hoy no se ha revertido.

Hacia mediados de 2002 el panorama comenzó a mejorar y el repunte de esta industria vino de la mano de los principales sectores demandantes (alimenticio, automotriz y construcción). Adicionalmente, la mejora de los precios relativos permitió una mejor inserción de los productos plásticos en el exterior.

En definitiva, la trayectoria señalada determinó ciertos lineamientos de esta industria y permite dejar asentadas algunas perspectivas sobre su evolución futura:

- En términos de la ecuación económica unitaria es previsible que la rentabilidad se vaya recomponiendo en la medida en que continúe aumentando la demanda doméstica, tanto desde el resto del aparato productivo -fundamentalmente la industria y la construcción-, como desde el consumo final.
- En relación a la producción, y teniendo en cuenta el punto anterior, los pronósticos aparecen como favorables en el corto plazo en la medida en que los principales clientes vienen liderando la recuperación económica en la fase actual.
- En cuanto a la tecnología, el sector presenta un equipamiento relativamente joven y tecnológicamente moderno. Sin embargo, aún resulta un interrogante saber cuál será la evolución de la inversión y –consecuentemente- del parque productivo considerando que todavía se está lejos de la plena ocupación de la capacidad instalada (actualmente se encuentra en niveles cercanos al 65%) y que ha aumentado radicalmente el costo del capital, tanto en términos del producto final como de la mano de obra.



Rasgos del sector de inyección de plásticos

La industria plástica, integrada mayormente por empresas medianas, produce artículos que pueden ser agrupados de la siguiente manera, teniendo en cuenta su finalidad:

- Semiterminados (productos que luego serán transformados nuevamente por otras industrias): barras, varillas, perfiles, placas, láminas, hojas, revestimientos, etc.
- Envases y embalajes: cajas, cajones, bolsas, botellas, bidones, damajuanas, frascos, potes, tambores, tapones, tapas, etc.
- Tuberías, sanitarios y otros materiales para la construcción.
- Artículos de uso doméstico: vajillas y demás objetos para el servicio de mesa o de cocina (biberones, juegos de té, café, vasos, tazas, platos), artículos para higiene y tocador, etc.
- Otros insumos: artículos de oficina, correas de transmisión y transportadoras, artículos de laboratorio o de farmacia, partes de automóviles, cascos de seguridad, etc.
- Otros bienes de consumo final: artículos escolares, accesorios de vestir, adornos, etc.

La industria transformadora plástica está integrada mayormente por PyMEs, que absorben alrededor del 4,3% del empleo industrial. Según datos de la CAIP existen en el país un poco más de 2.200 plantas, que emplean alrededor de 27.200 trabajadores.

La mayor parte de las fábricas están localizadas en la Ciudad de Buenos Aires (16,8%) y en el Gran Buenos Aires (60,4%). El resto se reparte entre las provincias de Santa Fe (6,8%), Córdoba (5,5%), resto de la provincia de Buenos Aires (3,1%) y San Luis (2,5%).

Este sector representa actualmente el 7,8% del Valor Bruto de Producción (VBP) de la industria manufacturera, participación que marca una cierta mejora en su posicionamiento relativo luego de la devaluación.



Anexo II

Participación en las ventas por Productos



El grado de participación en las ventas de cada producto y su ubicación en la matriz BCG fue proporcionado por la empresa.

Área de metalurgia:

		Cuota del mercado	
		Alta	Baja
Posición competitiva	Alta	<u>Estrella</u>	<u>Interrogante</u> Chicotes
	Baja	<u>Vacas</u> Bisagras Herrajes	<u>Perros</u> Rejillas

Área de inyección:

		Cuota del mercado	
		Alta	Baja
Posición competitiva	Baja	<u>Estrella</u> Nuevas piezas medicinales: perfusor	<u>Interrogante</u> Autopartes Puños de motocicleta
	Alta	<u>Vacas</u> Medicinales en general Piezas para el armado de hormigón	<u>Perros</u> Chicotes plásticos Marcos para abejas



Anexo III

Información Documental

- Política de Calidad**
- Análisis de Costos y de Tercerización**



Política de calidad

Uno de los principales factores que afectan el desempeño de una organización, es la calidad de los productos que ofrece; como así también la calidad de relación con proveedores y clientes. Existe una tendencia mundial en donde el consumidor cada vez aumenta más sus expectativas en relación a la calidad.

La política de metalúrgica XZ relativa a la calidad es la de proveer productos que satisfagan en un todo los requerimientos de los clientes: ya sea empresas terminales, distribuidores o usuarios en general; para esto es necesario la capacitación al personal, tecnología apropiada y una organización que responda al sistema establecido. Teniendo presente para lograr estos objetivos, al "Cliente Interno" (personal de planta), y al cliente externo,(no solo a nuestros compradores si no también a los consumidores finales de nuestros productos).Desarrollando el "autocontrol" en los procesos productivos para lograr producir con calidad: disminuyendo sistemáticamente los costos de la no calidad.

Conservaremos nuestro Liderazgo en el mercado a través de la mejora constante de nuestros productos, técnicas y servicios: mediante la concientización y motivación al personal en la implementación de las prácticas de calidad.

La mejora de la calidad de vida de nuestros empleados es parte integrante de nuestra política de calidad.

Todos los niveles de gerencia, supervisión y operación están sujetos a esta política, y no deberá aceptarse cualquier accionar que difiera de la misma.”



Apertura de costos de una contratación tercerizada

(Información brindada por una empresa consultora a la metalúrgica XZ a solicitud de la misma).

1. Costos directos	Indices
Salario Base	100
Enfermedades	1,35
Accidentes	0,95
Licencias varias	0,38
Vacaciones	3,89
Feridos nacionales	3,34
Feridos provinciales	0,28
Día del gremio	0,28
Subtotal	110,47
Sueldo anual complementario	10,31
Subtotal	120,78
Cargas sociales netas recupero de iva	23,83
Total de costos directos	144,61
2. Costos indirectos	
Art., Importe fijo	0,49
Art. % sobre sueldo	0,17
ropa de trabajo	
Estudios médicos	
Previsión por despido	5,78
Subtotal de costos indirectos	6,44
Total de costos directos e indirectos	151,05
Impuesto a los débitos y créditos bancarios	
Ingresos brutos	6,3637
	157,41
Contribución marginal 13,7%	24,41
Coficiente aplicar	181,82



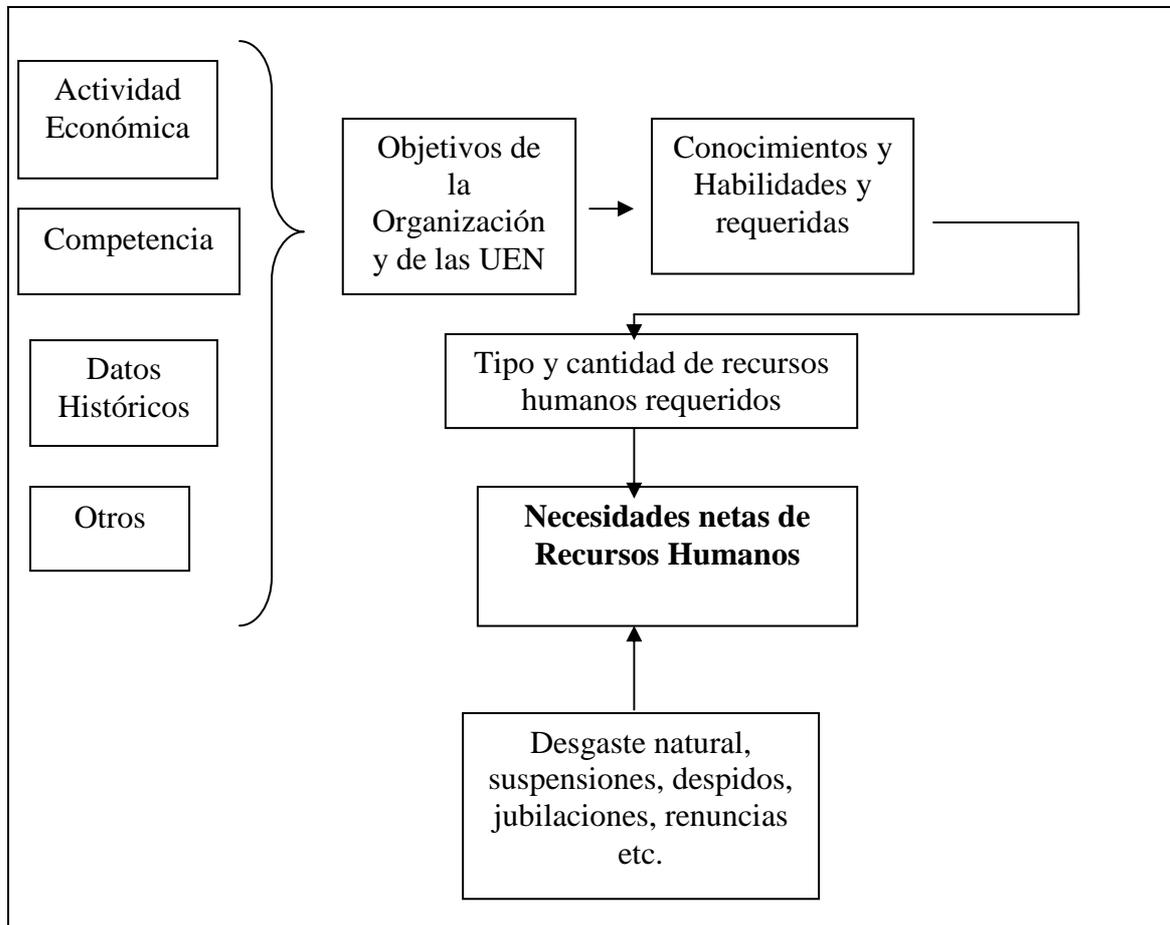
Anexo IV

Herramientas elaboradas para el Sistema de Previsión

- Inventario de habilidades.
- Grafico del sistema de previsión.
- Listado de personal.
- Descripciones de puesto.



GRAFICA DEL PROCESO DE PREVISION



LISTA DE PERSONAL

Nombre	Fecha de Ingreso	Puesto actual	Tiempo de ejecución	Año de jubilación	Puesto que podría cubrir	Capacitación previa recibida



Inventario de habilidades

Fecha.....

DATOS DEL EMPLEADO

Nombre:

Edad:

N° de legajo:

Fecha de ingreso:

Nombre del puesto:

Salario Nominal:

Categoría:

Unidad de negocio

HABILIDADES, APTITUDES Y RESPONSABILIDADES

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

a)

b)

c)

Habilidades comunes para el puesto de:

a)

b)

c)

Aptitudes para el manejo de máquinas

Equipo especial

Responsabilidades en

Manejo de fondos

Manejo de Equipos

Supervisión de subordinados

Antecedentes educativos

Cursos de adiestramiento y capacitación

Cursos Especiales

DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Evaluaciones: Ultima

Penúltima

Antepenúltima:

Disponibilidad para cursos de ascensos

Apto para ocupar el puesto de

Reconocimientos comprobados

Firma depto. de personal

Firma Jefe inmediato



DESCRIPCION DE PUESTOS

Identificación del puesto

- Nombre del puesto: operario del área metalúrgica
- Unidad de negocio a la que pertenece: Metalurgia
- Supervisor directo: Supervisor metalurgia

Descripción resumida

- Descripción sumaria del puesto: los operarios de este puesto elaboran piezas de mecanizado mediante la operación del herramental propio del sector.
- Actividades desempeñadas: * elaboración de cada una de las piezas que permiten confeccionar ruedas y sistemas de cierre para aberturas de chapa y de madera, pasadores, rejillas, chicotes etc. * ensamblado de dichas piezas * manejo de materiales (corte, estampado etc). * embalaje de piezas terminadas.
- Nivel académico requerido para desempeñar el puesto: no se requiere haber alcanzado ningún título académico específico pero si poseer habilidades propias de un técnico operador de herramental metalúrgico.

Deberes y obligaciones

- Principales tareas y porcentaje de tiempo dedicado a cada una: * elaboración de cada una de las piezas que permiten elaborar ruedas y sistemas de cierre para aberturas de chapa y de madera, pasadores, rejillas, chicotes etc. (30%) * ensamblado de dichas piezas (50%).
- Tareas secundarias y porcentaje de tiempo dedicado a cada una: * manejo de materiales (corte, estampado etc.). (10%) * embalaje de piezas terminadas (10%).

Requisitos necesarios

- Características intelectuales indispensables: atención y concentración por periodos extensos de tiempo en una tarea repetitiva



- Aptitudes personales: apego a las normas de higiene y seguridad, cuidado del instrumental de trabajo, proactividad para detectar fallas y sugerir soluciones en el proceso.
- Aptitudes grupales: capacidad de cumplir pautas de trabajo estrictas, capacidad de trabajo autónomo, buena relación con la autoridad.

Aptitudes físicas

- Características físicas necesarias: habilidad manual, gran desarrollo de motricidad fina, fuerza muscular.

Experiencia

Es imprescindible que el operario tenga experiencia previa en la operación de tornos, fresadoras, balancines etc. Es recomendable que tenga alguna experiencia en el armado y ensamblado de piezas con partes pequeñas, pero no indispensable ya que si existe una capacidad manual mínima, la curva de aprendizaje indica que rápidamente pueden alcanzarse buenos rendimientos.

Ámbito laboral

- Condiciones físicas de trabajo: los operarios trabajan en un ambiente con altos decibeles de ruido, y donde la temperatura es alta en verano y muy fría en el invierno.
- Herramental que maneja: torno, fresadora, balancines, electro erosionadora, perforadoras, etc.
- Implementos de seguridad que debe usar: guantes, protectores auditivos y visuales, ropa de trabajo brindada por la empresa (camisa manga larga y pantalón de gabardina gruesa, borcegos).
- Riesgos a los que está expuesto: desgaste de la capacidad auditiva, peligro de accidentes de trabajo que afecten sus ojos, manos o brazos.



Parámetros de desempeño

- Indicadores del nivel de desempeño: nº de piezas producidas por hora, nº de piezas ensambladas por hora, desgaste o rotura de moldes y matrices provocados por negligencia del empleado.
- Principales factores para lograr el éxito en este puesto: poseer habilidades manuales y poseer buenos niveles de atención y concentración.

Comentarios finales

Fecha de la próxima actualización sugerida

Persona que realizó la descripción



DESCRIPCION DE PUESTO

Identificación del puesto

- Nombre del puesto: operario del área de inyección de plásticos
- Unidad de negocio a la que pertenece: Inyección de plásticos
- Supervisor directo: Supervisor inyección

Descripción resumida

- Descripción sumaria del puesto: los operarios de este puesto elaboran piezas de plástico mediante la operación de inyectoras.
- Actividades desempeñadas: * operación de las máquinas inyectoras.
* control de calidad de las piezas y eliminación de rebordes * embalaje de piezas terminadas.
- Nivel académico requerido para desempeñar el puesto: no se requiere haber alcanzado ningún título académico específico.

Deberes y obligaciones

- Principales tareas y porcentaje de tiempo dedicado a cada una:
*operación de las máquinas inyectoras (80%). * control de calidad de las piezas y eliminación de rebordes (10%)
- Tareas secundarias y porcentaje de tiempo dedicado a cada una:
embalaje de piezas terminadas (10%).

Requisitos necesarios

- Características intelectuales indispensables: atención y concentración por periodos extensos de tiempo en una tarea repetitiva.
- Aptitudes personales: apego a las normas de higiene y seguridad; cuidado del instrumental de trabajo; orden, prolijidad y meticulosidad para el control de calidad; rapidez y agilidad manual; proactividad para detectar fallas y sugerir soluciones en el proceso.
- Aptitudes grupales: capacidad de cumplir pautas de trabajo estrictas, buena relación con la autoridad.



Aptitudes físicas

- Características físicas necesarias: desarrollo de motricidad fina, agilidad manual.

Experiencia

No es necesaria experiencia (ni conocimientos previos) en el manejo de máquinas inyectoras ya que la curva de aprendizaje indica que rápidamente pueden alcanzarse buenos rendimientos.

Ámbito laboral

- Condiciones físicas de trabajo: los operarios trabajan en un ambiente con altos decibeles de ruido, y donde la temperatura es particularmente inclemente en el verano donde a las altas temperaturas propias de la estación se le suma el calor de los hornos de fundición del plástico de cada inyectora.
- Herramental que maneja: inyectora.
- Implementos de seguridad que debe usar: guantes, protectores auditivos y ropa de trabajo brindada por la empresa (camisa manga larga y pantalón de gabardina gruesa, borcegos).
- Riesgos a los que está expuesto: desgaste de la capacidad auditiva, peligro de accidentes de trabajo que afecten sus manos.

Parámetros de desempeño

- Indicadores del nivel de desempeño: nº de piezas producidas por hora, desgaste o rotura de moldes y matrices provocados por negligencia del empleado.
- Principales factores para lograr el éxito en este puesto: poseer habilidades manuales y poseer buenos niveles de atención y concentración.

Comentarios finales

Fecha de la próxima actualización sugerida

Persona que realizó la descripción



DESCRIPCION DE PUESTO

Identificación del puesto

- Nombre del puesto: administrativo
- Supervisor directo: Gerente General

Descripción resumida

- Descripción sumaria del puesto: el empleado se encarga de los vínculos de la empresa con el entorno en un nivel operativo.
- Actividades desempeñadas: *tareas administrativas en general: llevar la agenda del gerente, atención telefónica, trámites y pagos varios, facturación, actualización de legajos de los empleados, novedades de sueldos, recepción del correo etc. *atención primaria al cliente * trato con proveedores * logística externa (recepción de fletes con materia prima y envío de piezas al transporte).
- Nivel académico requerido para desempeñar el puesto: se sugiere estudiante de Administración o poseer cursos de Secretariado o afines.

Deberes y obligaciones

- Principales tareas y porcentaje de tiempo dedicado a cada una: *tareas administrativas en general: llevar la agenda del gerente, atención telefónica, trámites y pagos varios, facturación, actualización de legajos de los empleados, novedades de sueldos, recepción del correo etc. (50%) *atención primaria al cliente (20%) * trato con proveedores (15%) *logística externa (15%).

Requisitos necesarios

- Conocimientos: manejo de PC, Office, fax, conocimientos contables en general y de operativa bancaria. Preferentemente, estudios en el área de Administración. Manejo de automotor.
- Aptitudes personales: habilidades comunicacionales y de negociación, resolución de conflictos, atención y concentración, capacidad de



organizar y ordenar información, capacidad de atender varias demandas a un mismo tiempo, orden, prolijidad, rapidez, amabilidad y corrección en el trato con gente, atención a detalles, proactividad para detectar necesidades.

- Aptitudes grupales: buena relación con la autoridad, trabajo coordinado con los supervisores y gerentes.

Aptitudes físicas

- Características físicas necesarias: buena presencia, fuerza muscular moderada.

Experiencia

Se recomienda experiencia en puesto similar.

Ámbito laboral

- Condiciones físicas de trabajo: oficina con aire acondicionado, buena iluminación, ventilación y aislación de ruidos. Deberá dejar la oficina para trámites varios.
- Herramental que maneja: computadora, fax, central telefónica, vehículo utilitario.
- Implementos de seguridad que debe usar: protectores auditivos cuando deba ingresar al taller.
- Riesgos a los que está expuesto: peligro de accidentes cuando salga de la oficina, fatiga visual.

Parámetros de desempeño

- Indicadores del nivel de desempeño: nivel de satisfacción de clientes y proveedores (nº de quejas), errores en documentación, facturación, legajos de recursos humanos, agilización de movimientos administrativos.
- Principales factores para lograr el éxito en este puesto: eficiencia, proactividad y aptitudes comunicacionales y de negociación, resolución de conflictos.

Comentarios finales

Fecha de la próxima actualización sugerida

Persona que realizó la descripción



Anexo V

**Manual de Inducción
elaborado para la Metalúrgica
XZ**



“Metalúrgica XZ”

Bienvenido! Nos complace tenerlo como integrante de nuestra empresa y esperamos contar con todos sus conocimientos, habilidades y espíritu de colaboración y servicio para la realización de las tareas encomendadas a su puesto. Deseamos que nuestra empresa sea una verdadera fuente de experiencia y aprendizaje continuo, permitiendo su desarrollo como persona y trabajador.

El objetivo del presente manual de inducción es que sirva de guía al ingreso y de sustento durante la prestación de sus servicios, para que pueda desempeñarse y actuar en diferentes situaciones.

El proceso de inducción de la metalúrgica XZ se encuentra dividido en tres etapas, inducción organizacional, grupal y al puesto de trabajo

Inducción organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Historia.• Misión, visión y valores.• Políticas de calidad.• Normas de seguridad e higiene en general.• Instalaciones.• Líneas de productos.• Descripción del proceso de producción.• Clientes y competencia.• Descripción del proceso de logística.• Aseguradora de riesgo de trabajo (A.R.T.) y sistema previsional.• Reglamento interno.• Cadena de mando.
Inducción Grupal	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de los compañeros.
Inducción al puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Objetivo y descripción del puesto de trabajo.• Ubicación del puesto de trabajo dentro del proceso productivo y relación con los demás puestos de trabajo.• Labores a cargo del empleado.• Normas específicas de seguridad e higiene en el puesto.• Normas específicas de calidad en el puesto.• Elementos de seguridad personal.• Uniforme de trabajo.• Programas de capacitación y desarrollo.• Evaluaciones de desempeño.



Nuestra empresa

La metalúrgica “XZ” es una empresa familiar con más de 30 años de trayectoria. Su rama de actividad es la metalurgia y la inyección de termoplásticos. Los productos elaborados en la metalúrgica XZ son bienes intermedios, es decir que no son vendidos directamente al público, sino que son entregados a otras firmas que utilizan esas partes en la producción de bienes finales.

La empresa se conforma con dos unidades de negocios bien definidas: por un lado la elaboración de herrajes, rejillas y bisagras, que llamaremos área de metalurgia, y por el otro, la inyección de termoplásticos con la elaboración de piezas medicinales y en menor medida, autopartes.

Su zona de influencia es principalmente Buenos Aires, aunque también cuentan con clientes en Córdoba capital, el interior de nuestra provincia, Santa Fe y Entre Ríos.

Misión, Visión y valores

“Misión: fabricar y comercializar piezas de inyección de plástico y metalurgia con la más alta calidad, garantizando constantemente la satisfacción completa de las necesidades y expectativas de los clientes”.

“Visión: ser la empresa cordobesa de mayor reconocimiento por la calidad en inyección de plásticos y producción metalúrgica y proveer de líneas medicinales esterilizadas a todo el país”.

La metalúrgica XZ se esfuerza constantemente por generar en los empleados la conciencia de la importancia de trabajar con el soporte constante de valores como la calidad, el servicio, la responsabilidad, el respeto, la eficiencia etc.

Política de Calidad

(A incluir luego de su reelaboración)

Sindicato

La actividad desempeñada por la empresa la coloca dentro del ámbito de ingerencia de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM).

Normas de Seguridad e Higiene

(Incluir normas comunes a todos los puestos aportadas por el asesor externo)



Cientes y Competencia

Cientes: los clientes del área de metalurgia son empresas locales de manufactura de aberturas además de numerosas ferreterías de nuestra ciudad. También se realizan trabajos temporales para subsidiarias de empresas autopartistas.

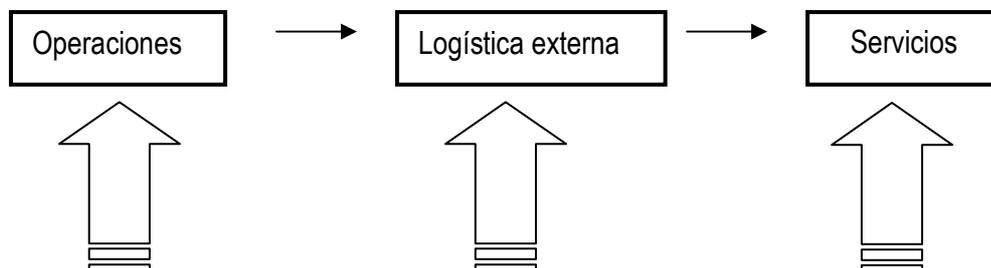
En cuanto a los *productos medicinales*, la mayoría de los clientes se encuentra en Buenos Aires, aunque también en Río Cuarto, Córdoba y el Litoral. Se trata de laboratorios que esterilizan líneas medicinales para vender en clínicas y hospitales del sector público o privado.

Competencia: la competencia en las áreas *metalúrgica* y *autopartista* es abundante. La mayor competencia en el rubro de *productos medicinales* se encuentra en Buenos Aires y en menor medida en Rosario.

Nuestros productos son altamente competitivos por su relación precio-calidad, por lo que contamos con Ud. para trabajar con esta filosofía.

Manteniendo la cadena de valor...

Procesos Primarios



Procesos de Apoyo

Matricería Administración Recursos Humanos Compras

Nuestros productos

(Incluir catálogo de productos)

Estamos en contacto

En caso de enfermedad

Para solicitar licencias por estudio o razones particulares hablar con

Sugerencias, quejas o reclamos.....

Nuestros teléfonos xxx-xxxx



ANEXO VI

Formularios de Evaluación de desempeño elaborados para la metalúrgica

- Empleados**
- Autoevaluación gerentes**



DATOS PERSONALES:.....						
FECHA DE EVALUACIÓN.....						
UNIDAD DE NEGOCIO.....						
Concepto	Grados de aplicación					Puntos
Cantidad de producción	1-2 Inadecuada	3-4 Aceptable	5-6 Satisfactoria	7-8 Muy buena	9-10 Extraordinaria	
Calidad del producto	1-2 Mala	3-4 Aceptable	5-6 Buena	7-8 Muy buena	9-10 Excelente	
Responsabilidad en las tareas	1-2 No se puede contar con él	3-4 No siempre es responsable	5-6 Se puede contar con él	7-8 Es muy confiable	9-10 Merece toda la confianza	
Cuidado del herramental y materiales de trabajo	1-2 No es para nada cuidado-so	3-4 No es siempre cuidadoso	5-6 Es cuidado-so	7-8 Es muy cuidado-so	9-10 Es sumamente cuidadoso	
Iniciativa y capacidad de resolver problemas	1-2 No tiene iniciativa	3-4 Se equivoca mucho	5-6 Bastante sentido común para resolver	7-8 Resuelve problemas	9-10 Decide rápida y sensatamente	
Presentación y cuidado personal	1-2 Es muy descuidado	3-4 Un poco descuidado	5-6 Presentación aceptable	7-8 Cuida bien su presentación	9-10 Presentación muy cuidadosa	
Utilización de los elementos de seguridad	1-2 No los utiliza	3-4 Los utiliza en raras ocasiones	5-6 Los utiliza en ciertos casos	7-8 Los utiliza la mayor parte del tiempo	9-10 Los utiliza siempre y adecuadamente	
Cooperación en la realización de tareas	1-2 No coopera	3-4 Coopera poco	5-6 Coopera en ciertos casos	7-8 Coopera mucho	9-10 Coopera al máximo	
Puntualidad	1-2 No es puntual	3-4 Es puntual a veces	5-6 Es puntual	7-8 Es muy puntual	9-10 Llega siempre a horario a su jornada y luego de los recreos	
Higiene y cuidado de su puesto de trabajo	1-2 Es muy descuidado	3-4 Un poco descuidado	5-6 Cuida bien su puesto de trabajo	7-8 Cuida muy bien su puesto de trabajo	9-10 Cuida extraordinariamente su puesto de trabajo	

Observaciones

Firma del empleado.....



FORMULARIO DE AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO PARA GERENTES

CRITERIO	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
ORGANIZACIÓN				
1. Capacidad para lograr que su personal trabaje con el máximo de eficiencia haciendo un uso racional de los recursos asignados en función de los objetivos y estrategias.				
2. Mantiene un orden lógico en criterios y propuestas según lo que desea lograr.				
PLANIFICACIÓN				
3. Diseña objetivos, metas y tiempos de acuerdo a lo organizado.				
4. Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horarios de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado.				
5. Establece metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su personal.				
ESTRATEGIA				
6. Emplea métodos, técnicas, recursos y actitudes como respuesta a lo planificado.				
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN				
7. Es ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
8. Guía, orienta, asesora y acompaña a su personal en logros uniformes.				
9. Motiva persistentemente a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho.				
10. Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
11. Capacidad para alinear los esfuerzos del personal en pos de los objetivos de la empresa.				
12. Estimula el cambio y la mejora continua.				
CONTROL				
13. Ejerce el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplina de sus trabajadores.				



14. Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr un trabajo organizado.
15. Supervisa que se tenga los materiales y herramientas necesarios para el trabajo diario.
16. Da seguimiento a las estrategias, metas y objetivos trazados.
17. Establece medidas correctivas para evitar desviaciones de los objetivos.
AUTORIDAD
18. Habilidad para ser respetado y que su personal cumpla con sus sugerencias.
TOMA DE DECISIONES
19. Toma decisiones en el momento oportuno.
20. Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones.
21. Sus decisiones son objetivas y acertadas.
22. Define acciones a través de estrategias depuradas.
INICIATIVA
23. Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los proyectos establecidos.
COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTO
24. Mantiene informado a su personal sobre nuevos procedimientos, políticas, etc.
25. Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa: participación en las reuniones fijadas, murales, etc.
26. Existen canales de comunicación ascendente y descendente claros y usados por todos.
27. Las comunicaciones establecidas con su personal son claras y directas.
28. Capacidad para resolver situaciones en el corto y largo plazo que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la empresa.
29. Ante el conflicto escucha a todas las partes.



Anexo VII

Instrumentos de Recolección de Datos

- Entrevista a Socios
- Entrevista a Supervisores
- Encuesta a Supervisores y Operarios
- Guía de Observación



Guía de Entrevista a los Socios Gerentes

- 1- ¿Cuáles considera que son sus debilidades y fortalezas como empresa?
- 2- ¿Cuáles considera que son las amenazas principales del entorno que debe enfrentar como empresa?
- 3- ¿Qué oportunidades le presenta el entorno?
- 4- ¿Tienen definidos misión, visión, valores, estructura?
- 5- ¿Es conocido por los empleados?
- 6- ¿De qué manera controlan si se logran o no los objetivos de la empresa? ¿Es solo un criterio económico?
- 7- ¿Trazan planes a largo plazo? ¿Quiénes y cómo?
- 8- ¿Considera que aplica alguna estrategia en particular?
- 9- ¿Cómo describiría el clima de trabajo en su empresa, que valores sostienen la práctica?
- 10- ¿Tienen alguna certificación de calidad?
- 11- ¿Respetan las normas de seguridad e higiene?

Recursos Humanos

- 12- ¿Se relacionan o han tenido alguna vez problemas con el gremio?
- 13- ¿Cuentan con un departamento de recursos humanos?
- 14- ¿Quien desempeña esta función, ahora o en algún momento se tercerizó esta función?
- 15- ¿Qué actividades considera que se deben incluir en la gestión de los recursos humanos?
- 16- ¿Cuáles realiza efectivamente?
- 17- ¿Han tenido experiencia de juicios con empleados?
- 18- ¿Cómo es la relación con los empleados y entre ellos?
- 19- ¿Cómo manejan la comunicación institucional?
- 20- ¿Qué criterios utilizan para remunerar, aplican algún tipo de incentivo?



Previsión

- 21- ¿Hay fluctuaciones en la demanda de productos que lleven a necesidades de mano de obra que varían según la temporada?
- 22- ¿Existe un plan de necesidades de personal, cierran completamente en algún momento del año?
- 23- ¿Tienen contratos estacionales, qué tipo de contratos enmarcan las relaciones con su personal?
- 24- ¿Cuántos empleados tienen en blanco, considera que son suficientes, por qué?
- 25- ¿Existen manuales de funciones, descripciones y diseños de puesto?
- 26- ¿Están las funciones claramente demarcadas o son polivalentes?
- 27- ¿Tienen claramente establecidos que capacidades y conocimientos se requieren para cada puesto?
- 28- ¿Cuál considera que es su mayor problema en el manejo de los recursos humanos? ¿por qué?
- 29- ¿Cuál es su mayor fortaleza?

Provisión

- 30- ¿Cuál fue la última contratación? ¿qué la originó?
- 31- ¿Se manejan con empresas reclutadoras o lo hacen usted?
- 32- ¿Cómo se hace el reclutamiento, privilegian el externo o el interno?
- 33- ¿Hay entrevistas de selección?
- 34- ¿En qué consiste el proceso de selección, quién se encarga, con qué conocimientos cuenta esta persona?
- 35- ¿Qué criterios se usan para determinar quien ingresa?
- 36- ¿Considera que el proceso de selección es óptimo y efectivo?
- 37- ¿Realizan algún tipo de inducción u orientación al ingreso? ¿Quién la realiza? ¿Cuánto dura?
- 38- ¿Existen entrevistas de egreso? ¿Cuál es el nivel de rotación?



Desarrollo

- 39- ¿Se realizan capacitaciones? ¿Por qué? ¿Sobre qué tema? ¿Cada cuánto?
- 40- ¿Se comprueba la transferencia al puesto? ¿Cómo?
- 41- ¿Cómo determinan quien las recibe?
- 42- ¿Cuentan con evaluaciones de desempeño? ¿Quién las administra?
¿Cada cuanto?
- 43- ¿Qué instrumento aplican? ¿Es conocido por todos? ¿Quien realiza las devoluciones?
- 44- ¿Cómo usan esa información? ¿Afecta el sueldo, la carrera?



Guía de Entrevista a los supervisores

- 1- Antigüedad. Funciones que ocupó dentro de la empresa anteriormente.
- 2- ¿Cómo llegó a ser supervisor?
- 3- ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- 4- ¿Hay claridad en la definición de roles y autoridad (cadena de mando)?
¿Es reconocido por el resto de los empleados y los dueños?
- 5- ¿Cuánta gente tiene a su cargo?
- 6- ¿Alguna vez recibió capacitación en el manejo de personal?
- 7- ¿Qué decisiones puede tomar con respecto a los recursos humanos?
¿Es consultado a la hora de contratar o despedir empleados? ¿Cómo se manejan las cuestiones de conducta o problemas con los operarios?
- 8- ¿Qué decisiones puede tomar con respecto a los procesos productivos?
- 9- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? Ud. evalúa a sus operarios?
- 10- ¿Cómo son las relaciones y clima de trabajo con los dueños y con los operarios?
- 11- ¿Capacita usted a los empleados? ¿Sobre qué cuestiones? ¿Considera que debería hacerse de manera más formal?
- 12- ¿Existen canales de comunicación apropiados con los dueños?
- 13- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que debe solucionar?
- 14- ¿Cómo evaluaría a la empresa en cuestiones de seguridad e higiene?
¿Y a los empleados?
- 15- ¿Cómo podría hacer más eficiente su tarea? ¿Y la de los operarios?
- 16- ¿Cómo describiría sus funciones y las de los operarios?
- 17- ¿Cuánto tiempo le falta para jubilarse?
- 18- ¿Está conforme con su salario?
- 19- ¿Se siente valorado por la empresa? ¿Recibe algún tipo de incentivo o premio?



Encuesta

Puesto que desempeña en la organización.....

Antigüedad en la empresa

Edad

Entorno laboral

1- Se encuentra Ud. satisfecho con el entorno laboral en el que se desempeña

Muy Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

2- Se encuentra Ud. satisfecho con las condiciones físicas (luz, temperatura, etc).

Muy Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

3- Se soluciona cualquier situación física incómoda para el desempeño de su labor por parte de los responsables de mantenimiento

Siempre se soluciona

A veces se soluciona

Nunca se soluciona

4- Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son adecuados y están en buenas condiciones

Siempre

A veces

Nunca

Comunicación

5- Considera conocer los objetivos y responsabilidades de su puesto

Completamente

Escasamente

No los conozco

6- Considera tener la información necesaria y suficiente para cumplir su trabajo

Completamente

Escasamente

No tengo información

7- Son los medios adecuados para los mensajes transmitidos:

a- En caso de información general

Muy adecuados

Poco adecuados

Inadecuados

b- En caso de sanciones y llamados de atención

Muy adecuados

Poco adecuados

Inadecuados



- c- En caso de información laboral (con respecto a la tarea)
 - Muy adecuados
 - Poco adecuados
 - Inadecuados
- 8- Como calificaría la comunicación con su supervisor
 - Muy buena
 - Buena
 - Mala
 - Y con los dueños?
 - Muy buena
 - Buena
 - Mala
- 9- Siente que la empresa se preocupa por su bienestar
 - Mucho interés
 - Poco interés
 - Ningún interés
- 10- Hay un clima de confianza para presentar sugerencias, reclamos, opiniones
 - Mucha confianza
 - Confianza suficiente
 - Confianza inexistente
- 11- Se siente participe de los logros, desafíos y objetivos
 - Muy partícipe
 - Partícipe
 - Nada partícipe
- 12- Se siente valorado por la organización
 - Muy valorado
 - Valorado
 - Nada valorado

Relaciones de trabajo

- 13- Entre el resto de los compañeros de trabajo hay una gran coordinación
 - Máxima coordinación
 - Coordinación suficiente
 - Mínima coordinación
- 14- Con sus compañeros de trabajo realiza actividades fuera del horario laboral
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca

Puestos de trabajo

- 15- Se encuentra satisfecho con la tarea que desempeña
 - Muy Satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
- 16- Las tareas comprendidas en su puesto de trabajo le resultan
 - Muy atractivas e interesantes
 - Atractivas e interesantes



- Poco atractivas e interesantes
- 17- Las tareas comprendidas en su puesto de trabajo son
Muy variadas
Variadas
Poco variadas
- 18- Conoce los objetivos de su puesto
Con gran claridad
De forma básica
Desconozco

Selección, inducción y capacitación

- 19- Al ingresar a la organización, lo hizo
Por recomendación de un conocido
Por anuncio en el diario
Por presentación espontánea del C.V.
Otras.....
- 20- Al ingresar a la organización, recibió información sobre:
Organización
Puesto de trabajo y sus responsabilidades
Medidas de seguridad e higiene
Reglamento interno
Productos a elaborar
Otros
- 21- Al ingresar a la organización, se le presentaron las personas con que iba a trabajar
Todos
Algunos
Ninguno
- 22- Considera que la información e instrucción que recibió al ingresar fue:
Buena
Regular
Mala
- 23- Al comenzar a trabajar, se sintió
Muy cómodo
Cómodo
Muy Estresado
- 24- Considera tener el conocimiento necesario para realizar su tarea
Conocimiento suficiente
Conocimiento insuficiente
Falta de conocimiento
- 25- Ha recibido cursos de capacitación
Regularmente
Ocasionalmente
Nunca
- 26- La capacitación recibida es acorde a la tarea desempeñada
Muy acorde
Acorde



- Poco acorde
- 27- La capacitación recibida mejora la forma de hacer su trabajo
Siempre
A veces
Nunca
- 28- Puede proponer cursos de capacitación
Regularmente
Ocasionalmente
Nunca
- 29- Es evaluado en el desempeño de sus funciones
Regularmente
Ocasionalmente
Nunca
- 30- Considera importante recibir alguna evaluación formal y explícita de su desempeño
Muy importante
Importante
Poco importante

Compensaciones

- 31- Considera que su salario es adecuado para el nivel de exigencias de su trabajo
Muy adecuado
Adecuado
Inadecuado
- 32- En relación a sus compañeros, siente que su salario es equitativo
Equitativo
Inequitativo
- 33- Recibe incentivos
Regularmente
Ocasionalmente
Nunca



Guía de observación

Datos Situacionales:

- Visita efectuada el día:
- Duración aproximada:
- Espacios físicos relevados:

Entorno de Trabajo

- Limpieza
- Orden
- Luz
- Ruido
- Señales / Cartelería
- Lay out
- Condiciones de espacios comunes: baños, comedor, vestuario, oficinas
- Plano

Puestos de trabajo

Puesto de trabajo:

- Ritmos, gestos y movimientos
- Autonomía
- Tareas manuales: esfuerzo físico
- Maquinaria operada
- Organización del proceso productivo
- Tarea de equipo en los puestos de trabajo
- Controles de calidad
- Formas de supervisión del puesto
- Limpieza y orden del puesto de trabajo
- Acumulación de stock en el puesto de trabajo
- Acumulación de materia prima en el puesto de trabajo
- Uso de elementos de seguridad e higiene



Anexo VIII

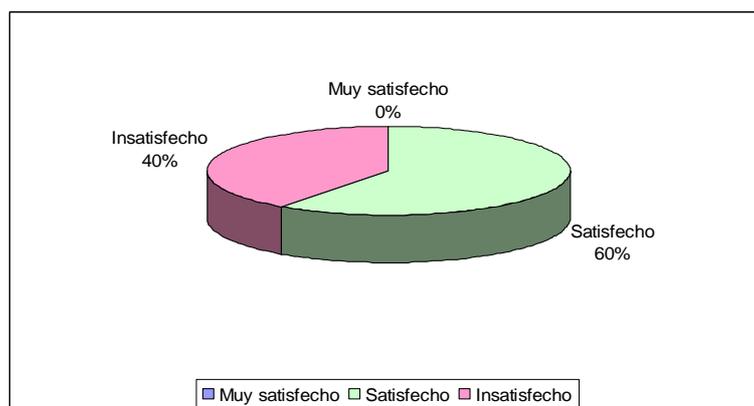
Tabulación de Encuestas



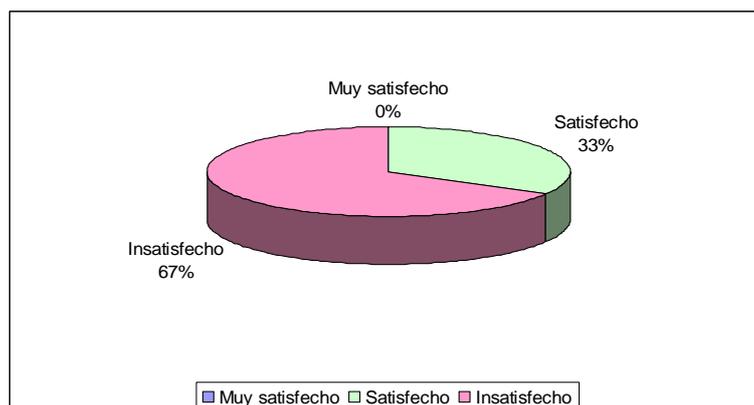
NOTA: toda la información que se presenta en forma de gráficos a continuación se encuentra incluida y trabajada en los apartados de Análisis y Diagnóstico en el cuerpo del trabajo.

ENTORNO LABORAL

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con el entorno laboral en el que se desempeña?



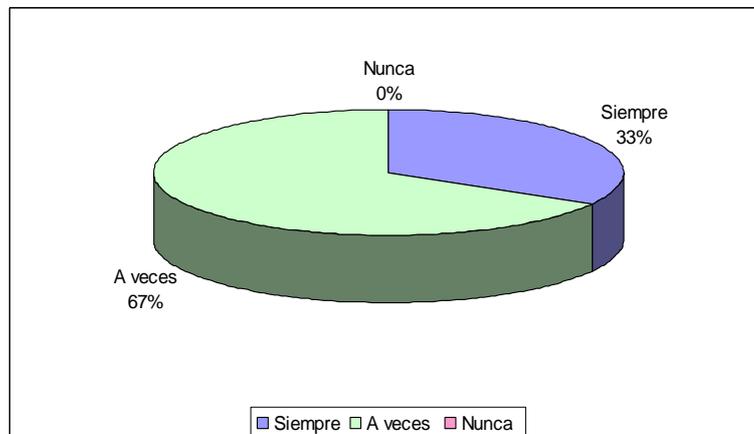
2. ¿Se encuentra usted satisfecho con las condiciones físicas (luz, temperatura, etc.)?



3. ¿Se soluciona cualquier situación física incómoda para el desempeño de su labor por parte de los responsables de mantenimiento?



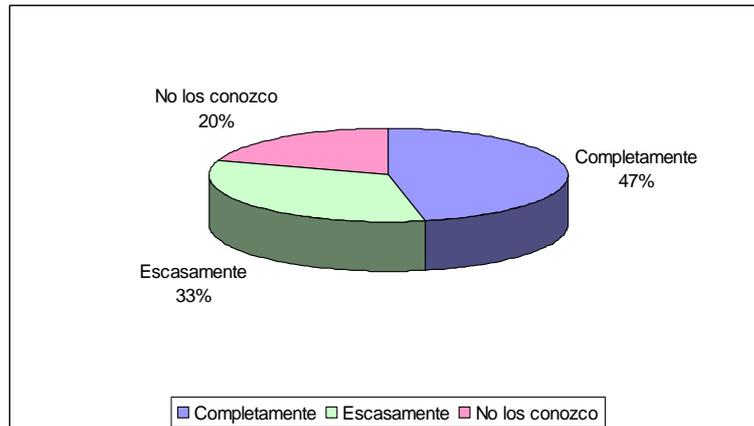
4. ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son adecuados y están en buenas condiciones?



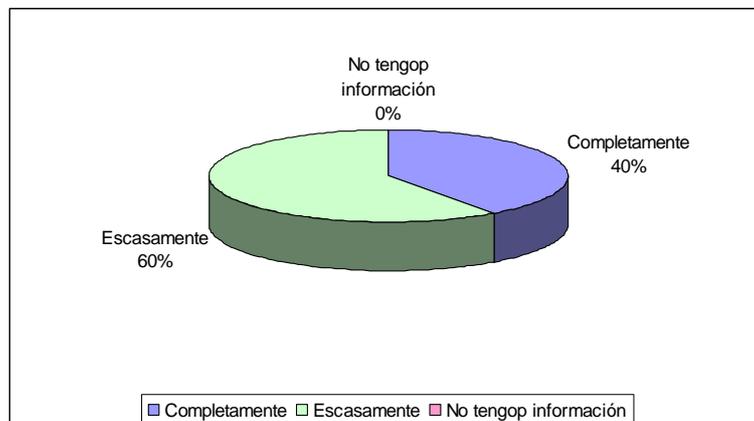


COMUNICACIÓN

5. ¿Considera conocer los objetivos y responsabilidades de su puesto?



6. ¿Considera tener la información necesaria y suficiente para cumplir su trabajo?



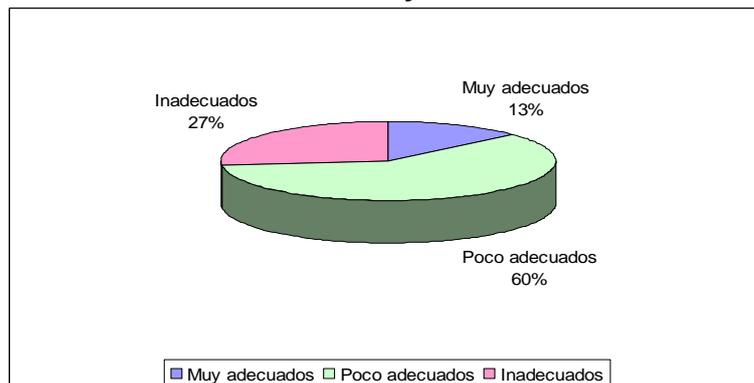


7. ¿Son los medios adecuados para los mensajes transmitidos?

a. En caso de información general



b. En caso de sanciones y llamados de atención

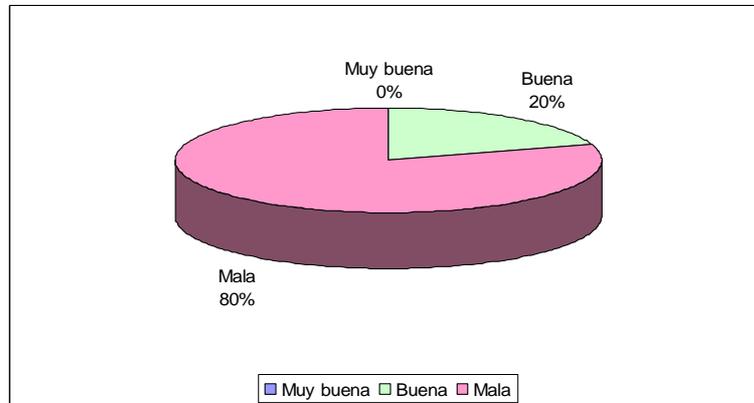


c. En caso de información laboral

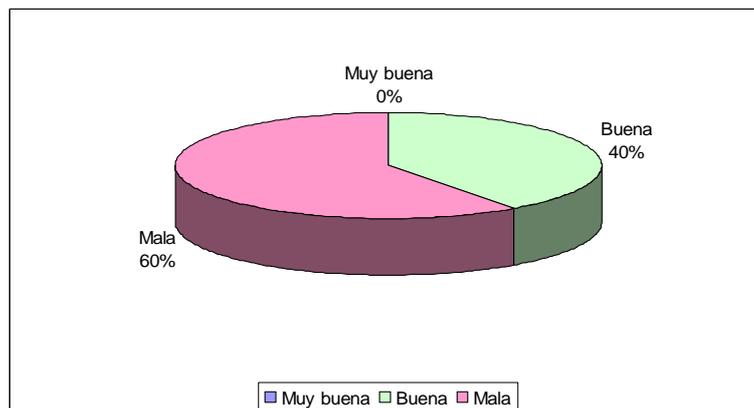




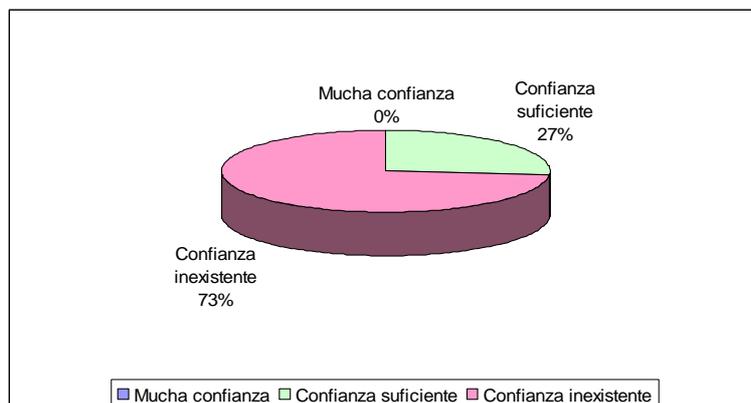
8. ¿Cómo calificaría la comunicación con el supervisor?



9. ¿Cómo calificaría la comunicación con los dueños?

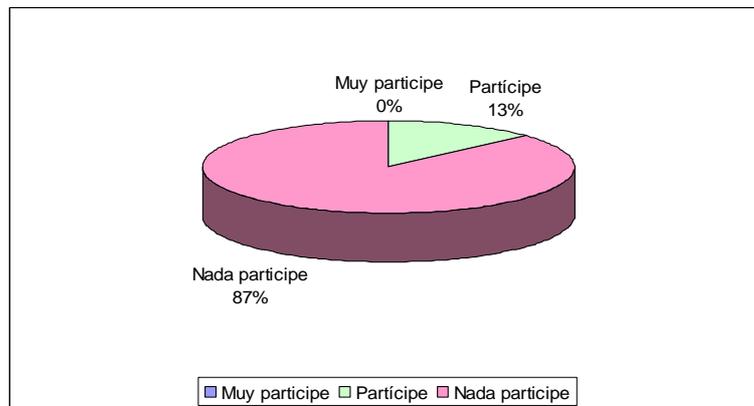


10. ¿Hay un clima de confianza para presentar sugerencias, reclamos, opiniones, etc.?

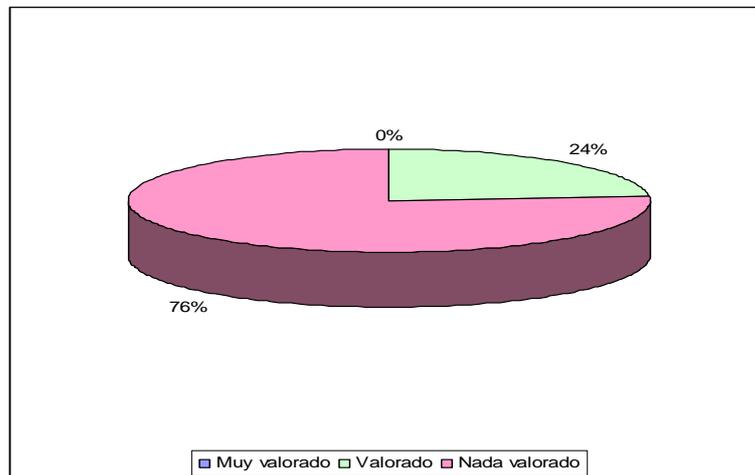




11. ¿Se siente participe de los logros, desafíos y objetivos?

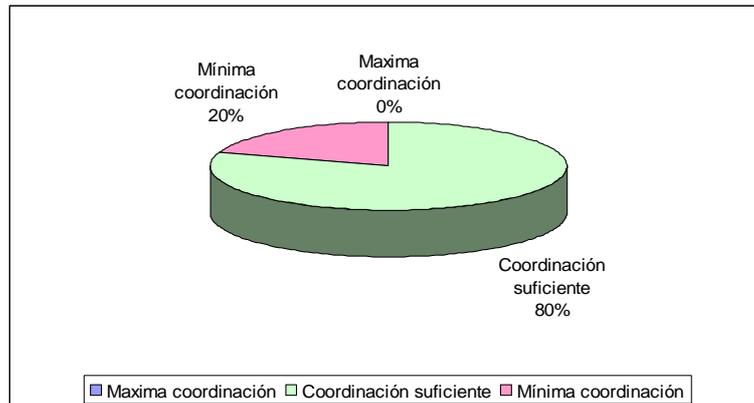


12. ¿Se siente valorado por la organización?

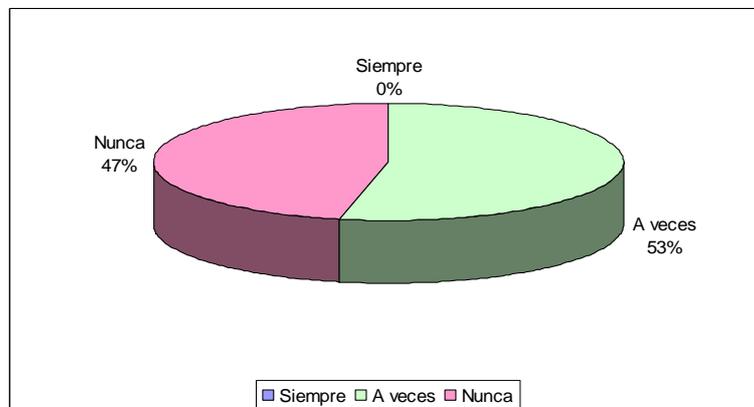


RELACIONES DE TRABAJO

13. ¿Entre el resto de los compañeros de trabajo hay una gran coordinación?



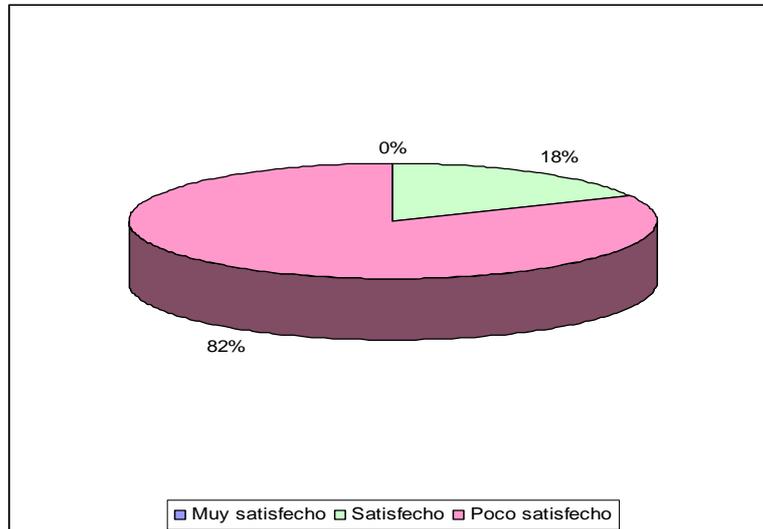
14. ¿Con sus compañeros de trabajo realiza actividades fuera del horario laboral?



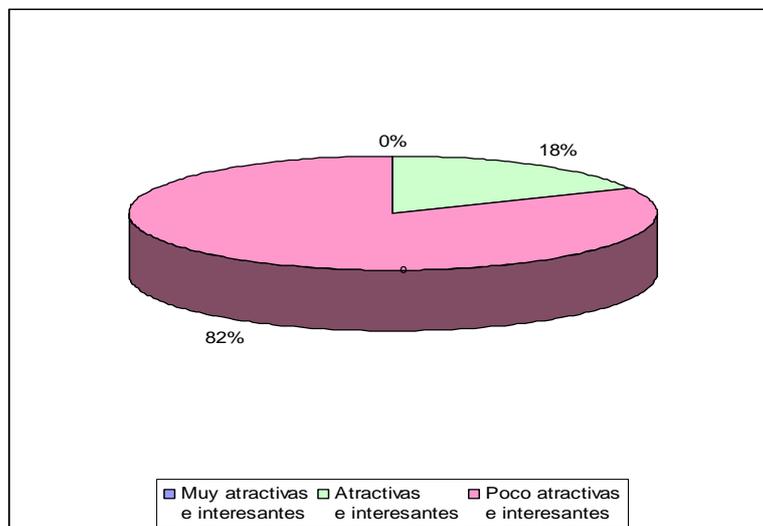


PUESTOS DE TRABAJO

15. ¿Se encuentra satisfecho con la tarea que desempeña?

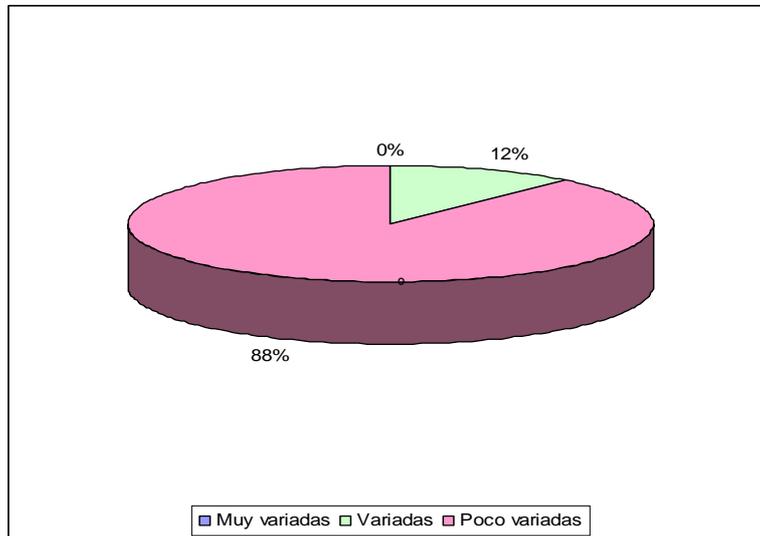


16. Las tareas comprendidas en su puesto le resultan

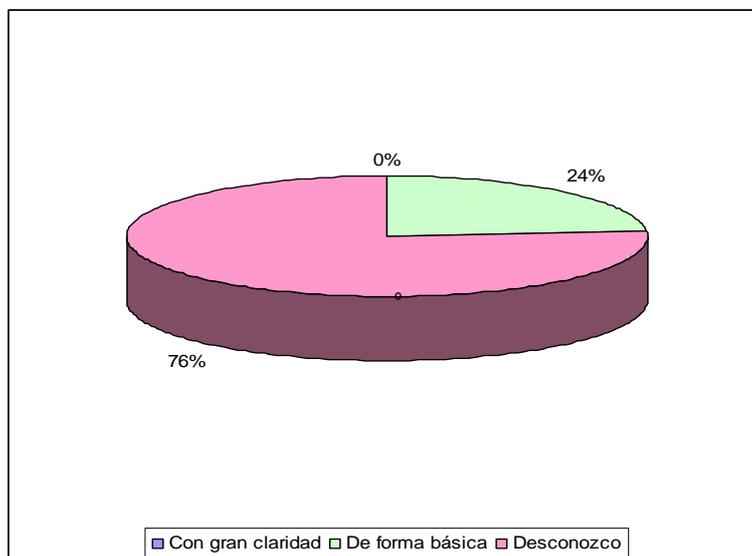




17. Las tareas comprendidas en su puesto de trabajo son



18. ¿Conoce los objetivos de su puesto?



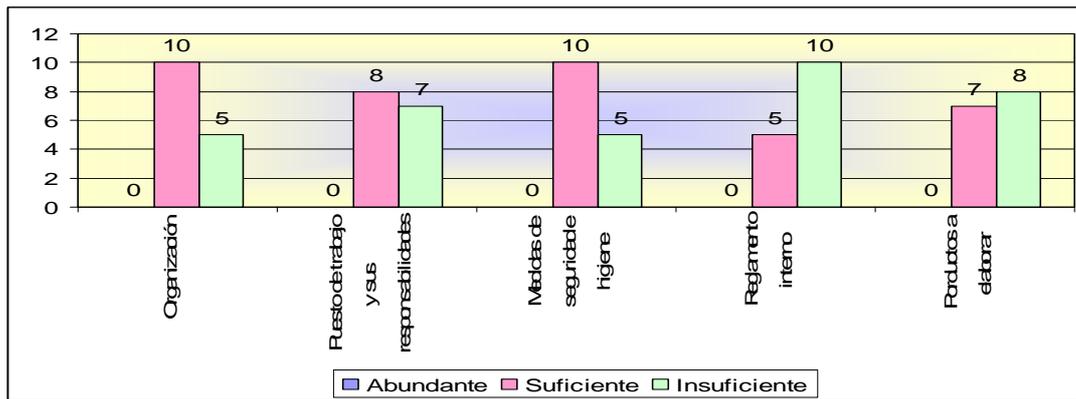


SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

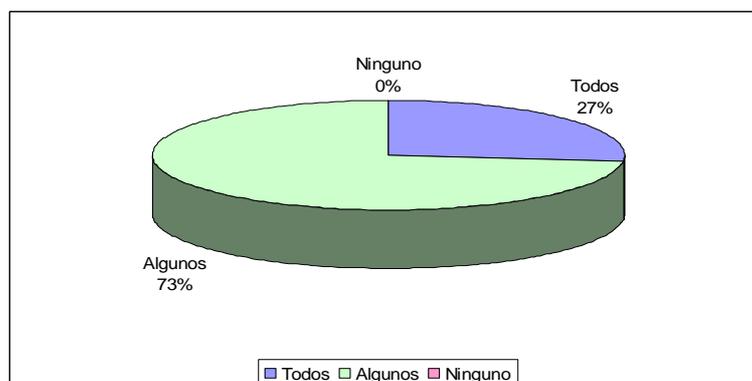
19. Al ingresar a la organización lo hizo



20. Al ingresar a la organización, recibió información sobre:

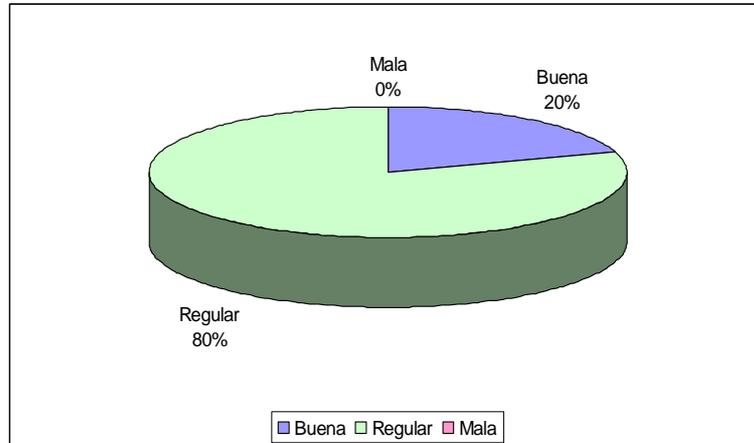


21. Al ingresar a la organización, se le presentaron las personas con las que iba a trabajar

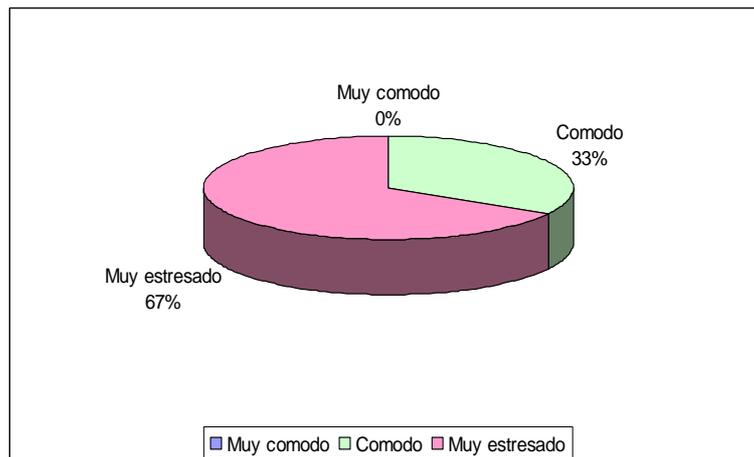




22. Considera que la información e instrucción que recibió al ingresar fue



23. Al comenzar a trabajar, se sintió

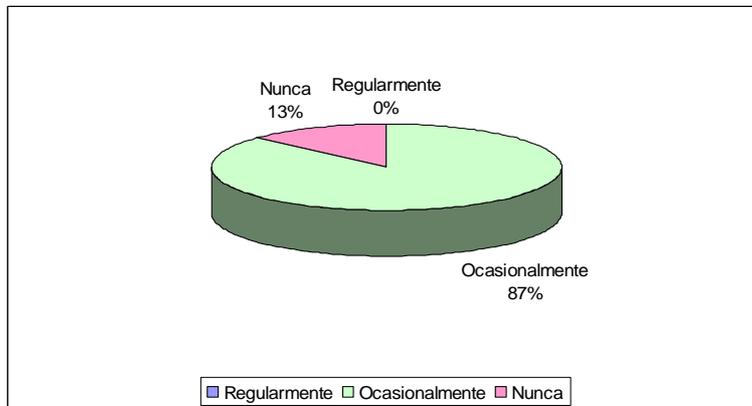


24. Considera tener el conocimiento necesario para realizar su tarea

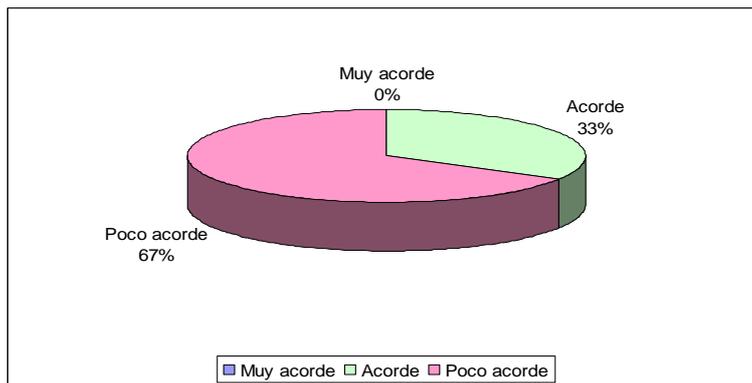




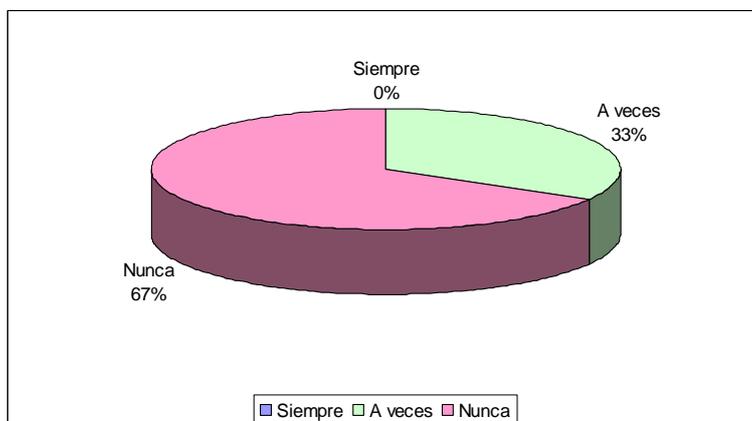
25. Ha recibido cursos de capacitación



26. La capacitación recibida es acorde a la tarea desempeñada

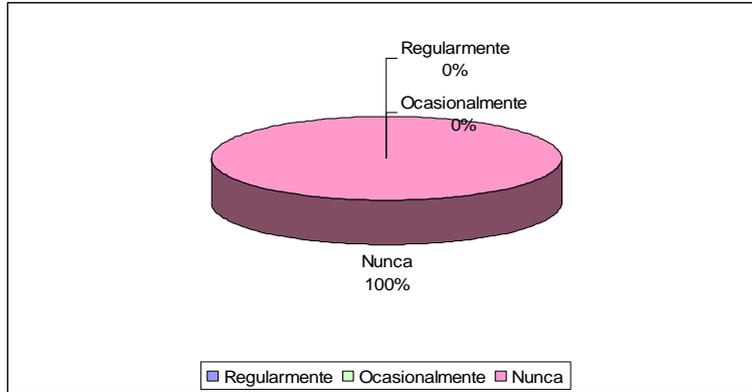


27. La capacitación recibida mejora la forma de hacer su trabajo

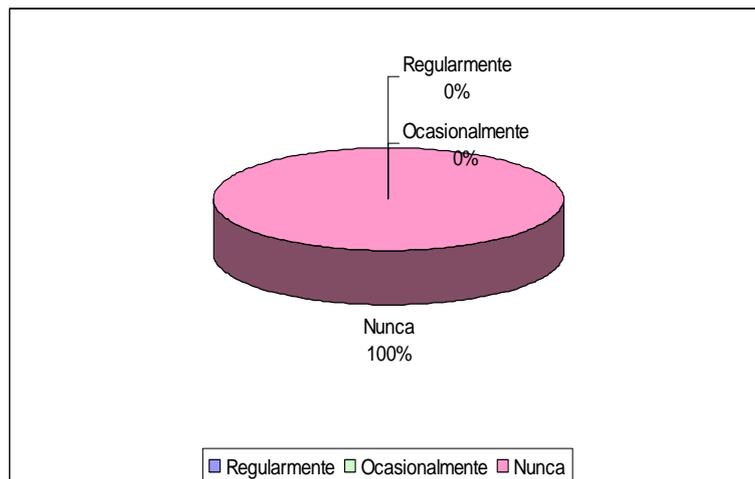




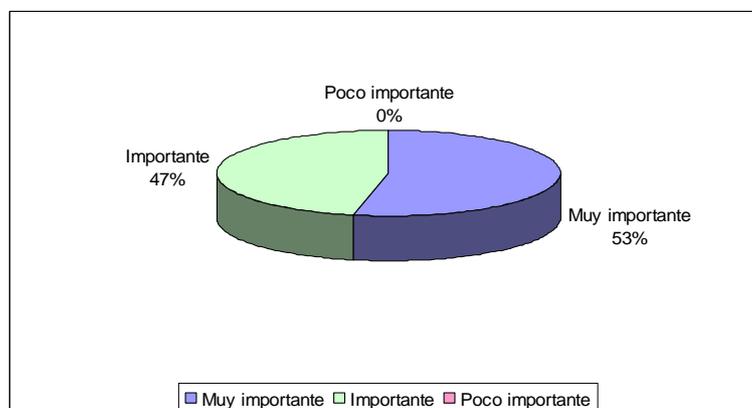
28. Puede proponer cursos de capacitación



29. Es evaluado en el desempeño de sus funciones



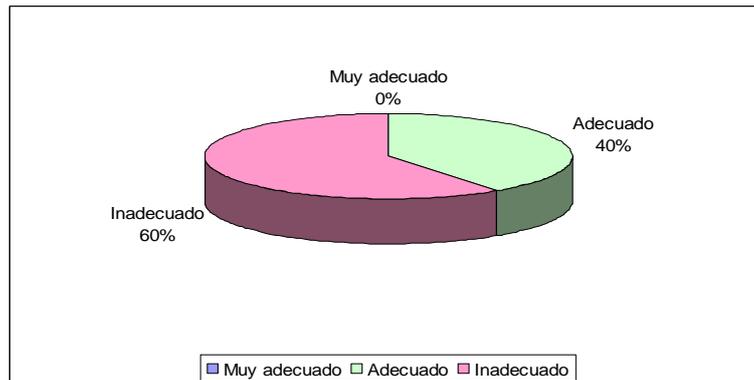
30. Considera importante recibir alguna evaluación formal y explícita de su desempeño



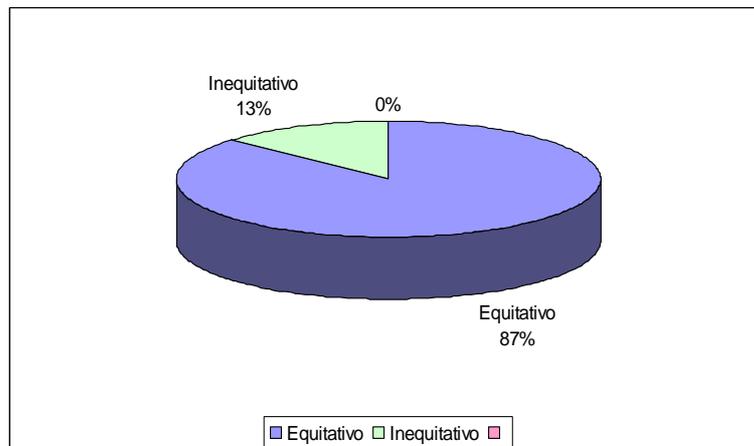


COMPENSACIONES

31. Considera que su salario es adecuado para el nivel de exigencias de su puesto



32. En relación a sus compañeros, siente que su salario es equitativo



33. Recibe incentivos

