



Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado:

*“Reestructuración del área de RRHH en una empresa
de la construcción”*

Alumnos:

María Angélica Soria
María Candelaria Alloatti

Director

Julio Abel Verde Fassa

Noviembre 2013



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Dedicatorias

Dedicamos este trabajo a todas aquellas personas que nos acompañaron a lo largo de nuestra carrera y realizaron de una u otra manera aportes de valor a nuestro crecimiento y formación.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, amigos y seres queridos por su apoyo incondicional, por confiar, alentarnos en cada momento, por la predisposición y soporte que nos han dado.

A la empresa y a todo su personal por permitirnos realizar nuestro proyecto en su organización, por el tiempo, espacio y voluntad en participar activamente del proceso.

Por último, agradecemos a nuestro tutor de TFG el Lic. Julio Verde Fassa por su paciencia y soporte profesional.



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos



Córdoba, Lunes 6 de Agosto de 2012

A quien corresponda,

Las alumnas Candelaria Alloatti DNI 33.389.707 y María A. Soria DNI 33.359.793 del Instituto Universitario Aeronáutico de la carrera de Recursos Humanos, solicitan la autorización para utilizar los datos proporcionados por la Empresa Gallara & Cía., con domicilio en Bv. Rivadavia 4379, Los Boulevares, para realizar el trabajo final de grado, asumiendo el compromiso del buen uso de los mismos.

Firma del Alumno

Aclaración: Candelaria Alloatti

Firma del Representante de la empresa

Aclaración: JUAN GALLARA

Firma del Alumno

Aclaración: María A. Soria



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

RESUMEN

El siguiente trabajo de intervención fue realizado en la empresa Gallará &Cía., la cual está destinada al sector de la construcción. La motivación de este trabajo surgió a partir del contacto con el gerente general, el cual nos manifestó la necesidad de organizar y mejorar la gestión de Recursos Humanos.

En primera instancia, se realizó una descripción y presentación de la organización, junto con una breve descripción sobre su historia, misión, visión y valores organizacionales.

Luego se realizó el primer relevamiento de la empresa donde se describió un panorama inicial, a partir del cual surgió la justificación y el objetivo de revisar, organizar y mejorar los diferentes procesos de RRHH, tanto los que la empresa tenía como los que debería tener.

En la siguiente etapa, se realizó el diagnóstico propiamente dicho, donde se investigó en profundidad mediante la utilización de las siguientes herramientas de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas a mandos medios y personal administrativo, observación directa, análisis de documentación y cuestionarios a personal operativo, para definir así la problemática de la empresa y poder luego proponer mejoras.

Finalmente, se presentó una propuesta de mejora junto con el plan de acción y diferentes sugerencias para toda la gestión de RRHH, acompañada con diferentes herramientas y criterios para su correcta evaluación tanto para el momento de implementación como de medición de los resultados.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

ÍNDICE

RESUMEN	5
PARTE I CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNOSTICO	8
1. INTRODUCCIÓN	9
La organización: Gallará y CIA	9
Misión, visión y valores	9
Estructura Organizacional	10
2. PRE-DIAGNÓSTICO	10
3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA.....	11
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. OBJETIVOS.....	13
6. MARCO TEÓRICO	14
Definición de Capital Humano	14
El principal desafío de los Recursos Humanos.....	14
Los propósitos de los Recursos Humanos	15
Actividades de administración de los Recursos Humanos	16
Responsabilidades de las actividades de Recursos Humanos	16
Organización de un departamento de Capital Humano	17
Definición de Estrategia Organizacional	17
Misión	18
Visión	18
Objetivos Organizacionales.....	18
Definición de Gestión Estratégica de los RRHH	18
Elementos que conforman la gestión estratégica de RRHH	19
Alineación estratégica de RRHH	20
Centralización vs. Descentralización del área de RRHH	23
Competencias del gerente de RRHH.....	25
Propósito de la administración de los Recursos Humanos.....	27
Objetivos fundamentales de la administración de capital humano.....	27
El rol de la Gestión de Recursos Humanos	28
Competencias y papeles de los departamentos de Recursos Humanos.....	28
Modelo de Gestión de RRHH.....	29



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Estructura organizacional	34
Procesos de Recursos Humanos	36
Rol de la Dirección.....	40
PARTE II DIAGNOSTICO.....	41
7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	42
Herramienta: Entrevistas.....	44
Herramienta: Observación.....	65
Herramienta: Análisis de Documentación.....	70
Herramienta: Cuestionario	76
SÍNTESIS.....	81
CONCLUSIONES	83
8. PLAN DE INTERVENCION	85
Justificación	85
Objetivos	86
Acciones	86
Desarrollo del plan de acción	88
Determinación del área de intervención y población afectada	113
Recursos humanos y materiales.....	113
9. BIBLIOGRAFÍA.....	116
10. ANEXO.....	117



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

PARTE I

CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNOSTICO



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

1. INTRODUCCIÓN

La perspectiva de este proyecto de intervención es integrar la teoría y la práctica, de manera tal que la organización provea un contexto donde nosotras apliquemos nuestros conocimientos, y que el resultado del mismo sea un instrumento de aprendizaje que beneficie a ambas partes.

La organización: Gallará y CIA

Para la realización del presente trabajo elegimos la empresa Gallará y CIA, organización perteneciente al sector de la construcción con una antigüedad en el rubro de más de 30 años.

Su actividad principal es la fabricación y comercialización de techos, estructuras y elementos de hormigón premoldeados. Entre los principales productos se encuentran: Bungalows, cabriadas, columnas cuadradas, columnas redondas, desarrollos a medida, kit banco plaza, molduras, pérgolas, techos inclinados, techos planos, vigas y accesorios.

Algunos de sus principales clientes son Gama, Electroingeniería, Euromayor y arquitectos que trabajan con sus productos.

Entre los principales servicios que la compañía ofrece a sus clientes se encuentran: una alta calidad de sus productos, rapidez de respuesta, un local comercial especializado en asesoramiento técnico en obra, capacidad de entrega y un servicio personalizado.

Misión, visión y valores

Su misión es *“Brindar la mejor calidad y cumplimiento en comercialización de elementos premoldeados y sistemas constructivos innovadores en el mercado. Trasfiriendo nuestra experiencia en la industrialización para dar respuestas eficientes a nuestros clientes”*.

Su visión es *“Ser la empresa de referencia, en cuanto a rapidez, calidad y cumplimiento en el mercado de los premoldeados y sistemas constructivos”*.

Sus valores son: *“Eficiencia, vocación de servicio, gestión estratégica, respeto por la persona, excelencia, compromiso, calidad, innovación, integridad y honestidad, transparencia y resultado garantizado”*



Estructura Organizacional

En relación a la estructura organizacional, cuentan con una dotación promedio de 100 empleados. Este número varía según el volumen de actividad, oscilando entre un mínimo de 90 y un máximo 120 personas.

Podemos destacar que la empresa no cuenta con un organigrama formal. Es por esto que en la sección Anexo se presenta un organigrama prediseñado por las alumnas en base a la información relevada hasta el momento.

2. PRE-DIAGNÓSTICO

Nuestro primer contacto con la organización fue con la responsable de planificación de producción, Pía Rius. A partir de su participación, fue que conocimos a Juan Gallará, hijo del fundador y actual gerente general de la fábrica, con quienes mantuvimos entrevistas iniciales para conocer el funcionamiento general de la empresa e informarnos sobre la gestión de recursos humanos. También realizamos breves entrevistas a los siguientes mandos medios: Lorena Ratti, responsable del área de gestión, y Mara, responsable del local comercial, como así también a un empleado que consideramos clave, al auxiliar de RRHH, Fabián Zalar. A partir de estas reuniones fue que definimos conjuntamente las necesidades o problemáticas a tratar desde nuestro proyecto de intervención.

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de sucesión dando paso a la primera generación de la familia, teniendo como principal consecuencia una evolución en el crecimiento y complejidad de sus operaciones. En la entrevista con Juan Gallará, nos comentó que la organización está en una etapa de necesidad de incorporar profesionales y reorganizar las actividades que lleva a cabo, redefiniendo las diferentes áreas y sus respectivos puestos de trabajo, para ser más competitivos en el mercado en el que opera.

En lo que respecta a recursos humanos, los entrevistados nos explicaron que no cuentan con un responsable directo para su gestión, sino que sus actividades están distribuidas entre varias personas. Esta división está dada de la siguiente manera: en la mayoría de los procesos y actividades participa el gerente general de planta, y a veces, la responsable de gestión; quienes además son los responsables de liquidación de haberes, reclutamiento y selección y evaluación de desempeño. Por otro lado, la responsable de planificación de la producción es



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

quien tiene a su cargo la administración y registro de las suspensiones, sanciones, ausentismo del personal, y además, participa en el las decisiones de aumento o disminución de la dotación en función de la planificación de producción. También cuentan con el soporte del auxiliar de RRHH, quien se encarga de relevar las novedades, administrar los curriculum que llegan a la empresa y realizar las denuncias de ART, pero que además realizar tareas administrativas ajenas a su puesto.

Todos los entrevistados coinciden en que se ven sobrepasados de actividades dado que las tareas de recursos humanos no forman parte de la naturaleza de supuestos. Además, reconocen las limitaciones que tienen en cuanto a conocimientos relativos a sugestión. Sumado a esto, las actividades no están coordinadas a través de políticas, manuales, o normas que las estandaricen, lo que dificulta aún más su gestión.

Así mismo, manifestaron que existen actividades y funciones del área que no están desarrolladas y que identifican como necesarias para una gestión integral de las personas. Un ejemplo de esto, es un comentario que realizó la responsable de comercial, quien sugirió establecer políticas de incentivos, para retener y motivar a los vendedores dado que es un perfil difícil de conseguir por el rubro al que se dedica la empresa.

Las personas entrevistadas manifiestan la necesidad de contar con un referente que organice y estructure las tareas relativas a RRHH; Sumado esto, la etapa de crecimiento en la que se encuentra la empresa demanda que se revise la estructura dando paso a un modelo de organización con áreas funcionales especializadas e integradas por profesionales.

3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

En base a lo expuesto anteriormente, podemos delimitar provisoriamente como principales problemas los siguientes:

Los puestos de la organización no estarían claramente definidos, dando lugar a una mala distribución de las cargas de trabajo y límites difusos sobre sus funciones y responsabilidades;
Las personas que llevan a cabo las funciones de RRHH no tendrían la formación necesaria para su correcto desempeño;



Instituto Universitario Aeronáutico **Licenciatura en Recursos Humanos**

Tampoco contarían con manuales, procedimientos o políticas que rijan la administración de los RRHH, ni con una *estructura organizacional* adecuada acorde a las necesidades y cambios que está experimentando la empresa dado su crecimiento;

Según lo recabado, disponen de un *auxiliar de Recursos Humanos que no sería reconocido como referente del área*, ya que sólo desempeña tareas rutinarias y operativas, al cual no se le da participación en la toma de decisiones ni en procesos estratégicos y quien además desempeña funciones de otros puestos;

Así mismo, existe una alta probabilidad de que la *gestión de RRHH no esté alineada a la gestión general* de la organización, impactando directamente en su funcionamiento general;

Si bien cuentan con *herramientas* para la gestión de Recursos humanos, aparentemente su uso es ineficiente debido a que sólo se utilizarían para recabar datos sin llegar a procesarlos como información que pueda contribuir a la eficiencia y eficacia de los procesos. Esto se ve reflejado en planillas donde registran datos e información que no derivan en posteriores análisis y por lo tanto, no aportan valor;

Los procesos existentes aparentemente se encuentran en *distintos niveles de desarrollo y con criterios no unificados* para la toma de decisiones;

La *principal necesidad* manifestada por la empresa es contar con la centralización y sistematización de las actividades que hacen a una gestión de recursos humanos, de manera que pueda acompañar el crecimiento que la empresa está experimentando en estos últimos años ya que se han complejizado y ampliado los procesos que hacen al funcionamiento general de la misma, sin ser una excepción la gestión de recursos humanos.

De acuerdo a los datos recabados, la gestión de recursos humanos no se encontraría a la altura de la situación actual de la organización.

La definición provisoria del problema lo podríamos resumir en el siguiente enunciado:

Necesidad de reorganizar y centralizar las actividades y funciones relativas a la estructura responsable por la gestión de recursos humanos de la empresa Gallará y Cía. y de establecer la modalidad de trabajo entre ésta área y el resto de la organización.



4. JUSTIFICACIÓN

Mediante este trabajo buscamos aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera en la empresa que nos brindó su espacio para tal fin, de manera de generar un aporte a su desarrollo y crecimiento organizacional. Esto será posible mediante una gestión de RRHH mas organizada que optimice los recursos que tiene la empresa, permitiendo ahorrar costos, tiempos y mejorando su eficiencia y eficacia.

Desde un aporte a la sociedad, buscamos realizar una contribución a la comunidad de profesionales de recursos humanos proponiendo herramientas, modelos de manuales y lineamientos generales que sean de utilidad para nuestra carrera.

5. OBJETIVOS

Objetivo general

Reorganizar las actividades y funciones relativas a la gestión de recursos humanos de la empresa Gallará & Cía. para colocarla a la altura de las necesidades y estrategia de la organización.

Objetivos Específicos

- Relevar, describir y analizar el estado actual en el que se encuentran las actividades que comprenden a la gestión de RRHH de la empresa.
- Proponer un modelo de manual de políticas de gestión de los RRHH a partir del análisis realizado.
- Proveer una propuesta para fortalecer y mejorar las herramientas de gestión de RRHH con las que la empresa ya cuenta, conjuntamente con su manual de uso, así como incorporar aquellas que de acuerdo con el diagnostico aun no posean y sean necesarias.
- Desarrollar manuales de puestos del área acompañados con su correspondiente manual de uso.
- Proponer un modelo de estructura interna del área de recursos humanos acorde con las necesidades de la empresa.



6. MARCO TEÓRICO

Definición de Capital Humano

El término Capital Humano se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los gerentes llevan a cabo la actividad de administración de del capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas con el objetivo de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de estas actividades se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, en último término deben ser compatibles con las estrategias fundamentales de la compañía. La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los gerentes para poder utilizar estos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas de las que disfruta la organización y contribuir (en los casos de las entidades con ánimo de lucro) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

El principal desafío de los Recursos Humanos

La única manera de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes capaces de alcanzar resultado. Por estas razones, el principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, contribuyendo positivamente a la sociedad.

Cuando una organización mejora, la sociedad en su conjunto deriva en ventajas de proceso de mejoramiento. Estas lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más *eficaz* de sus recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para una sociedad. Un uso más *eficiente* implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios, para la producción de sus bienes y servicios. La suma de esos dos factores conduce a mejores niveles de *productividad*.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.

La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Mediante la optimización de la productividad los administradores pueden reducir costos, conservar recursos escasos, y mejorar utilidades. A su vez, mayores niveles de utilidad permiten que una organización mejore sus niveles de compensación, prestaciones, y condiciones laborales. El resultado puede ser una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados. De manera indudable, los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza el éxito económico. Más bien, es necesario lograr avances en la calidad de la existencia laboral y en niveles de logros financieros de maneras que sean compatibles con las estrategias de la compañía, que sean éticas y socialmente responsables.

Los propósitos de los Recursos Humanos

El propósito de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal en la organización en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.

El valor del capital humano determina el grado de éxito de esta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal de la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas)



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima, y los procedimientos operativos. Además, estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen definitiva influencia en ambas áreas. En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.

Actividades de administración de los Recursos Humanos

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias.

Las actividades de la administración de capital humano constan de acciones que son llevadas a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan un departamento de administración de capital humano, en tanto algunas de tamaño intermedio puedan carecer del presupuesto adecuado a sus necesidades. En estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios, los cuales pueden cubrir los objetivos y actividades.

Responsabilidades de las actividades de Recursos Humanos

La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano correspondiente al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en la mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa solo tendrán éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en los que hay un departamento dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen la responsabilidad dual respecto de las personas que integran la organización. Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación,



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

identificación, selección, coaching, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación, y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban apoyo y la asesoría del capital humano.

Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano constituye un obstáculo para llevar a cabo sus otras actividades, ese trabajo puede ser resignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de *delegación de funciones*. Esta no reduce la responsabilidad del gerente; solo le permite compartir su responsabilidad.

Organización de un departamento de Capital Humano

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último, se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre pequeño, y se hace responsable de su manejo a un nivel medio.

El tamaño de los distintos departamentos de capital humano varía dependiendo en gran medida de las dimensiones de la organización.

Definición de Estrategia Organizacional

Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan con otras para mantener sus dominios y mercados. La estrategia organizacional (corporativa) es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización.

El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización. Lo cual hace necesario definir los siguientes



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

conceptos si queremos encuadrar la gestión de recursos humanos desde un enfoque estratégico y alineado con la gestión organizacional:

Misión

Representa la razón de la existencia de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la misma, y al que debe servir. Debe responder, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?. Incluye los objetivos esenciales del negocio, y generalmente, se focaliza fuera de la empresa, en la atención a las exigencias de la sociedad, del mercado, o del cliente.

Visión

Este término se utiliza para describir un claro sentido de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. Representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen que los empleados de la organización querrían que tuviese.

Objetivos Organizacionales

Es el resultado deseado que se pretende alcanzar en un determinado periodo. Deben cumplir con los siguientes criterios: Estar focalizados en un resultado que se pretende alcanzar, ser coherentes, ser específicos, ser medibles, relacionarse con un periodo de tiempo, ser alcanzables. La definición de los objetivos globales de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional.

Definición de Gestión Estratégica de los RRHH

Dolan propone como definición de la gestión estratégica de los recursos humanos: *“todas aquellas actividades que afecten al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa”* o *“las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de la gestión de recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como con el contexto a la organización”.

Para llevar a la práctica la gestión estratégica de los recursos humanos deben cumplirse ciertas condiciones:

1. La empresa debe tener definida una estrategia general e identificada las dimensiones de RRHH que le son relevantes.
2. Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
3. Deben existir permanentes vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
4. La organización debe establecer responsabilidades de la gestión de recursos humanos a todos los niveles.
5. Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
6. Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico, y económico en los que la empresa desarrollara su actividad.

Elementos que conforman la gestión estratégica de RRHH

El proceso a seguir en la gestión de recursos humanos¹ no difiere del que se utiliza en la dirección estratégica en general de una organización, pudiendo distinguirse dos claras etapas, la que conduce a la formulación de la estrategia y la que incorpora la implantación de la misma. La primera etapa parte de la definición de la misión de la organización. Esto se realiza a través de su concreción en la consecución de los objetivos estratégicos, para cuyo planteamiento es necesario previamente realizar un diagnóstico externo, a fin de identificar que amenazas y oportunidades existen en relación a recursos humanos, y un análisis interno, con el objeto de identificar las fuerzas y debilidades vinculadas a los recursos humanos. Solo después de este diagnóstico es cuando la organización estará en condiciones de establecer cuáles son los

¹Dolan L. Simon. La gestión de los recursos humanos. Edit. McGraw-Hill. España. 2007.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

objetivos en el área social a alcanzar. Tras la formulación de los objetivos, la organización debe seleccionar que estrategia seguirá en el ámbito social, es decir, que orientación debe dar a la retribución, a la selección, a la formación, etc.

Una vez cubierta la primera etapa del análisis estratégico, es cuando surge el planteamiento de cómo aplicar la estrategia seleccionada, elaborando para ellos los distintos planes de acción. Con ella inicia el enfoque más operacional de la gestión de recursos humanos. El proceso termina mediante el control del grado en que los resultados de las actividades emprendidas nos han conducido a la consecución de los objetivos sociales previamente establecidos.

Alineación estratégica de RRHH

Para lograr la vinculación de la planeación estratégica organizacional y la de recursos humanos es necesario entender los sistemas y procesos de las organizaciones que vinculan la administración de los recursos humanos con la administración estratégica.

La planeación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa que abarca partes importantes de la empresa. Estos se enfocan en especial en cómo se posicionará la organización respecto de sus competidores para lograr la supervivencia, el valor y el crecimiento a largo plazo. En comparación con los planes estratégicos, la planeación de los recursos humanos, es un proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. En conjunto, el propósito de ambos tipos de planeación es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y en el momento en que se las necesite, para lograr los objetivos de la organización.

PASO 1. Misión, visión y valores.

El primer paso de la planeación estratégica es establecer una misión, visión, y valores para la organización. Estos son los parámetros fundamentales sobre como actuara la empresa con los clientes, empleados, y el público en general.

PASO 2. Análisis del ambiente.



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

Los cambios en el ambiente externo repercuten en forma directa en la organización, y por ende en su forma de administrar las personas.

Algunos representan oportunidades, mientras que otros representan amenazas reales para la organización. Debido a esto, el éxito en la administración estratégica depende de una evaluación exacta y detallada del ambiente. De esta forma, se pueden anticipar a los efectos y hacer los ajustes con anticipación.

PASO 3. Análisis interno.

El análisis interno implica conocer las fortalezas y debilidades, lo cual ofrece a quienes toman decisiones estratégicas un inventario de habilidades y recursos de la organización, así como también los niveles de desempeño.

Para asegurarse de dar a la organización una ventaja competitiva se combinan muchos recursos.

En el contexto de la planeación de RRHH, el análisis interno se enfoca en las 3 "C": La Cultura, Competencias, y Composición.

Para conocer la cultura, se recomienda realizar un relevamiento a través de una auditoría de los valores, creencias y actitudes.

En cuanto a las competencias, las personas consideradas como un recurso estratégico. La clave del éxito de una empresa se basa en establecer una serie de competencias centrales, es decir, la serie de habilidades y conocimientos que posee la organización y que la distinguen de la competencia y que le dan valor a los clientes.

Por último, la composición hace a la arquitectura del capital humano. Deben conocer si cuenta o no con el personal para ejecutar la estrategia de la organización.

PASO 4. Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia desarrolla un análisis FODA para utilizar las fortalezas de la organización y capitalizar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades internas. La formulación de la estrategia va desde el sencillo análisis hasta el diseño de un curso de acción coherente. A partir de la estrategia corporativa la empresa va a decidir hacia donde y cuando competirán. La estrategia de negocio define el valor que la



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

empresa agrega al producto o al servicio. La estrategia funcional se define a partir de las prioridades estratégicas nombradas anteriormente (corporativa y de negocio), las cuales deben ser trasladadas a todas las áreas de la empresa. Este alineamiento se logra interna y externamente. El alineamiento externa se centra en la conexión de los objetivos de la empresa y las iniciativas principales de RH.

Además de un alineamiento externo, los gerentes tienen que asegurar que todas las prácticas de RH se alineen entre sí en el interior para establecer una configuración que se refuerce mutuamente.

PASO 5. Implementación de la estrategia.

La administración de RRHH es casi decisiva en la implementación de la estrategia, tanto si se refiere a la estructura, los sistemas, el estilo, las habilidades o el personal, como si se refiere a los valores compartidos.

Mientras que la estrategia muestra el camino que la organización tomara para el futuro, la estructura de la organización es el marco en el cual se coordinan las actividades de los miembros. Si la estrategia requiere un nuevo despliegue o reorganización de empleados, RH tendrá una estrecha participación. Los sistemas y los procesos se relacionan de manera más cercana con la estructura. Estos incluyen los procedimientos formales e informales que rigen las actividades cotidianas.

Los valores compartidos son un parámetro para guiar la planeación estratégica. El cambio estratégico requiere con frecuencia que los empleados y los gerentes modifiquen, o abandonen, sus antiguas formas de hacer las cosas. Los gerentes de RH desempeñan un rol central como guardianes de la cultura corporativa, los principios en los que se basa la empresa, y las ideas fundamentales en torno a las que se construyen los negocios. Esto se relaciona de manera estrecha con la cuestión del estilo, el cual no solo se refiere al método de liderazgo de la alta gerencia, sino también a la manera en que se presenta a los empleados en el exterior.

Las habilidades y el personal se relacionan de manera directa con las cuestiones de la administración de RH e indican el papel fundamental que desempeña RH en la implementación de la estrategia. En un nivel básico, el rol de RH en la implementación estratégica se enfoca en conciliar 1. Los RH demandados 2. Los RH disponibles.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

PASO 6. Evaluación y valoración.

Para evaluar su desempeño las empresas tienen que establecer un conjunto de parámetros que se centran en los “resultados” que se esperan obtener en la planeación estratégica, así como las mediciones que utilizarán para monitorear que tan bien se desempeña la empresa en relación a esos resultados. Dado que el objetivo de una administración estratégica es crear una ventaja competitiva, la empresa evalúa su desempeño mediante diferentes herramientas.

Función de Staff	Responsabilidad de línea
Órgano de ARH	Gestor de Personas
<ul style="list-style-type: none">• Encargarse de las políticas de RH• Prestar asesoría y apoyo• Prestar servicio de RH• Dar orientación de RH• Velar por la estrategia de RH	<ul style="list-style-type: none">• Velar por el equipo de personas• Tomar decisiones por los subordinados• Ejecutar las acciones de RH• Cumplir con las metas de RH• Alcanzar los resultados de RH• Cuidar la táctica y operaciones

Centralización vs. Descentralización del área de RRHH

Responsabilidades de ARH de los gerentes de línea

Tratar con personas siempre fue parte integral de la responsabilidad de cada ejecutivo, desde el presidente hasta el nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes:

1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos empleados de la organización.
3. Capacitar a los empleados para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
9. Crear y mantener elevada la moral del equipo.
10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

En las organizaciones de tamaño pequeño, los gerentes de línea asumen todas estas responsabilidades sin ayuda interna ni externa. A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa y requiere la ayuda de la consultoría de Staff de RH. La ARH se convierte entonces en una función especializada de Staff.

Con el principio de responsabilidad de línea y de función de Staff a la vista, se debe descentralizar la gestión de las personas en el nivel de las gerencias de línea, por su parte, mientras que la otra, mantiene su función de asesoría y consultorías internas a través del órgano de RH. Cada persona debe representar su papel para dar lo mejor en términos de conducción de personas hacia los objetivos de la organización.

Ventajas de la centralización

1. Reúne a los especialistas de RH en un solo órgano
2. Iniciativa de la especialización
3. Proporciona elevada integración interdepartamental
4. El área de ARH está perfectamente delimitada
5. Focaliza la función y, en consecuencia, las tareas y actividades de RH
6. Ideal para las pequeñas organizaciones.

Desventajas de la centralización

1. Concentración excesiva de las decisiones y acciones de Staff de RH
2. Monopolio y exclusividad de las acciones y de RH en el Staff
3. Homogeneización y estandarización de las prácticas de RH
4. Distanciamiento del foco de acción
5. El órgano de ARH se toma operacional y burocrático
6. La administración se toma autoritaria y autocrática

En el modelo descentralizado, el área de RH ofrece productos y servicios a los gerentes y a la unidad de negocios de la organización, que debe generar ganancias a la empresa y atender a los clientes internos del concepto de la consultoría interna.

Ventajas de la descentralización

1. Descentralización de las decisiones y acciones de RH en los gerentes de línea

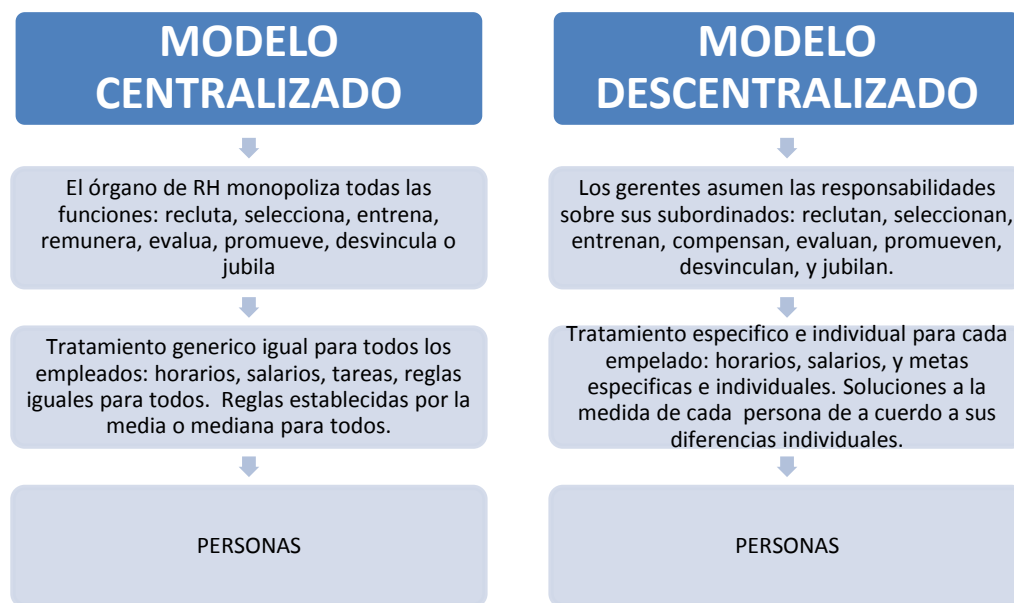


Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

2. Desmonopolización de las decisiones y acciones de RH
3. Adecuación de las prácticas de ARG a las diferencias individuales de las personas.
4. El órgano de ARH se torna consultor interno de los gerentes de línea.
5. Focalización en el cliente interno.
6. Favorece en la administración participativa.
7. Visión estratégica a través de las unidades estratégicas de RH.

Desventajas de la descentralización

1. El órgano de RH pierde las fronteras y límites.
2. Especialistas de RH se dispersan.
3. Necesidad de intermediarios de actividades burocráticas.



Competencias del gerente de RRHH

Así como los altos ejecutivos esperan que los gerentes de RH adopten un papel más amplio en la estrategia organizacional global, muchos de ellos requieren adquirir un conjunto de funciones. Estas funciones se resumen a continuación:



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

1. Dominio del negocio: Esto requiere comprender sus capacidades económicas y financieras de modo que pueden “unirse al equipo” de gerentes de administración.
2. Dominio de los RH: Los profesionales de RH son los expertos de la organización en ciencias del comportamiento. En áreas como definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración de equipos y comunicación, deben desarrollar tareas que los mantenga al corriente de los cambios.
3. Dominio del cambio: Los profesionales de RH deben poder administrar procesos de cambio de modo que las actividades de RH se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización
4. Credibilidad personal: Los profesionales de RH deben establecer su credibilidad personal frente a sus clientes internos y externos. La credibilidad y la confianza se adquieren al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrando los valores de la empresa, defender sus convicciones y ser justos en la relación con los demás.

Es fundamental tener la capacidad para integrar las aptitudes para los negocios, los RH y el cambio. Los profesionales de RH contribuyen a que sus organizaciones consigan una ventaja competitiva sostenida y también aprenden a administrar muchas actividades con lo cual se convierten en asociados en el negocio.





Propósito de la administración de los Recursos Humanos

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos.

En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.

Objetivos fundamentales de la administración de capital humano

Los objetivos de la administración del capital humano² no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Los objetivos corporativos: contribuyen al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa; *Los objetivos funcionales:* manteniendo la contribución del departamento en un nivel apropiado a las necesidades de la organización; *Los objetivos sociales,* el departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que pueda ejercer sobre la organización; *Los objetivos personales,* el departamento necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la

²Wether, WilliamB.,Davis Keith. Ob. Cit. Página 7



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

El rol de la Gestión de Recursos Humanos

(..)Es evidente que para que el departamento de recursos humanos sea eficiente, debe no solo comprometerse con la organización, sino también disponer de una estructura interna adecuada. Si bien no existen reglas fijas respecto del diseño interno, si pueden señalarse algunos criterios para guiar su estructuración:

- Dotar a los directores de RH de las competencias necesarias.
- Tener integrada la dirección de RH a la gestión general de la organización, participando de las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.
- Aplicar unas políticas de RH para conjunto de la organización.
- Que el departamento de RH tenga el poder y la autoridad suficientes como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.

Los cuatro puntos señalados a priori deben determinar la estructura del departamento de recursos humanos. No obstante, como ya se ha señalado, el peso del departamento de recursos humanos estará fuertemente condicionado también por la percepción y valor que la alta dirección otorga a las actividades de recursos humanos. Un reflejo de la importancia dada al departamento será el status dentro de la organización, el cual a su vez, explica los papeles asignados.

Competencias y papeles de los departamentos de Recursos Humanos

Se puede decir que los roles de los directores de recursos humanos son contingentes de las características de la organización y que estas son las que explican las competencias asignadas.

En términos generales nos encontramos con que la amplitud de las competencias del órgano de personal varía desde posiciones restrictivos a otros más amplios o globales. (..) Las competencias de este órgano sufren una ampliación en un doble sentido: 1. *En su ámbito de aplicación*, y 2. *En su horizonte temporal: en el ámbito temporal* de las prácticas de gestión de



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

recursos humanos ya no recae solo en los trabajadores de los niveles inferiores, sino que esta se extiende también a los mandos intermedios y directivos, contribuyendo ello a que pase a ocupar una posición más relevante dentro de la estructura organizativa. Por otra parte, la incorporación de nuevas técnicas permite emprender acciones o agregar nuevos procesos a los ya clásicos, pasándose del corto plazo a un *horizonte temporal* mayor, al medio y largo plazo, impulsándose la gestión de previsión y planificación como herramientas de gestión adaptándose una perspectiva estratégica y no solo operacional.

Junto a la ampliación de las competencias también se ha producido un cambio importante en cuanto a los papeles asignados al departamento de recursos humanos, y por lo tanto, a su responsable. Hoy los roles que se entiende debe desarrollar son:

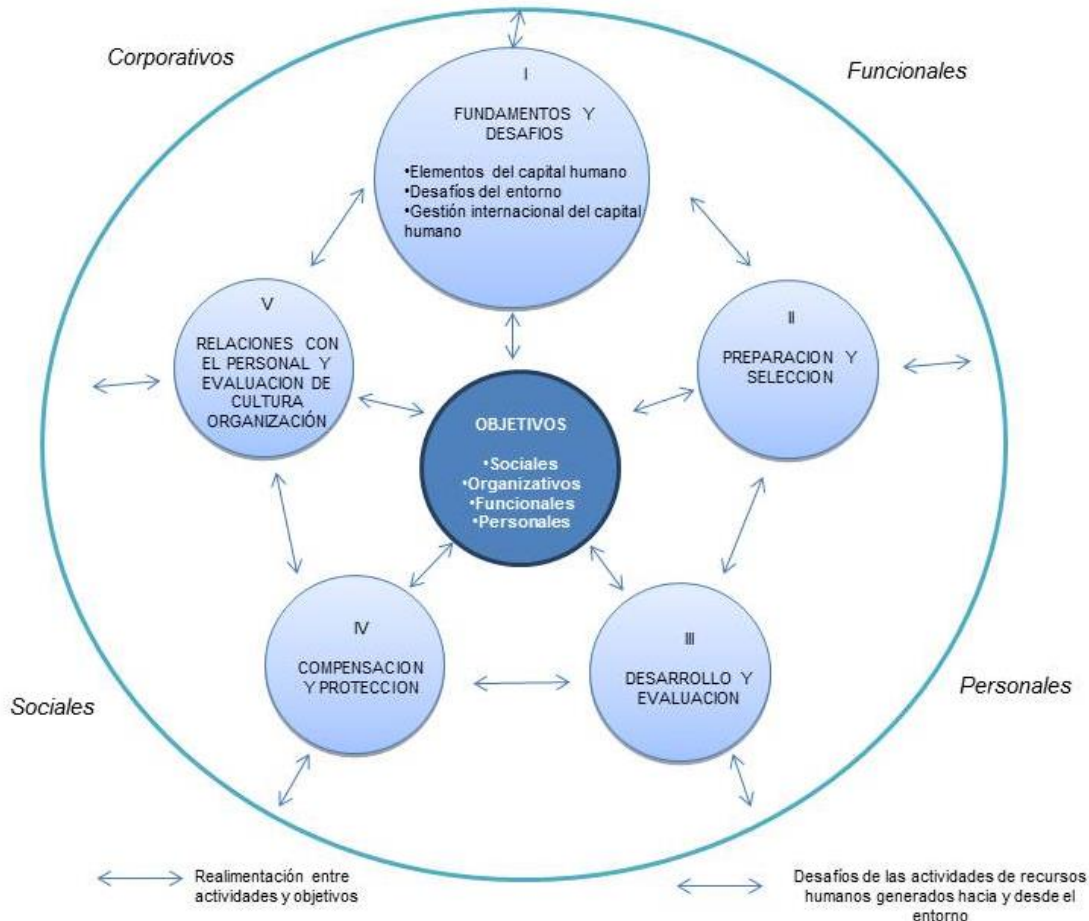
1. **Colaborador estratégico**, en tanto que ayuda a crear valor y a mejorar la competitividad de la empresa.
2. **Vendedor de la gestión de los recursos humanos**, realizando una labor de marketing de función social. Debe saber vender a sus clientes internos la importancia de los programas de recursos humanos.
3. **Líder de la función de recursos humanos**. Ello implica marcar la dirección hacia donde debe dirigirse el componente humano.
4. **Consultor estratégico**, asesorando a la alta dirección y poniendo de manifiesto su poder experto.
5. **Agente de cambio**. Debe promover acciones innovadoras que permitan anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.
6. **Gestor de la cultura organización**. Esta tarea implica no solo el diagnosticar y conocer la cultura existente en la organización, sino el diseminarla a través de las orientaciones dadas a las prácticas de gestión de recursos humanos.

Modelo de Gestión de RRHH

A continuación, presentamos el modelo de gestión de recursos humanos que presentan Werther y Davis:



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos



I. Fundamentos y desafíos

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.

Dentro de los principales desafíos a los que se enfrenta la administración de recursos humanos existen:

- Contar con mano de obra más calificada, con habilidades para desarrollar procesos más flexibles y tecnología más adecuada;



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

- Desarrollar directivos con habilidad para tomar mejores decisiones, capaces de seleccionar e interpretar con mayor acierto la información y el conocimiento;
- Generar innovaciones en procesos, a través de redes y comunidades de aprendizaje, para crear servicios y productos con mayor valor agregado;
- Prepararse para interactuar en mercados menos estables, con mayor competencia y surgimiento de nuevas empresas;
- Desarrollar habilidades para trabajar en ambientes virtuales;

A continuación se presentan los diferentes desafíos:

1. Desafíos externos

La competencia internacional es hoy más aguda que en el pasado. Ese factor obliga a todas las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no sólo a corto o mediano plazo; las organizaciones modernas deben visualizar y planear a largo plazo. Los cambios que se presentan en el entorno exterior ocurren en distintos niveles y a diferente velocidad.

2. Desafíos Sociales

Dentro de estos desafíos tenemos los siguientes:

- Cambios demográficos.
- Cambios económicos: la economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia entre mercados nacionales semiabiertos a una situación de mercados totalmente abiertos, globales, interdependientes, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad, y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos.
- Cambios políticos, que suceden cuando los países cambian sus estructuras de gobierno.
- Cambios Culturales: las actitudes que genera la cultura de una de sociedad pueden constituir elementos de importancia para el desempeño de una organización.
- Cambios tecnológicos: los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas.
- Cambios Ecológicos, dado que ninguna organización empresarial existe solamente en un espacio virtual, muy por el contrario, se encuentran inmerso en una realidad biológica del lugar donde opera.



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

- Desafíos en el sector gubernamental: pocos desafíos son tan importantes como los que generan los gobiernos de cada país y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas, dictan parámetros y, en general, tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal.

3. Desafíos corporativos

Estos desafíos hacen referencia a que la organización también necesita resolver desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos: de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etc. pueden estar en conflicto con el de administración de capital humano. Dentro esta categoría existen:

- Los sindicatos: Las organizaciones gremiales en general, y los sindicatos en especial, constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización, y desafío potencial cuando se trata de organizaciones no sindicalizadas.
- Sistemas de Información: Para poder funcionar de manera adecuada, los departamentos de recursos humanos requieren considerable información sobre toda una serie de aspectos. Cada vez se hace más evidente que la contribución global del departamento de capital humano de la empresa depende de la calidad de la información que obtiene y distribuye, porque es mediante la información como se efectúan los procesos modernos de toma de decisiones.
- Cultura, conflictos y prácticas de la organización: Las estructuras formales de un grupo pueden ilustrarse mediante diagramas, organigramas, y estadísticas, pero el perfil específico de una empresa corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes, incluyendo los éxitos y fracasos.

4. Desafíos de las áreas del capital humano

La profesionalización del área del capital humano es por mucho uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Los profesionales de la administración de capital humano deben estar preparadas para llevar a cabo labores complejas, que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas fundamentales de la empresa. Sus responsabilidades van desde área de finanzas y operaciones hasta el liderazgo y la estrategia corporativa; es vital que entienda y sepa escuchar a las personas y al mismo tiempo es



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

imprescindible que sepa comprender las necesidades de la organización. Por estas razones, los administradores del capital humano han ido escalando puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

5. Desafíos de la administración de capital humano

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este desafío fundamental implica en la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa.³

II. Preparación y selección

A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección.

El reclutamiento de recursos humanos es un proceso que consiste en identificar y atraer a la organización solicitantes adecuados para los empleos disponibles. Aunque los gerentes de línea con frecuencia participan en el proceso, la parte esencial del reclutamiento está a cargo de los profesionales de la administración de recursos humanos.

La selección surge de la combinación de tres elementos esenciales: el análisis de puestos, los planes de capital humanos y candidatos entre los cuales se puede escoger.

III. Desarrollo y evaluación

Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes

³Wether, WilliamB.,Davis Keith. Ob. Cit. Página 40,41,42.



Instituto Universitario Aeronáutico **Licenciatura en Recursos Humanos**

de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

IV. Compensación y protección

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programa de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área.

V. Relación con el personal y evaluación

Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. También en esta área el administrador de recursos humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización. Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de capital humano necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores.

El éxito de la organización en sus negociaciones con el sindicato depende en gran medida de las acciones que lleve a cabo antes del proceso. Los especialistas en recursos humanos deben investigar a profundidad los cambios que ocurren en el entorno colectivo y, con base en esa información, formular un plan adecuado de negociaciones.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales;



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

- La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación);
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas se coordinan (integración);
- Las relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la organización (sistemas de autoridad)
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización.

La estructura organizacional⁴ resulta de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda la organización: la división del trabajo, bases para la departamentalización, tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad.

Las decisiones que toman los gerentes están influenciadas por factores del diseño del trabajo y de la organización, tales como diferencias individuales, competencia para la tarea, tecnología, incertidumbre del entorno, estrategia, y ciertas características de los gerentes mismos.

Los individuos y los grupos responden de maneras significativas hacia las tareas que llevan a cabo, hacia los grupos con los cuales trabajan, y hacia los líderes que los influyen. La tarea en sí misma es un estímulo poderoso del comportamiento individual (...) Los trabajos de las personas requieren que se desempeñen actividades en combinación con otras personas en la organización.

Agregamos a lo expuesto la siguiente definición planteada por Solana: “la estructura organizacional consiste en un arreglo o disposición tal de los recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos.

La empresa debe contar con un diseño de su estructura y con una explicitación de la misma mediante un organigrama. La utilidad de ésta herramienta radica en que permite visualizar y apreciar fácilmente su configuración”⁵.

⁴ Gibson, Jame L. Las organizaciones. Edit. McGraw-Hill. México. 2001

⁵ Dolan L. Simon. La gestión de los recursos humanos. Ob. Ci. Pag. 87



Procesos de Recursos Humanos

Planificación de Recursos Humanos

Planificar los recursos humanos es el proceso básico a partir del cual se desarrolla una gestión eficaz de los recursos humanos. Este proceso implica elaborar y desarrollar planes y programas para desarrollar estructuras organizativas viables y determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos de la organización, acompañando así su planificación a nivel estratégico. Mediante esta planificación, la empresa puede reducir los gastos relacionados con la rotación de personal y ausentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad⁶.

Análisis de Puesto

Es posible definir el análisis de puesto como el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Esta herramienta es fundamental.

Este proceso proporciona la base para el establecimiento de los siguientes temas y funciones de la organización:

- Estructura de la organización: ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- Estructura de los puestos de trabajo: ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad: ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- Alcance de control: ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo los órdenes de uno de nivel superior.

⁶Dolan L. Simon. La gestión de los recursos humanos. Ob. Ci. Pag. 83



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- Criterios de rendimiento: debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y grupal.
- Redundancia de empleados: ayuda a determinar las duplicidades de empleados.

Selección

El proceso de selección se define como “aquel que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse”⁷.

Este proceso se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Es una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

Capacitación

La capacitación es el proceso que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual de la mejor manera posible. Capacitar al personal y darle importancia a este proceso tiene varios beneficios:

- *Beneficios para el individuo:* lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza y el desarrollo, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- *Beneficios para la organización:* mantiene la competitividad de la organización, promueve la identificación con los objetivos organizacionales, crea mejor imagen, ayuda en la preparación de guías para el trabajo, ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas, proporciona información con respecto a necesidades futuras, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- *Beneficios en las relaciones humanas:* mejora en la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados, hace viables las políticas de la organización, alienta la cohesión de los grupos, mejora la calidad del hábitat en la empresa⁸.

⁷Dolan L. Simon. La gestión de los recursos humanos. Ob. Ci. Pag. 129



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Evaluación del Desempeño

Evaluar el desempeño, es aquel proceso que implica medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro⁹.

Evaluar el desempeño de las personas sirve como herramienta de control además de tener los siguientes fines:

- *Perfeccionamiento de la gerencia*: proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- *Medición del rendimiento*: establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- *Retroalimentación*: proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- *Planificación de los recursos humanos*: permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- *Cumplimiento de la normativa*: ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento
- *Comunicación*: permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- *Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor*: fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

Remuneración Total

Según la definición de Chiavenato¹⁰ sobre qué está compuesta la remuneración total de un empleado, existen tres componentes: el primero y principal es “la remuneración básica”, es lo que recibe una persona de manera regular por mes o por hora. Podemos decir que la empresa cumple con este elemento para ambos sectores (producción y gestión). El segundo son “los

⁸Wether, WilliamB.,Davis Keith. Ob. Cit. Página 252

⁹Dolan L. Simon. La gestión de los recursos humanos. España. 2007.

¹⁰Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2009



Instituto Universitario Aeronáutico **Licenciatura en Recursos Humanos**

incentivos salariales”, son aquellos programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. En este punto, la mayoría de los incentivos que ofrece la empresa están destinados al personal de producción. En este punto se destaca que los vendedores no cuentan con ningún tipo de incentivo. Por último se encuentran “los beneficios”, los cuales se conceden a través de diferentes programas, tales como vacaciones, descuentos, etc. Este tercer elemento está más equilibrado entre ambos sectores.

La empresa no posee un plan de equidad interna, ya que se puede apreciar que hay diferencia entre las compensaciones que poseen los operarios y los administrativos. Un ejemplo claro de esto, son los vendedores quienes representan a la empresa, venden su producto y no tienen un plan de incentivos. Según lo que indica Dolan en su libro “la gestión de los recursos humanos”, la consistencia interna o equidad interna hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una organización. La comparación salarial se realiza tomando como referencia las contribuciones que uno realiza y las habilidades o conocimientos que uno aplica. Así, dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual contribución¹¹.

Clima Laboral

Respecto al clima laboral, vale destacar que el mismo está íntimamente ligado a la motivación de los miembros de una organización y se refiere al ambiente existente entre ellos. “Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra la satisfacción de las necesidades”¹².

Control de Procesos

Controlar implica comparar la actuación real con la prevista y marca los desvíos, para corregir la acción, o bien, rever las decisiones y planes. Es un proceso dinámico continuo, que permite que la organización se encamine hacia los objetivos y metas trazados.

¹¹Dolan L. Simon. La gestión de los recursos humanos. España. 2007.

¹² Cler, Catalina. Guía de estudio: Motivación e Incentivos no remunerativos. IUA. (2007)



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Higiene y Seguridad

Sobre este punto, podemos decir que es importante y necesario dado que “la seguridad e higiene en el trabajo es una función que debe cumplirse en las empresas, a fin de disminuir todo lo posible, riesgos de accidentes y minimizar sus consecuencias”. Además, los accidentes laborales producen consecuencias al trabajador y a la organización. Además de daños económicos es muy común la existencia de daños personales que son los más importantes¹³.

Comunicación

La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un sistema de comunicaciones. Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa.

Rol de la Dirección

También es necesario destacar el rol que cumple la dirección al momento de definir cómo se desenvolverá el área de recursos humanos en la organización. Como indica Solana, “la alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito organizacional, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto, y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma reactiva, en lugar de proactiva”¹⁴.

¹³ Adriana Devalle. Guía de estudio: Calidad de Vida Laboral I. Ob. Cit. Página 20

¹⁴ Solana, Ricardo. Administración de Organizaciones. Ob. Cit. Página 8



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

PARTE II

DIAGNOSTICO



7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El método de investigación que se utilizó para el diseño de nuestro trabajo según la clasificación establecida por Gibson¹⁵, fue un estudio de campo, en el cual se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de datos: observaciones, entrevistas semi estructuradas, cuestionarios y análisis de documentos, materiales y artefactos. A continuación se explican cada una de ellas:

- **Observación directa, no participativa**, a los fines de recopilar información pertinente a conductas, hechos, modos de comunicación entre los compañeros de trabajo, tecnología que utilizan, distribución física de los ambientes, entre otros puntos.

- **Entrevistas semiestructuradas** a personal administrativo de la población objeto con el fin de indagar información sobre la organización y sobre la administración de recursos humanos de la empresa. Se realizaron principalmente preguntas abiertas y, en menor cantidad, preguntas cerradas.

Las personas que participaron de las entrevistas fueron:

- El gerente general de la empresa
 - La responsable del área de gestión
 - La responsable del local comercial
 - El auxiliar de RRHH
 - La responsable de la planificación de la producción
-
- **Análisis de documentos, materiales y artefactos** que fueron proporcionados por la empresa. Dentro de estos se incluyen documentos administrativos, principalmente relacionados al manejo del personal; folletos, artículos de diarios, artículos virtuales, la página oficial de la empresa; el blog de la empresa; y las redes sociales donde la empresa envía comunicados. Mediante esta herramienta consiguió reunir información para ampliar y/o complementar la información recogida en las demás herramientas.

¹⁵Gibson, Jame L. Las organizaciones. Ob. Cit. Página 21



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- **Cuestionarios** a los empleados del sector de producción, con el fin de indagar su visión sobre cuestiones relacionadas a recursos humanos.

Es importante aclarar que el cuestionario se llevó a cabo en un momento donde la empresa trabajaba con una dotación de 90 personas, compuesta por 20 administrativos y 70 operarios de producción. La muestra que se tomó fue de 37 personas.

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

1. ¿Cómo describirías la relación que tiene la empresa con sus clientes?
2. ¿Podrías contarnos cómo fuiste contactado y luego contratado para trabajar en la empresa?
3. ¿Podrías nombrarnos una capacitación que hayas tenido en la empresa?
4. ¿Podrías contarnos de alguna capacitación de higiene y seguridad que hayas recibido en la empresa?
5. ¿A qué persona de la empresa recurrís cuando te surge algún problema personal y necesitas informarlo?

Se realiza la siguiente aclaración: sólo fue posible realizar 6 preguntas ya que la empresa estaba viviendo una situación de baja de personal por cuestiones económicas. Esto llevó a que nos solicitaran armar un cuestionario simple y con la menor indagación posible ya que los empleados estaban “senbilizados por la situación”.

Ejes de Análisis

Las herramientas se utilizaron con el objetivo de recolectar información sobre los siguientes ejes:

- **Rol y Fundamentos de una gestión de Recursos Humanos:** Conocer la visión de la empresa respecto de la gestión de recursos humanos, las funciones y actividades que debe cumplir un profesional de recursos humanos.
- **Desafíos y estrategia:** Conocer cuáles son los desafíos externos e internos enfrenta la empresa a nivel interno, externo y relativos a la gestión de Recursos Humanos.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- **Previsión:** Conocer en qué medida la empresa planifica tanto a nivel general como a nivel de RRHH. A su vez, indagar sobre la existencia de manuales de puesto, y por último, sobre la estructura organizacional.
- **Provisión:** Conocer sobre el modo en que la empresa recluta, selecciona su personal y de qué modo los nuevos ingresantes aprenden sobre la organización y su puesto de trabajo. Esto incluye los siguientes sub temas: reclutamiento y selección e inducción.
- **Capacitación y Desarrollo:** Conocer sobre la formación, gestión del desarrollo y evaluación del desempeño de las personas de la empresa.
- **Mantenimiento de recursos humanos:** Conocer cómo la empresa gestiona las compensaciones, beneficios e incentivos que ofrece a sus empleados. También se buscó conocer sobre el clima laboral de la empresa.
- **Higiene y Seguridad, control de procesos y Comunicación:** Conocer el nivel de importancia que la empresa dedica a la seguridad e higiene de su personal; conocer como controla y evalúa sus actividades y procesos y por último, conocer los canales de comunicación que utilizan.

Herramienta: Entrevistas

Tema: Rol y Fundamentos de una gestión de Recursos Humanos

Gerente General: *“Se está buscando una persona para el área de RRHH”.*

Responsable de gestión: *“Se ha decidido emprender la búsqueda de un perfil de RRHH”.*

Responsable de Local Comercial: *“Es una gran falencia el no tener a una persona que esté avocada todo el tiempo a las tareas netamente relacionadas a RRHH”.* Destaca además que *“no hay una decisión real de la dirección de dedicarle a ésta área los recursos, tiempos y planificación necesarios para su desarrollo”.* Según su parecer, RRHH está muy “verde”, ya que *“hay mínimas intenciones pero quedan solo en iniciativas, de vez en cuando surgen personas con un perfil para ésa área pero no están para eso en la empresa, por lo que no se termina de formar el puesto”.*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Auxiliar de Recursos Humanos: “Soy el nexo entre el personal de gestión y los operarios de la fábrica”.

Análisis

La mayoría de los entrevistados indicaron de manera clara y concreta la necesidad de incorporar una persona responsable de la gestión de RRHH.

Solo una persona define desde su propia perspectiva cual sería el rol que cumpliría el profesional o la gestión de RRHH.

Sólo una persona resalta la falta de participación y decisión por parte de la dirección sobre la gestión de recursos humanos.

Interpretación

Según lo expuesto, podemos interpretar que la organización tiene la necesidad de hacer un cambio sobre la gestión del área de personal, pero no tiene claro el rol y los fundamentos por lo cual lo necesita. Esto dificulta el cambio que la empresa desea sobre la gestión de las personas pero que resulta necesario para poder apreciar y obtener mayores resultados por parte de los recursos humanos

La falta de participación de la dirección sobre la gestión de RRHH, puede dificultar la realización de este cambio, ya que el primer paso para que el área crezca es contar con el apoyo e involucramiento de los mandos directivos.

Tema: Desafíos y Estrategia

Gerente General: “En cuanto a la planificación a largo plazo se nos manejamos siempre a partir de la demanda de trabajo, cuando surge la necesidad de aumentar la producción por que las ventas se han elevado, pero no hay una planificación desde de las áreas/actividades. Se trata siempre de estar creciendo, contactando nuevos clientes y a partir de la demanda que estos le generan, se ve cómo organizarse puertas adentro”. A su vez, agregó que “organizacionalmente hay mucho para mejorar, desde el punto de vista de la organización de tareas, algunas personas se sobrecargan de trabajo dada la mala distribución de las o la multiplicación de roles”.



Instituto Universitario Aeronáutico **Licenciatura en Recursos Humanos**

Luego, dijo que *“es principalmente la política, la que genera desestabilización y discontinuidad a partir de los cambios de gobierno. Las principales crisis que hubo que afrontar fueron las del 2001 y 2009, las cuales han dejado cierto miedo en el sector. El mayor caudal de ventas se genera con la construcción de obras públicas”*.

Responsable de Gestión: *“uno de los problemas que tenemos con la generación actual de empleados en la fábrica es que cuesta fidelizarlos dado su bajo compromiso y desinterés”*.

Responsable del local comercial: *“el personal del local no está sindicalizado”*. Acerca de la cultura organizacional, dijo que *“la misma es impartida por los dueños, como personas orientadas a sus empleados, que se involucran, brindan apoyo, se preocupan por el bienestar de todos”*.

“La empresa está en una sucesión, pasando de la primera generación a la segunda (la primera generación son los fundadores, el padre y la madre)”.

Luego dijo que en lo que respecta a los recursos humanos, *“hay con una gran calidad en los mismos, ya que en los diferentes grupos hay un buen clima de trabajo, lo que lleva a generar una satisfacción en el trabajo; sin embargo, faltan políticas que le den un marco a las relaciones y que no sea simplemente por una cuestión relacionada a la cultura de la empresa. Las personas se sienten a gusto pero encuentran un techo en el desarrollo profesional pero no quieren irse por el apego a sus compañeros. También está el caso de una persona que no es productiva en su puesto pero está contenta con el grupo”*.

Auxiliar de RRHH: *“se trata de educar a los operarios fomentándoles la importancia de que cuiden su trabajo, o incentivándolos a terminar con los estudios escolares. No es lo mismo trabajar por obra que en la fábrica ya que es más estable, pero como están acostumbrados a “hacer changas” tienden a cansarse porque ven que lo otro es plata más fácil o rápido. Se habla mucho con ellos para que entiendan el valor de tener un trabajo para cuidar a su familia”*.

Responsable de planificación de producción: *“La satisfacción de los clientes es muy buena ya que son capaces de fabricar productos a medida de acuerdo a sus necesidades y en tiempos muy buenos”*. Sumado a esto, menciona: *“las decisiones en relación al personal las toma Juan*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Gallará como parte del directorio y Lorena Ratti en cuanto a RRHH. Además está José Luis Carpio como Jefe de fábrica que también aporta a este tipo de decisiones”.

Análisis

Se puede apreciar que desde el sector directivo, se hizo énfasis en aspectos estratégicos y factores externos del entorno que afectan a la organización. Además se nombró la necesidad y falta de planificación como también la mala distribución de las cargas de trabajo.

Por otro lado, el resto de los entrevistados hicieron foco en cuestiones más operativas, tales como el perfil de los empleados, la falta de políticas y la satisfacción en el trabajo como algo que representa un problema en la actualidad.

Por último, dos personas destacaron la cultura de la empresa, resaltando la misma como positiva y compartida por todos los miembros.

Interpretación

- *El hecho de que la empresa no realice una planificación, impide tomar una actitud proactiva frente a los cambios y demandas que el entorno le impone, pudiendo afectar su crecimiento y desarrollo a futuro. Esto sucede porque al momento de surgir un cambio no planificado, la empresa debe tomar decisiones que no son analizadas o evaluadas en profundidad.*
- *Los puestos de trabajo no están claramente definidos, esto puede implicar que haya personas sobrecargadas de trabajo, o que por el contrario, no tengan muchas actividades. Puede implicar también que dos personas realicen una misma tarea, duplicando tiempos y trabajo. Sumado a lo anterior, esto provoca que los empleados dirijan sus esfuerzos y contribuciones en cualquier dirección, y no orientados al cumplimiento de las metas de sus puestos y de la organización. Esto, a su vez, puede afectarla satisfacción y motivación en el trabajo al no poder apreciar los aportes de sus trabajos.*
- *No hay políticas formales que sean conocidas por todo el personal, esto dificulta el manejo de las personas dejando que muchas de las decisiones queden a criterio subjetivo de quien las tome.*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- *La empresa tiene una cultura que es aceptada y compartida, lo que puede favorecer que las personas trabajen a gusto en la empresa y por lo tanto, respondan a las metas de la organización.*
- *Por último, la experiencia que la empresa tiene en el sector ayuda a conocer el perfil del operario de fábrica, pero no así, el resto de los perfiles de las demás áreas. Esto puede implicar que el personal que ocupa estos puestos, no siempre sea el idóneo.*

Tema: Previsión

Planificación

Gerente general: "No hay una planificación desde ninguna de las áreas/actividades". Destacamos lo siguiente que fue comentando anteriormente: "falta organización de tareas, algunas personas se sobrecargan de trabajo dada la mala distribución del mismo o la multiplicación de roles. A partir de esta sobrecarga se van dando cuenta si es necesario (urgente) contratar alguien más para esas actividades en las que no están pudiendo responder. Respecto de ser reactivos frente a las demandas que se van presentando, lo consideran una "falcencia" ya que una vez generada la venta ven como se organizan, o "arman las áreas".

Responsable de gestión: "Las tareas de RRHH son una carga/peso dado las múltiples funciones que desempeño. El personal se maneja de acuerdo a la cantidad de obras que hay en el momento. Respecto a la estructura, a partir de una crisis, tuvimos que reorganizarnos de la mejor manera posible para hacer frente a la situación. Estamos sobrepasados de tareas dado que el volumen de personas actual que no es suficiente. Hay un alto índice de ausentismo dada la cultura de la empresa donde hay una preocupación por los empleados. Se les hace un seguimiento personalizado pero se torna una carga por el numeroso personal y los casos diarios que terminan insumiendo gran parte de la jornada. Son entre seis y siete empleados los que se ausentan a diario. Además, dado el perfil del operario, suelen tener una alta rotación en ese sector".

Responsable del local comercial: "No hay rotación y es bastante estable, se busca que las personas duren en los puestos para el cual se los seleccionó. La misma es por épocas, no hay



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

un patrón definido, los que están ahora uno tiene siete años de antigüedad, otro seis y el más nuevo que tiene uno y medio. No hay planificación en lo que respecta a recursos humanos”.

Auxiliar de Recursos Humanos: *“la planificación del personal es según las obras o los pedidos de piezas. Se evalúa cuantos operarios se necesitan siendo el directorio responsable de esa decisión”.*

Análisis

Todos los entrevistados coinciden en que falta planificación a nivel general en la empresa.

Dos entrevistados nombraron nuevamente la mala distribución de tareas y la sobrecarga de trabajo.

Un entrevistado destacó que tienen un alto ausentismo ligado al perfil del operario en la planta, mientras que otra persona manifestó no tener rotación al menos en el personal que tiene a cargo en el local comercial.

Interpretación

Podemos decir que la empresa tiene múltiples falencias en la planificación tanto a nivel organizacional como en el sector de recursos humanos. Sin una planificación, la empresa no puede saber qué cantidad y calidad de recursos necesita, tampoco puede llevar un control ni medir si está progresando como desea. Esto también impide que cada una de las áreas trabaje en conjunto y de un modo ordenado.

En cuanto a Recursos Humanos, la empresa debería tener un seguimiento del nivel de ausentismo y rotación, ya que de lo contrario, puede estar incurriendo en costos innecesarios que no sean fácilmente visibles, por no controlar ni gestionar los mismos.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Análisis y descripción de puestos

Gerente General: *“El operario debe contar con muchas ganas de trabajar ya que el ritmo que llevan es bastante intenso. Cuentan con manuales de puestos pero están desactualizados e incompletos”.*

Responsable de Gestión: *“El perfil de los empleados de construcción es muy particular tanto por la cultura en la que han crecido como por la condición social que tienen, ya que muchos de ellos no han concluido sus estudios primarios ni secundarios, son poco responsables, son de bajos recursos, cuesta conseguirlos”.*

Responsable de Local Comercial: *“El perfil que se busca tiene que ser fuerte en ventas pero que también sea capaz de absorber la carga de papelería que implica la parte de administración. Respecto a los manuales de puestos, los mismos están desactualizados y no se han revisado en los últimos cinco años; se armó una pequeña comisión con los mandos medios dispuestos a hacerlo, sin embargo no saben bien cuál será la respuesta de la dirección respecto de ausentarse una vez a la semana 3 hs para poder trabajar en eso incluso en otro espacio físico de manera que no sean interrumpidos. Los que están hechos son simples y cortos”.*

Auxiliar de Recursos Humanos: *“Se busca perfil de albañil con un nivel primario mínimo y que varía según el puesto a desempeñar”.*

Análisis

Sólo dos personas dijeron que existen descripciones de los puestos de trabajo pero están desactualizadas.

Ninguno de los entrevistados describió el perfil de los empleados del área de gestión, pero sí se conoce bien el perfil de los operarios tanto como el puesto del personal de ventas.

Interpretación



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

El hecho de que la empresa posea descripciones de puestos desactualizadas, implica que no pueda desarrollar eficientemente el resto de los procesos y actividades de RRHH, ya que a partir de ellas cada empleado: conoce y sabe cuáles son sus responsabilidades y funciones, se definen qué competencias y conocimientos debe tener para saber si será necesario capacitarlo, se evalúa su desempeño y se retribuye por su trabajo, como también se lo selecciona. Por esto es que no cuenta con parámetros objetivos de medición y de toma de decisiones respecto de su personal.

La empresa cuenta con una larga trayectoria lo cual facilita su accionar a partir de la experiencia, pero debe formalizar este conocimiento para su correcto funcionamiento y prosperidad.

Estructura

Gerente general: *“No hay un organigrama formal de la empresa”.*

Responsable de Gestión: *“La estructura de la empresa fue consecuencia de la última crisis que afrontaron”.*

Análisis

Dos entrevistados dijeron que la empresa no cuenta con un organigrama ni con una estructura clara y definida.

Interpretación

Al no contar con una estructura formal, la empresa no conoce de qué manera debe organizar sus recursos de modo de alcanzar sus objetivos. Es decir, resulta confuso para los miembros de la empresa, conocer claramente sus funciones y tareas, así como qué personas hay en cada área, quienes toman decisiones en cada sector; también impide conocer cómo es la comunicación entre las diferentes áreas.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Todo esto también se ve reflejado en lo anteriormente nombrado por los distintos entrevistados cuando hacen referencia a la mala distribución de tareas, sobrecargas, entre otros

Tema: Provisión

Reclutamiento y selección

Gerente General: *“Se le comunica a los empleados de manera informal que es lo que se está necesitando/buscando ya que se le da gran importancia a las referencias que ellos ofrecen”. También nos comentó que “la empresa cree en las segundas oportunidades”.*

“Tenemos un modelo de entrevista de selección. Está incompleto, se debe ver la forma de que quede procedimentado para cuando él no pueda hacerlo porque se encuentre con más responsabilidades y deba delegarlo en alguien más. Hace foco principalmente en las cuestiones referidas al puesto que la persona desempeñará en la empresa (sueldo, responsabilidades, vacaciones, etc.)”.

Respecto de los exámenes médicos “tienen un médico de la empresa que lo asesora junto con la ART, ya sea porque los empleados no les dan atención en la ART por no ser muy grave, o los controles que se necesitan para respaldarse frente a algún accidente”.

Responsable de gestión: *“Por el momento no se encarga de este proceso en particular, solo brinda soporte a menos que la persona que se está buscando sea para su área, donde ella necesariamente tiene la decisión final respecto de la incorporación. Las fases previas la realiza el auxiliar de RRHH y Juan, de lo contrario ella se encarga de hacer una que otra entrevista”.*

Responsable del local Comercial: *“El Gerente Comercial es quien realiza la selección de los candidatos para el local comercial específicamente, con el previo trabajo del responsable de los técnicos esto es, filtrado de CV, entrevista previa, etc.”.*

Auxiliar de RRHH: *“La persona que se postula comienza por enviar el CV a la fábrica. Como se expresó antes, el perfil que se busca es principalmente de albañil con un nivel primario mínimo y que varía según el puesto a desempeñar. En caso de requerir conocimientos previos solicitan a personas idóneas en el tema para que les hagan la primera prueba, continúan las de ART, para que les den el OK, una vez que tienen la aprobación del médico se da comienzo a la papelería del legajo. Los perfiles de la fábrica se adaptan a las categorías de la UOCRA. En*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

administración, las entrevistas de ingreso las realizan los directivos, la cantidad dependen del puesto”.

Análisis

La mayoría de las personas indicaron que el proceso de selección en la fábrica es llevado a cabo principalmente por los mandos medios (gerente general/gerente comercial), contando con el apoyo de otras personas tales como el auxiliar de RRHH.

Un entrevistado nombró que la recomendación de sus empleados era la fuente más efectiva.

Ninguno de los entrevistados nombró la existencia de una base de datos de CV.

Interpretación

- *Utilizan como principal fuente de reclutamiento las referencias de sus empleados; esto puede traer como consecuencia, limitar la búsqueda a sólo a conocidos, familiares o amigos, ignorando perfiles con mayor potencial que surjan mediante otras fuentes de búsqueda.*
- *Selección cuenta con una herramienta de entrevista pero no se conoce a quienes se aplica ni cuál es el contenido y si se adapta a los perfiles que se seleccionan.*
- *La selección es llevada a cabo principalmente por los mandos medios, cuando debería ser una actividad administrada por el auxiliar de RRHH.*
- *La empresa al no utilizar las descripciones de puesto para seleccionar al personal, no tiene parámetros objetivos de conocimientos, formación, capacidades o habilidades que guíen de manera objetiva el proceso de reclutamiento y selección.*
- *Otra consecuencia de no realizar un proceso de selección correctamente, es que las personas que ingresen no perduren en la empresa, afectando negativamente la rotación del personal, o por el contrario, se contrate personal que no esté a la altura del puesto para el que fue seleccionado, teniendo que reubicarlos en la empresa, capacitarlos y desarrollarlos hasta que su desempeño se nivele al esperado o desafectarlo de la*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

empresa. Todas las situaciones antes mencionadas tienen un impacto negativo por pérdida de tiempo, dinero, esfuerzo y motivación.

Inducción

Gerente general:*“Sobre la inducción referida al puesto, se le brinda la información desde la entrevista de selección. La capacitación al ingreso debe ser responsabilidad del encargado del área a la que ingresa”.*

Responsable del local Comercial: *“El proceso de Inducción en el local comercial incluye una capacitación técnica en el producto y una introducción a la empresa”.*

Auxiliar de RRHH:*“En la planta el albañil al comienzo encuentra el trabajo medio pesado, hasta que encuentra su lugar. Se trata de que la persona vaya aprendiendo un poco de todo, rotando, y que ellos mismos encuentren su espacio”.*

Análisis

Dos entrevistados nombraron la inducción relacionándola al aprendizaje del puesto, y el cual depende de cada persona y de su supervisor.

Otro entrevistado relacionó la inducción al aprendizaje de conocimientos sobre el producto y la empresa.

Interpretación

El proceso de inducción para el personal del local comercial contempla más aspectos y es más planificado en relación al de los operarios, el cual depende de su jefe directo y de su aprendizaje diario. Ninguno de los entrevistados nombró cómo es dicho proceso para el sector de gestión.

Este proceso es importante ya que las personas necesitan disminuir su nivel de ansiedad y de incertidumbre al comenzar un trabajo nuevo, por lo que necesitan información sobre la



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

empresa, su puesto de trabajo y tareas a desempeñar, sus compañeros y sobre las normas o modos de actuar de la organización. De esta forma, la persona puede sentirse a gusto contando con la información y conocimientos necesarios para desempeñarse mejor en un menor periodo de tiempo.

Tema: Capacitación y Desarrollo

Capacitación

Gerente general: *“las capacitaciones son personales y dependen de lo que la persona necesite. Las referidas a HYS son importantes y se trata de formar continuamente a las personas en estos puntos”.*

Responsable de gestión: *“queremos relevar quienes son los empleados interesados en terminar el secundario y primario ya que se puede conseguir un crédito por parte de la UIC para proveer recursos que sean destinados a capacitaciones. Ocurre que dada las condiciones que presenta el proceso productivo no es posible realizar capacitaciones dentro del horario de la jornada laboral. Los nuevos ingresantes van aprendiendo en el día a día”. Comentó además, quede hacer capacitaciones, “deberían negociar que se realicen unas horas en horario de trabajo y otras fuera del horario”. Según su parecer, “no están interesados en estas cosas”.*

“La capacitación de los administrativos se realiza a voluntad de cada empleado. Sus jefes evalúan si realmente sirve y se da curso en caso de aprobarse. No hay con un plan anual de capacitaciones dado que la empresa no solo no tiene alguien que lo gestione, sino tampoco porque no saben si la empresa podría soportar los costos. Este especialista en el tema con quien hoy no cuentan debería hacer un plan integral de capacitaciones. Cada uno de los empleados de cierta forma se lo gestiona, cuando quieren ser capacitados en algo, deben presentarlo a su responsable, de manera que este analice los beneficios, la necesidad real de que lo haga, y después se toma la decisión de aprobarlo o no. Se hace en la medida que se puede, tratan siempre dar curso a este tipo de acciones. Tratan de aprovechar los cursos gratis impartidos por organismos a los que están afiliados o públicos que les acercan propuestas”.

“Respecto a la formación en HYS, trabajamos con un ingeniero responsable por las capacitaciones de seguridad e higiene”.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Responsable del local comercial: “la capacitación de las personas es algo que siempre se posterga por otras urgencias, y que sería oportuno reforzarla. La misma corre por cuenta del empleado, quien si está interesado en un curso o capacitación, debe solicitarlo al gerente comercial. No hay una decisión real de la dirección de dedicarle los recursos, tiempos y planificación”.

Auxiliar de RRHH: “las capacitaciones se dan en obra. Se realizan talleres de oficios para interesados, por ejemplo de soldadura. Los empleados de administración no reciben capacitaciones”. Agrega además que “las capacitaciones de HYS las imparte el ingeniero de planta, se dictan entre dos y tres veces en el año, dependiendo del ingreso del personal. Las mismas cuentan con material de soporte visual y se dan en el comedor en el horario de trabajo. El encargado es quien dicta las capacitaciones de EPP. A su vez, la ART dicta aquellas referidas a incendios o accidentes”.

Análisis

Todos los entrevistados acuerdan que la capacitación depende de la proactividad e interés de los empleados, aunque en el caso de los operarios, cuentan con algunos planes y actividades de formación. También coinciden en que las únicas capacitaciones que se planifican y realizan son las de HYS.

Sólo un entrevistado nombró la necesidad, falta de dedicación y planificación de la empresa respecto a la formación del personal.

Interpretación

La empresa no conoce qué capacitaciones necesita su personal, por lo tanto tampoco tiene una planificación de formación, a excepción de las capacitaciones de higiene y seguridad. Esto puede implicar diferentes cuestiones:



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- *Puede suceder que la organización no tenga en claro dónde se encuentra situada actualmente, impidiendo así establecer un camino de avance.*
- *Puede generar que los empleados no cuenten con los conocimientos necesarios para trabajar, que trabajen con herramientas o procesos obsoletos, o que estén perdiendo la oportunidad de que sus empleados sean más eficientes mediante un curso o capacitación.*
- *Esto puede afectar el crecimiento profesional de los empleados, pudiendo generar insatisfacción o baja motivación ya que la empresa no estaría valorando su desarrollo.*
- *Por otro lado, capacitar al personal implica fortalecer y desarrollar diferentes habilidades y conocimientos que ayudan a tomar mejores decisiones y por lo tanto, implica mayor nivel de eficiencia y eficacia para la empresa.*
- *Por último, una de las ventajas de la capacitación es la posibilidad de entrenar al personal en diferentes puestos del sector, y de este modo, contar con una estructura más flexible cuyo personal sería capaz de ocupar diversos puestos en la misma área. Contar con una dotación polivalente supone un valor agregado tanto para la empresa como para el trabajador.*

Desarrollo

Auxiliar de Recursos Humanos: *“La planificación de carrera se va haciendo a medida que la persona se va desarrollando en el tiempo. Entre el encargado de producción, Juan (gerente general), y José Luis (responsable en obra) se va completando una planilla donde se deja asentado el seguimiento de los puestos que ocupa en cada jornada de trabajo. Este registro es el que se utiliza en las reuniones donde se toman las decisiones de re categorización”.*

Responsable Local Comercial: *“Las personas se sienten a gusto pero encuentran un techo en el desarrollo profesional pero no quieren irse por el apego a sus compañeros”.*

Análisis

Sólo un entrevistado habló sobre la herramienta destinada a la planificación de carrera de las personas.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Una persona destacó que el personal de su sector no tiene posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Interpretación

Si bien la empresa tiene una herramienta de seguimiento del personal, la misma no se aplica a todas las personas. Además, no posee un manual de uso ni está asociada a objetivos y metas concretas que permitan desarrollar un plan de crecimiento del empleado.

El hecho de no realizar acciones destinadas al desarrollo, tiene como principal riesgo que los empleados al encontrar un “techo” en su crecimiento laboral decidan abandonar la empresa en búsqueda de mejores oportunidades laborales, haciendo que se pierda el principal capital: el talento humano. También puede generar empleados con una baja motivación e insatisfacción con su trabajo.

Por último, la falta de desarrollo deja en evidencia que la empresa no proyecta a largo plazo los recursos con lo que debe contar para el cumplimiento de su misión y visión organizacional.

Evaluación del Desempeño

Gerente General: *“Las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo en reuniones con el directorio donde los jefes expresan sus opiniones y comentan eventos que han observado de sus dependientes para luego definir su desempeño y considerar posibles cambios salariales. En los mandos medios (supervisores) se hace una evaluación mensual sobre los antecedentes, se revisa también la remuneración, los responsables son el encargado y el directorio (gerentes). En lo que respecta a mandos altos, se realiza semestralmente y también se revisa la remuneración. Esta información también se utiliza para promociones internas y ascensos”.*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Análisis

Un entrevistado dijo que la evaluación del desempeño se hace mediante un registro personal que lleva cada jefe.

Interpretación

- *Esta herramienta se utiliza para realizar aumentos salariales o cambios de categorías, pero no para medir la performance del empleado o promover mejoras en su desempeño.*
- *No está formalizada ni tiene un manual de uso, tampoco está asociado a objetivos o descripciones de puesto.*
- *Por último, no hay una instancia formal donde se realice la devolución sobre los resultados de la evaluación, o la comunicación de las razones por las que se toman las decisiones de aumentos salariales o cambios de categorías.*

Si la empresa no define qué se espera de cada empleado, resultará difícil evaluar objetivamente su trabajo. Pueden suceder errores tales como, evaluar con un resultado alto a una persona cuyo trabajo no fue eficiente, o por el contrario, evaluar con un puntaje bajo a un empleado cuyo desempeño haya sido sobresaliente.

Lo antes expuesto, puede implicar disconformidades internas entre los empleados y baja motivación e incentivo dado que la persona no conoce si su trabajo está bien hecho tanto como si los resultados que obtiene son los esperados.

Tema: Mantenimiento de recursos humanos

Compensaciones

Gerente General: *En lo que respecta a beneficios, dice “hay una cuenta corriente en una farmacia, donde después se les descuenta por recibo; también se hacen eventos, asados, partidos de futbol, choripaneadas, los viernes se festejan los cumpleaños de los empleados. A*



Instituto Universitario Aeronáutico **Licenciatura en Recursos Humanos**

los de fábrica luego de la jornada se compran gaseosas y galletitas así comparten, y los de gestión en el almuerzo compran torta o sandwiches para el festejo, todo a cargo de la empresa”.

“Los operarios tienen categorías que establece el sindicato y además cuentan con categorías internas de la empresa. Estas se dan en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño. Esa información (desempeño, presentismo, sanciones) da pauta de cómo está la persona en su trabajo. Si en tres meses no se le ha modificado la categoría, es porque algo no está funcionando. En el caso de los administrativos sólo tienen un sueldo base que se reajusta en base a la inflación y puede que tengan algún aumento si su jefe lo pide”.

Responsable del local comercial: *“No hay una política de incentivos para los vendedores. Consulté con el gerente comercial la posibilidad de establecer objetivos semanales y así, quienes los cumplan se les daría los sábados libres como una manera de motivarlos, pero es solo un acuerdo interno”.*

Auxiliar de RRHH: *“Existen premios a la producción y a quienes menos roturas producen. A los administrativos no se les da ningún tipo de premio o incentivo. El presentismo se trata de mantener a partir de un banco de horas, donde no existen las horas extras sino que se compensan a partir de los permisos en caso de que el empleado necesite salir antes o ausentarse en una jornada, o en el caso de estar a favor, se computan para las vacaciones. A los operarios que realizan obras fuera de la fábrica, tratan de proporcionarles el transporte para que no gasten de su propio bolsillo”.*

“Se realizan fiestas de fin de año, los empleados de la fábrica son invitados con un acompañante con el objetivo de que el empleado integre a su familia. Participan tanto la fábrica como el local comercial, algo que es reciente puesto que anteriormente se hacían de forma separada. Se realizan además, partidos de fútbol, asados, trofeo grande para el sector que gane. También se les ofrece una visita guiada a la familia de los empleados de manera que conozcan la empresa donde trabaja”.

Responsable de la planificación de la producción: *“Hay con un régimen de sanciones para personal de producción. Es interno y está compuesto de la siguiente manera: llamado de atención, advertencia, apercibimiento y suspensión. Al generarse tres de uno se genera uno del*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

que le sigue, esto es, si la persona tiene tres llamados de atención, el primero es advertencia, y así sucesivamente. Estos documentos se hacen firmar a las personas y se colocan en su legajo para dejar un registro y llevar un control de los mismos”.

Comentó además que “el personal de producción almuerza en otro lugar diferente al del personal de gestión. Los cumpleaños también se festejan por separado. Se realizan asados pero solos para personal masculino de la empresa”.

Análisis

Todos los entrevistados coinciden en que los empleados en general cuentan con una variedad de beneficios.

Todos a su vez, coinciden en que la política salarial del personal de producción cuenta un mayor nivel de desarrollo a diferencia de los empleados de la administración y del local comercial.

La mayoría de los entrevistados destacaron que los festejos y eventos generalmente se realizan por separado personal de fábrica y de gestión.

Dos entrevistados comentaron que cuentan con una política de suspensiones y sanciones para el personal de producción pero no de gestión.

La responsable del local comercial destacó que no hay incentivos para el personal de ventas.

Interpretación

La empresa tiene más definidas y desarrolladas las actividades de compensación para el personal de producción que para el resto del personal. Esto puede generar diferencias entre los empleados principalmente en el personal fuera de convenio, quienes son los menos favorecidos. A su vez, se puede ver afectado aún más por el hecho de que muchas de las actividades de recreación, festejos y eventos se realizan por separado producción y el personal fuera de convenio.

Por otro lado, el personal de ventas, quienes son los que están en contacto directo con el cliente y cuyo desempeño está ligado a la consecución de ventas para la empresa, no poseen ningún incentivo salarial. Estas personas deberían contar con plan de incentivos y compensaciones que esté orientada al logro de metas y objetivos.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Cabe destacar que las actividades referentes a administración de sueldos, pago de quincenas, consultas sobre salarios, control de ausentismo y demás cuestiones de RRHH, están a cargo principalmente del gerente general y de la responsable de gestión y no del auxiliar de RRHH. Esto, como se ha narrado anteriormente, implica que estas personas estén sobrecargadas de trabajo, ya que deben realizar las tareas de su puesto sumadas las tareas de RRHH, sumado al hecho de que no poseen el conocimiento o formación necesaria para realizar esas actividades.

Clima laboral

Auxiliar de Recursos Humanos: *“Se realizan encuestas de clima que se hacen cuando se entregan los recibos de sueldos”.*

Análisis

Un entrevistado nombró que realizan evaluaciones del clima laboral, aunque se desconoce tiempos, resultados y documentos que utilizan.

Interpretación

La empresa tiene una herramienta de medición de clima laboral pero no es posible conocer cómo y cuándo se aplica, como así también, si se comunican los resultados obtenidos o si se realizan acciones en función de los mismos.

La medición de clima laboral permite a la empresa detectar cualquier signo de malestar, inconformidad y situación crítica que pueda estar pasando y que no haya sido detectada. Su uso por lo tanto, permite realizar acciones correctivas para evitar consecuencias mayores.

Tema: Higiene y Seguridad, Control de procesos y comunicación

Higiene y seguridad

Responsable de Gestión: *“Se trabaja con el soporte del médico de la fábrica quien hace un seguimiento de los accidentes, enfermedades y demás”.*



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Responsable del local comercial: “No han realizado capacitaciones sobre higiene y seguridad aplicadas a puestos administrativos”.

Análisis

Podemos interpretar que para la empresa la seguridad e higiene es un proceso importante, al cual le dedican tiempo y recursos.

Interpretación

No se realiza una inducción de higiene y seguridad en el ingreso del personal. La empresa debe resguardarse de cualquier incidente o accidente desde el primer momento en que el empleado inicia su trabajo, ya que es en estos momentos donde las personas son menos conscientes de los riesgos a los que están expuestos.

Por último, destacamos que no se capacita al personal fuera de convenio en esta temática. Si bien están menos expuestos a accidentes en comparación con el personal de producción, existen riesgos ergonómicos que a largo plazo pueden acarrear consecuencias tales como ausentismo, enfermedades profesionales, etc.

Control de procesos

Gerente general: “No estamos certificados con ninguna norma”.

Análisis

Un entrevistado mencionó el no estar certificados bajo ninguna norma.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Interpretación

El hecho de que la empresa no se encuentre certificada bajo ninguna norma puede implicar que no esté realizando los controles necesarios para asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Toda organización debe revisar periódicamente si se están logrando las metas planteadas, y en caso de ser necesario, realizar correcciones y mejoras.

Comunicación

Responsable del Local Comercial: *“Falta una mayor comunicación con la fábrica; al no haber un área de RRHH, esto se reciente aún más. Se proponen ideas y cambios para mejorar, pero generalmente no se llevan a cabo o no son tomadas en cuenta”.*

Auxiliar de RRHH: *“Tenemos carteleras que se encuentran a la salida, en el vestuario y en la guardia. Se publican los pagos, los cumpleaños, cambios de horas y lista del personal para firmar”.*

Análisis

Un entrevistado dijo que existe un bajo nivel de comunicación entre el local comercial y la fábrica.

Otro entrevistado comentó que hay tres paneles informativos situados en diferentes puntos de la planta.

Interpretación

La empresa cuenta con herramientas para mantener al personal de planta comunicado y actualizado sobre lo que sucede diariamente. Sin embargo, para el resto del personal y los empleados del local comercial, éstas no son suficientes. Esto puede generar que las personas hagan trabajos dobles por no tener la información necesaria para actuar correctamente. A su vez, impide que los individuos de la organización trabajen en pos de un mismo objetivo, puesto que el mensaje que la empresa desea transmitir puede no ser recibido correctamente.



Herramienta: Observación

Tema: Rol y Fundamentos

En diferentes oportunidades hablamos con varias personas del sector de gestión y del local comercial a lo cual no nombraron tener una persona referente en RRHH. Sólo en una de nuestras últimas visitas de relevamiento de información, nos nombraron a la persona Fabián como auxiliar de RRHH.

No se visualizó un cartel o sector físico que indique la existencia de un área de RRHH.

Análisis

La empresa no tiene oficinas o espacios destinados a RRHH.

El auxiliar de RRHH no es considerado como un referente en su gestión.

Interpretación

El no contar con un espacio destinado a la gestión de RRHH, denota que la empresa no considera ésta gestión como parte de sus actividades, funciones y áreas importantes. Esto también se ve reflejado al no reconocer al auxiliar de RRHH como referente directo de la misma. Todos estos puntos, impactan a la hora de replantearse los cambios que debe realizar la empresa si desea mejorar en dicha gestión.

Tema: Desafíos y Estrategia

Pudimos observar en las visitas a la fábrica y el local comercial respecto de los desafíos corporativos, que los sistemas de información que más son utilizados son:

- Las reuniones "cara a cara" para las novedades,
- El mail entre las áreas administrativas y el local comercial,
- Las líneas telefónicas internas,
- La información que publican en el blog y pagina web se encuentran desactualizadas al igual que las carteleras.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- Es utilizado el mismo vocabulario por los distintos miembros con quienes mantuvimos contacto.
- Coinciden las historias anecdóticas que nos comentaron.
- Tanto las oficinas administrativas de la fábrica como las del local comercial están construidos con productos de la empresa.
- Pudimos observar que la folletería, las fotografías colgadas en las paredes de las oficinas y los sitios web (blog y pagina) contienen el mismo logo, colores y formato.
- Pudimos ver que solo el área de operación/fabrica tienen uniforme o ropa de trabajo que es proporcionada por la empresa mientras que el resto de las áreas no.

Análisis

A partir de la observación se puede decir que la empresa en términos generales comparte los valores, el lenguaje, la forma de trabajar, la disposición del espacio y mobiliario, historias y anécdotas.

Interpretación

La empresa cuenta con una cultura fuerte, ya que la misma es compartida por la mayoría de sus miembros. Esto es positivo pues refiere a que los empleados conocen la forma de percibir, pensar y actuar de la organización. A su vez, el empleado se siente parte de la empresa haciendo que aumente su compromiso con los resultados.

En cuanto a la utilización de los distintos medios de comunicación, no todos los canales con los que la empresa cuenta son eficientemente utilizados ya que muchos de ellos no se actualizan, con la posible consecuencia de que los empleados pierdan el interés.

Por último, no todos los sectores cuentan con los mismos canales de comunicación pero no se evidencio si esto responde a una política de comunicación interna.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Tema: Previsión

En distintas visitas a la fábrica pudimos observar que la misma persona con la que se estuvo en contacto desempeñaba actividades variadas relacionadas a diferentes puestos.

No se visualizaron en ninguno de estos lugares un organigrama de la empresa.

Análisis

Una persona desempeña múltiples roles, dependiendo de las necesidades rutinarias de la empresa.

No hay un organigrama visible expuesto en la empresa.

Interpretación

Podemos decir que el hecho de que una persona realice actividades de diferentes puestos, puede implicar que los empleados no tengan sus puestos definidos y delimitados claramente ni que sepan qué lugar ocupan dentro del organigrama. Esto está relacionado con la falta de descripciones de puesto hemos expuesto anteriormente.

La necesidad de contar con un organigrama implica que mediante este grafico el empleado puede identificar como se relaciona con los otros puestos, áreas, de quien depende o a quien supervisa, como fluye la comunicación formal, entre otras cosas. Es de suma importancia que sea de pleno conocimiento ya que colabora al orden, organización y sistematización de los procesos entre otras cosas.

Tema: Provisión

No se obtuvieron datos relevantes con esta herramienta.

Tema: Capacitación y Desarrollo

No se obtuvieron datos relevantes con esta herramienta.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Tema: Mantenimiento de recursos humanos

En la guardia se visualizaron fotos de fin de año con todo el personal, pero sólo de algunos años (no se vieron de los últimos). En las mismas figura el slogan "Todos Juntos".

Se observó en la fábrica y en el local comercial y en los diferentes sector, que los empleados utilizan un trato informal y amistoso, llamándose por apodos. Además, todas las personas con las cuales tuvimos contacto fueron amables y tuvieron un buen trato con nosotras.

Análisis

En general se percibe un buen clima laboral en toda la empresa.

Interpretación

El hecho de que, siendo personas externas a la empresa, percibamos un buen clima laboral, es favorable, ya que implica que las personas se sienten a gusto con varios aspectos de la organización, ya sea con el lugar de trabajo, sus compañeros, su tarea, con la organización misma, entre otros.

Tema: Higiene y Seguridad, Control de procesos y comunicación

Higiene y seguridad

Se observaron afiches de la ART con información sobre el ente y sobre el procedimiento para informar un accidente; también se visualizaron afiches sobre el uso de EPP en las oficinas administrativas.

Se observó que los pasillos y lugares de paso de las personas en la planta no están señalizados.

Pudimos apreciar que tanto el personal de producción como el de gestión utilizan los EPP.

Al momento de nuestro ingreso a la planta, no se nos comunicó ninguna normativa o entrega de EPP para circular por la empresa.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Análisis

Hay una conciencia sobre el uso de los elementos de protección personal.

La empresa invierte tiempo y espacio en la seguridad e higiene de sus empleados.

Interpretación

Si bien hay una conciencia en general, no se realiza ningún tipo de inducción sobre este tema a personas externas a la empresa. Además, los sectores de circulación de personas en la planta no están señalizadas, siendo un riesgo potencial para aquellas que no concurren muy seguido a ese sector y pueden estar expuesto a incidentes o accidentes.

Control de Procesos

No se identificaron carteles sobre certificaciones o entes que regulen los procesos de la empresa.

Análisis

La empresa no está certificada bajo ninguna norma.

Interpretación

Como hemos narrado anteriormente, si bien la falta de certificaciones no implica que la empresa esté incumpliendo con sus objetivos o su actividad, éstas pueden ayudar a realizar controles y acciones que ayuden a la organización a mejorar sus procesos.

Comunicación

No se encontraron cuadros ni en la fábrica ni en el local comercial que comuniquen la visión, misión y objetivos de la empresa.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

En el sector de producción se visualizó un panel informativo donde se comunica información sobre la ART, cumpleaños del personal y fechas de cobro. El mismo se encontraba descuidado y desactualizado.

También pudimos apreciar que varias de las personas que trabajan en planta, no saben leer y ni escribir.

Análisis

No se comunica la misión, visión y objetivos de la empresa.

Los paneles de comunicación de la planta están desactualizados y no están adaptados al público para el cual se utilizan.

Interpretación

La comunicación de la misión, visión y objetivos de la empresa, está relacionada con el fin de que cada individuo conozca y trabaje en función de esas metas, además que colabora para generar un mayor sentimiento de pertenencia de los empleados.

Los paneles de comunicación no son funcionales, dado que muchas personas del sector productivo no saben leer ni escribir. Esto genera que estas personas no estén interesada en los contenidos, y además pueden sentirse que no son tomados en cuenta al momento de comunicar o informar diferentes cuestiones.

Herramienta: Análisis de Documentación

Tema: Rol y Fundamentos

En la página Web de la empresa se menciona la existencia de un área de RRHH, donde se invita a enviar el CV a una casilla de mail. No se especifican búsquedas, ni quien es el responsable de gestionar de este proceso



Análisis

Mediante la página web la empresa indica la existencia de un área formal de RRHH.

Interpretación

Si bien la página indica la existencia de un área formal de RRHH, la misma no existe físicamente. Contar con un sector destinado sólo a RRHH, es importante ya que permite darle identidad y comenzar a formalizar la misma. Además, cabe aclarar que el personal de RRHH maneja información confidencial tales como legajos y recibos de sueldos, que deben estar organizados y centralizados en un mismo lugar.

Tema: Desafíos y Estrategia

La empresa cuenta con un Web Log que no es utilizado con frecuencia, ya que no se evidenciaron interacciones en el último tiempo. En dicho web log se encuentra publicado un mail de contacto por cada una de las áreas de manera de dirigir las consultas según las inquietudes de quien escribe.

Pudimos corroborar que las noticias publicadas en su blog y sitio web solo contienen información referida a noticias internas o promoción comercial de sus productos. La estética de la página y el blog coinciden con la imagen corporativa.

Se investigaron notas y artículos de diarios de la ciudad de Córdoba del año 2013 con el objetivo de conocer el entorno y contexto del sector de la construcción. (Ver Anexo). En los mismos se pudo apreciar lo siguiente:

- Un rendimiento negativo para el sector de la construcción dada las condiciones externas que pueden afectar al mismo en comparación a años anteriores y distintas provincias del país.
- El sector de la construcción tendría una mejoría, pero que en gran parte es resultante de la baja de trabajo y venta anteriormente vivida.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- Los diferentes entes del sector, tanto públicos como privados, no tienen una visión positiva sobre la situación ni comparten las mismas opiniones sobre la situación.
- La actividad de la construcción experimentó una mejora considerable respecto al igual mes del año pasado tras quebrar 13 meses consecutivos de caída, según los datos recabados por los organismos competentes.

Análisis

En cuanto a la comunicación instantánea se pudo constatar que cuentan con un espacio de interacción destinado a sus clientes.

La empresa se encuentra en un rubro que está afectado negativamente por la inestabilidad política y económica del país.

Interpretación

La empresa tiene como principal desafío trabajar en un entorno inestable dada las circunstancias económicas y políticas del país. El contexto que la rodea es cambiante y para esto la organización debe estar preparada para los diferentes escenarios que pueden presentarse.

En lo que refiere a la comunicación, la empresa destina espacios y recursos destinados a mantener la relación con sus clientes.

Tema: Previsión

Análisis y Descripciones de puesto

En lo que respecta a las descripciones de puesto de los empleados, la empresa nos facilitó los correspondientes manuales. En este documento pudimos apreciar descripciones de puestos de algunas personas, principalmente del personal del sector administrativo y del local comercial, que se encontraban desactualizados y con la información incompleta.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Análisis

Sólo hay manuales de puestos para el sector de gestión y administrativo y se encuentran desactualizados e incompletos.

Interpretación

Tener manuales desactualizados puede implicar que la empresa esté trabajando con información que está obsoleta y que ya no puede utilizarse. Bajo este punto, tener las descripciones en ese estado, es similar a no tenerlas, puesto que no pueden aprovecharse.

Estructura

No se obtuvieron datos sobre la existencia de un organigrama formal de la empresa.

Análisis

Esto aporta a lo anteriormente expuesto sobre la falta y necesidad de un organigrama en la empresa.

Tema: Provisión

En lo que refiere a reclutamiento, la página oficial tiene una sección de departamento de RRHH que invita a dejar su CV si una persona está interesada en trabajar en la empresa. No publican ofertas laborales disponibles para postularse.

Respecto a la selección, tuvimos acceso al modelo de entrevista que se realiza a los operarios de la fábrica, la cual estaba orientada principalmente a preguntas referidas al puesto que la persona desempeñará en la empresa (sueldo, responsabilidades, vacaciones, etc.).

Tuvimos oportunidad de acceder al manual de procedimiento creado en el año 2003, donde se definen cómo deben realizarse los principales procesos de la empresa. En él figura un módulo de recursos humanos donde se detallan los procesos de selección y de administración del



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

personal. Respecto a selección, podemos decir: RRHH realiza la comunicación de la búsqueda, luego el gerente de planta se encarga de: entrevistar a los candidatos; de que todos completen la solicitud de empleo (formulario que contiene datos personales y dos referencias laborales. Sólo lo completa el personal de construcción) para luego enviarlo a RRHH; de solicitar las referencias laborales y determinar qué persona queda seleccionada para informar a RRHH. Una vez finalizado el proceso de selección, RRHH se encarga de reunir la información necesaria para dar de alta en AFIP, obra social, ART.

Análisis

Poseen como herramienta de reclutamiento un espacio en la página web de la empresa para que los postulantes envíen su CV.

Existe un manual de procedimiento de selección y administración de personal pero es obsoleto y no abarca el resto de los procesos de RRHH.

Interpretación

Si bien existe un espacio en la Web para reclutamiento de CVs, no se puede afirmar que sea utilizada y aprovechada ya que no hay una persona destinada a recopilar esta información y analizar los CVs.

Las entrevistas las realiza una persona ajena al área de RRHH. Esta tarea debe ser función de una persona que conozca y tenga experiencia en el desarrollo y manejo de entrevistas laborales, dado que así, se pueden obtener mayor información y conocer si la persona que se entrevista va acorde al puesto.

Tema: Capacitación y Desarrollo

La empresa cuenta con una planilla donde planifican las capacitaciones de Higiene y Seguridad. En la misma se establece el horario, lugar y elementos de soporte a utilizar.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Análisis

La empresa sólo cuenta con una planilla para realizar las capacitaciones de higiene y seguridad.

Interpretación

Es positivo que se destinen capacitaciones referida a higiene y seguridad, ya que resulta necesario reforzar constantemente éstos temas. Sin embargo, la empresa debería considerar planificar y realizar otros tipos de formación, tales como cursos técnicos o institucionales.

Evaluación del desempeño

La empresa cuenta con una planilla del personal donde se lleva un registro de cada persona que luego se comparte en la reunión con el directorio para evaluar el desempeño y considerar re categorizaciones en el caso de los operarios.

Análisis

Existe un registro destinado a la evaluación de los empleados.

Interpretación

La empresa gestiona el proceso de evaluación del desempeño mediante una planilla que no es aplicada por los evaluadores de la misma manera, ya que no posee ningún procedimiento. Esta herramienta sólo se realiza para considerar la re categorización de un operario o para hacer un seguimiento del trabajo de los empleados, pero no se aprovecha como una oportunidad para dar un feedback sobre el trabajo que realizan. Por otro lado, resulta complicado que esta evaluación sea objetiva si no hay descripciones de puesto, que indiquen qué es lo que debe hacer cada persona en su trabajo.



Tema: Mantenimiento de recursos humanos

No se obtuvieron datos relevantes con esta herramienta.

Tema: Higiene y Seguridad, Control de procesos y comunicación

No se obtuvieron datos relevantes con esta herramienta.

Herramienta: Cuestionario

Tema: Rol y Fundamentos

No se obtuvieron datos relevantes con esta herramienta.

Tema: Desafíos



Análisis

La mayoría de las personas indicaron que la empresa tiene una buena relación con sus clientes. La minoría dijo que no tenía información para decir qué opinaban los clientes.



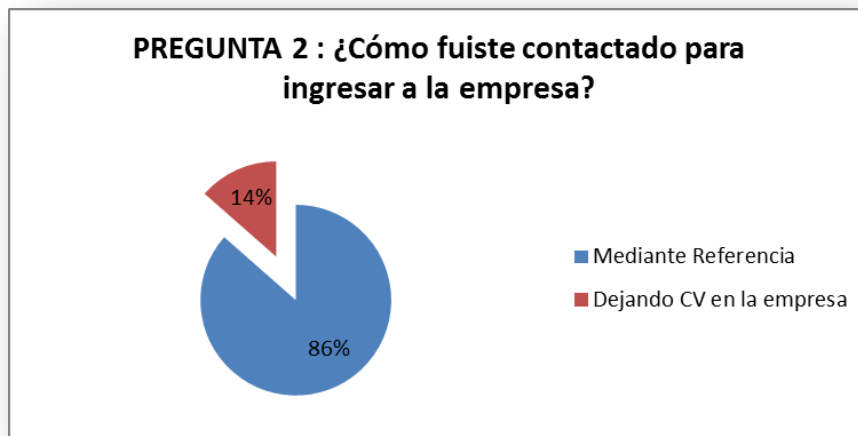
Interpretación

A partir de las respuestas obtenidas podemos presumir que la empresa envía mensajes positivos a sus empleados respecto a la relación que mantienen con sus clientes. Esto colabora a que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo ya que se le transmite que el cliente está conforme con los productos o servicios que la empresa le brinda.

Tema: Previsión

No se obtuvieron datos relevantes con esta herramienta.

Tema: Provisión



Análisis

La mayoría de los entrevistados indicó haber ingresado mediante recomendaciones y referencias de empleados de la empresa, mientras que la minoría dijo haber ingresado mediante la entrega personal de su CV.

Interpretación

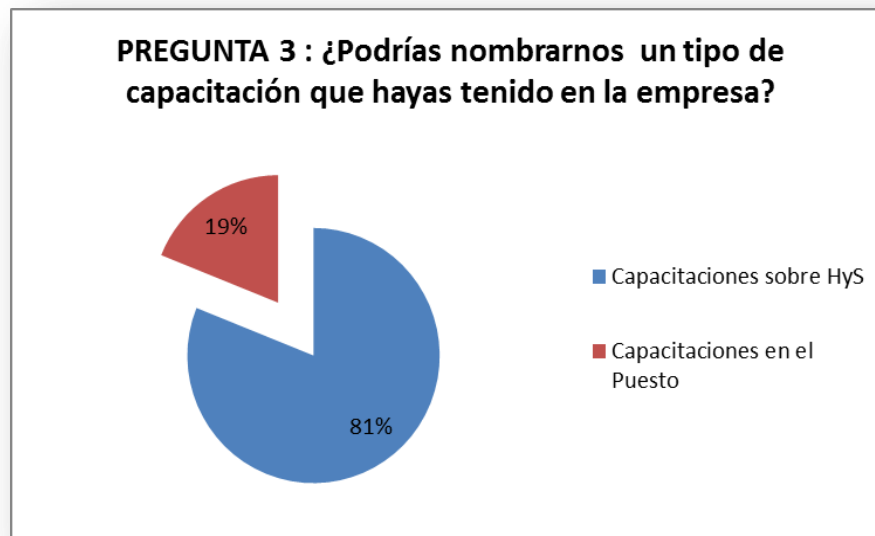
A partir del resultado obtenido podemos decir que la empresa tiene una preferencia de reclutar empleados a partir de recomendaciones, mientras que le sigue con menor porcentaje, aquellas personas que voluntariamente se acercaron a la empresa. Esto indica la falta de diversificación



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

en las fuentes de reclutamiento como también que criterio utiliza la empresa para seleccionar a su personal

Tema: Capacitación y Desarrollo



Análisis

Un gran porcentaje de los encuestados dijo que la mayoría de las capacitaciones que han tenido fueron sobre HYS y que les interesaría tener capacitación en otros temas relacionados a su trabajo. Mientras que la minoría dijo haber recibido una capacitación en su puesto de trabajo, a través de sus compañeros o supervisores.

Interpretación

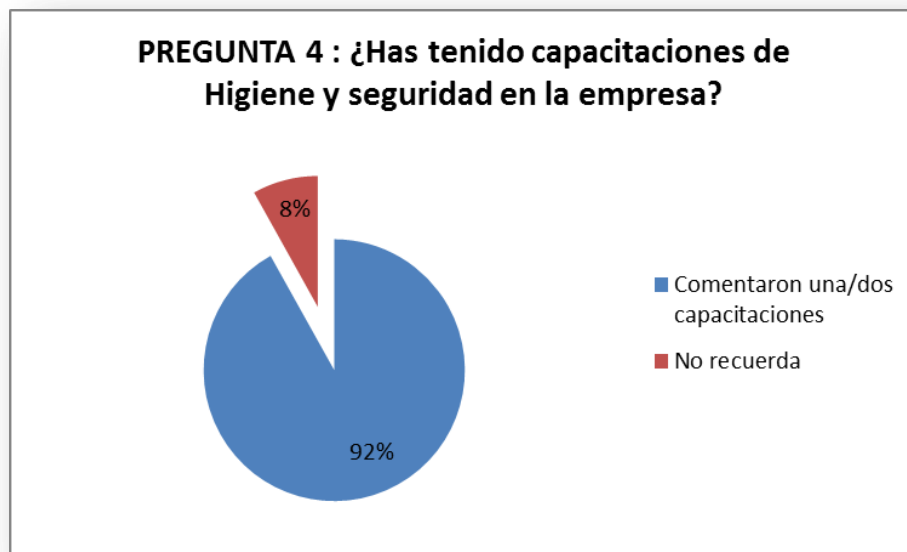
La mayoría de los entrevistados acordaron que la empresa capacita su personal en seguridad e higiene. Se debe considerar que también se debe realizar foco en formar al personal en otros aspectos, ya sean éstos técnicos, organizacionales, no técnicos, etc.



Tema: Mantenimiento de recursos humanos

No se obtuvieron datos relevantes con esta herramienta.

Tema: Higiene y Seguridad, Control de procesos y comunicación



Análisis

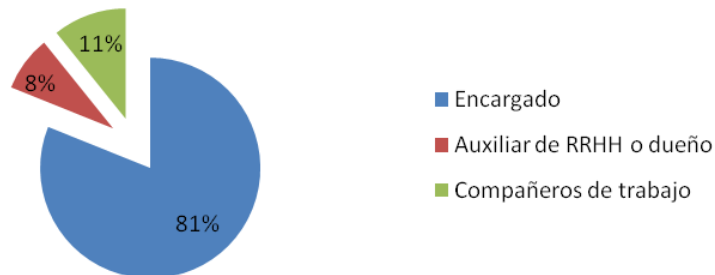
Casi todos los entrevistados respondieron afirmativamente, indicando haber recibido capacitaciones de HYS en diferentes momentos de su trabajo. Sólo un 8% dijo no tener presente capacitaciones relacionadas a ésta temática.

Interpretación

Si bien la mayoría de las personas afirman haber recibido formación sobre seguridad e higiene, algunas personas no consiguieron nombrar ninguna. Esto puede significar un riesgo ya que todas las personas de la empresa deben estar informadas y capacitadas, de lo contrario puede facilitar la ocurrencia de incidentes o accidentes laborales.



PREGUNTA 5: ¿A qué persona de la empresa recurrís cuando te surge algún problema personal y necesitas informarlo?



Análisis

La mayoría de las personas respondieron que existen espacios y momentos para conversar o resolver problemas tanto de índole laboral como personal a los cuales recurrirían en primera instancia al encargado directo. Mientras que un 11% indicó que ante esta necesidad preferirían tratarlo con el auxiliar de RRHH o dueño de la empresa. Por último, un 8% dijo que preferiría hablarlo con algún compañero de trabajo.

Interpretación

La mayoría indicó elegir al encargado de la producción. Aquí la empresa debe asegurar que tanto el encargado como el auxiliar de RRHH, respondan correctamente a los pedidos o problemas de los operarios, buscando principalmente comunicar un mismo criterio de trabajo para todos.



SÍNTESIS

Rol y Fundamentos

La empresa no tiene un espacio físico ni una estructura para el área de RRHH. Se pudo apreciar, que existe una necesidad de incorporar una persona que gestione y organice las actividades y funciones de RRHH, de modo de comenzar a implementar mejoras y cambios sobre ésta gestión.

Por último, la empresa tiene una visión muy acotada sobre la función y rol de una gestión de RRHH, ya que asocia a la misma los procesos de selección, administración del personal y seguridad e higiene.

Desafíos y Estrategias

La empresa se encuentra en un rubro que actualmente es complejo y variante, situación que se ve agravada por el entorno socio- económico del país. Este punto, a su vez, resulta más complicado ya que la organización no planifica sus actividades ni procesos.

La organización cuida y valora la relación con sus clientes y busca que sus empleados trabajen de la misma manera. Esto es posible dado que existe una cultura fuerte, que sirve para fortalecer los vínculos con sus empleados.

Previsión

La empresa no tiene manuales de puestos. Las tareas de RRHH están distribuidas entre varias personas, quienes están sobrecargadas de trabajo y cuyas tareas no son correspondientes a sus puestos.

Sumado a lo anterior, la organización tiene una dotación y estructura que exige la fuerte necesidad de contar con una persona avocada directamente a la gestión de RRHH.

No tienen un organigrama formal ni una estructura definida; sin embargo, en la página web se comunica la existencia clara de una estructura que difiere de la real.

Provisión



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Tanto en las entrevistas como en el análisis de documentación se verificó que la empresa no cuenta con un alto nivel de desarrollo en la planificación del personal, dado que no estima ni la cantidad ni perfiles necesarios para cumplir con las metas organizacionales.

Se pudo verificar, según lo expuesto en las entrevistas y cuestionarios que se cumple con la política de preferencia de incorporar trabajadores que sean recomendados por sus mismos empleados.

Las entrevistas, el análisis de contenido y el cuestionario dejaron en evidencia que el proceso de inducción del personal es muy simple y sólo abarca cuestiones relacionadas al puesto de trabajo. También coincidió que los conocimientos se transmiten de boca en boca y mediante la imitación, con lo cual el nivel de formalización del conocimiento con el que cuenta la empresa es muy bajo.

Capacitación y Desarrollo

Se asocia la formación únicamente a capacitaciones de higiene y seguridad, ya que son las únicas que se planifican y que se realizan con frecuencia.

No existe un relevamiento de las necesidades de formación del personal y tampoco se planifican capacitaciones de otra índole que no sean relacionadas a la seguridad industrial.

Vale destacar que los mandos medios dijeron que tienen una visión negativa sobre lo que los empleados piensan de la capacitación, ya que creen que éstos no están interesados; sin embargo, el personal de producción dijo que estarían interesados en tener capacitaciones relacionadas a otros temas que no sean de higiene y seguridad.

En lo que refiere al desarrollo de las personas, la empresa no cuenta con programas o acciones específicas orientadas a éste proceso.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Mantenimiento

La empresa se preocupa para que sus empleados tengan diferentes beneficios. También busca oportunidades para realizar eventos y festejos.

Por otro lado, destina más recursos y acciones de compensación al personal productivo que al resto de los empleados.

Higiene y Seguridad, Control de Procesos y Comunicación

La organización considera esta temática importante y le dedica el tiempo y espacio necesario para su correcto cumplimiento.

No están certificados bajo ninguna norma y no tienen sistemas de control y evaluación de sus procesos.

Sobre el tema comunicación, podemos decir que la empresa debe mejorar este proceso, ya que no se aprovechan las fuentes de comunicación que tiene. Además, no considera el tipo de público al momento de realizar un comunicado, dado que las personas de la empresa tienen diferentes niveles de formación y educación.

CONCLUSIONES

Aciertos

La organización es consciente y reconoce que posee algunas debilidades en la gestión de sus empleados, para lo cual desea realizar modificaciones y acciones para mejorarla. Esto está relacionado con su cultura y modo de trabajar, ya que se interesa por el bienestar de sus empleados. Un resultado visible de esto, es el buen clima laboral que fue posible percibir.

Si bien debe modificar varios de sus procesos, se destaca como positivo que tienen herramientas para los procesos de selección, administración de personal, evaluación del desempeño y seguridad e higiene.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Desaciertos

Como principales falencias, podemos decir en primer lugar, desde el punto de vista organizacional, que no se planifican las actividades y tareas a nivel gerencial y operacional, por lo que las respuestas a los pedidos y cambios del entorno son reactivas. Además, no hay una estructura organizacional clara y definida que guíe a los empleados.

En segundo lugar, la mayoría de las actividades de RRHH están distribuidas entre varias personas de diferentes sectores y puestos, dificultando su correcta integración y gestión. Por otro lado, el auxiliar de RRHH realiza tareas operativas del área pero además debe cumplir con actividades relacionadas a otros puestos.

Respecto a los procesos de RRHH:

- Los manuales de puestos, actividad básica y necesaria para poder desarrollar el resto de los procesos de RRHH, están desactualizados y no están desarrollados para todas las posiciones;
- El proceso de reclutamiento se maneja casi en su totalidad por referencias de empleados;
- La inducción del personal se realiza en parte, ya que sólo se consideran aspectos relacionados al puesto.
- No se planifican ni dictan capacitaciones técnicas, institucionales o de de cualquier índole que no sean de seguridad e higiene;
- Las evaluaciones de desempeño sólo están con el fin de ofrecer un aumento o cambio de categoría, pero no para mejorar el trabajo de la gente;
- Existe una baja comunicación entre el local comercial y la planta y no se aprovechan los recursos y fuentes de comunicación que tiene disponibles.

Finalmente, podemos decir que los procesos de RRHH están más estructurados para el personal de producción que el resto de los empleados. Esto se ve más claramente en la selección, evaluación del desempeño e incentivos y compensaciones.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Omisiones

Respecto a aquellos puntos que no están en la empresa, podemos decir en primer lugar, que no tiene un área o sector físico destinado a la gestión de RRHH.

En segundo lugar, no tienen un organigrama ni una estructura definida;

Tercero, no planifican las capacitaciones ni tampoco realizan capacitaciones técnicas o institucionales.

Por último, no tienen mecanismos de control y evaluación que permitan mejorar sus procesos. Por ejemplo, no tienen indicadores de ausentismo y rotación del personal. Si bien esto puede deberse a diferentes factores, la empresa debería analizar la posibilidad de realizar algún tipo de control externo que le permita tener un seguimiento de sus procesos.

8. PLAN DE INTERVENCION

A continuación se propondrán diferentes acciones destinadas a optimizar la gestión de Recursos Humanos a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Justificación

En base al diagnóstico previamente expuesto, se pudieron constatar fortalezas y debilidades de la gestión de recursos humanos. Si la empresa no trabaja sobre estos aspectos, difícilmente la gestión de recursos humanos logre consolidarse y aportar al crecimiento y desarrollo de la misma.

Es por esto que resulta necesario generar un plan de acción tendiente a reorganizar y sistematizar la gestión con la que actualmente cuenta, como también desarrollar aquellas actividades o procesos que consideramos que deberían tener; de manera de que la empresa pueda responder a las demandas y exigencias del entorno y lograr así, la consecución de los objetivos organizacionales.



Objetivos

Objetivo General:

Proponer mejoras tendientes a la optimización de la gestión de Recursos Humanos a partir de su redefinición, sistematización y desarrollo para responder a las necesidades que actualmente presenta la empresa mediante el establecimiento de un plan de acción acompañado de sugerencias.

Objetivos Específicos:

- Concientizar y comprometer al directorio sobre la importancia de contar una gestión estratégica de RRHH mediante la presentación de los resultados del diagnóstico y la propuesta de mejora.
- Desarrollo de las funciones y actividades de la gestión de RRHH a partir su sistematización y organización.
- Establecer un modelo de estructura interna del área de recursos humanos acorde con las necesidades de la empresa.
- Establecer mecanismos de evaluación para el desarrollo de la propuesta, durante su implementación y una vez finalizada, para el seguimiento correspondiente.

Acciones

Definimos las siguientes acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos:

OBJETIVO 1: Concientizar y comprometer al directorio sobre la importancia de contar con una gestión estratégica de RRHH mediante la presentación de los resultados del diagnóstico y la propuesta de mejora.

ACCIONES:



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

1. Reunión con los directivos para la devolución de los resultados de diagnóstico y explicación de la propuesta.
2. Definir el rol y alcance de las actividades y funciones que cumpliría la gestión de Recursos Humanos en la empresa alineándolo a la Misión, Visión, Valores y Estrategia de la misma.
3. Definir el perfil y rol que debería cumplir la persona responsable de RRHH a partir de la elaboración de análisis y descripción de puesto.
4. Difusión y posicionamiento de la gestión de Recursos Humanos y su respectivo responsable.

OBJETIVO 2: Desarrollo de las funciones y actividades de la gestión de RRHH a partir su sistematización y organización.

ACCIONES

1. Proponer un modelo de manual de procedimientos para utilizar en los diferentes procesos de RRHH.
2. Proponer herramientas de gestión de RRHH para cada uno de los procesos.

OBJETIVO 3: Proponer un modelo de estructura interna del área de recursos humanos acorde con las necesidades de la empresa.

OBJETIVO 4: Establecer mecanismos de evaluación para el desarrollo de la propuesta, durante su implementación y una vez finalizada, para el seguimiento correspondiente.

1. Establecer los plazos de implementación de cada una de las acciones propuestas, formas de medir el avance de las mismas y sugerencias a tener en cuenta.



Desarrollo del plan de acción

Objetivo 1. Actividad 1. Reunión con los directivos para la devolución de los resultados de diagnóstico y explicación de la propuesta de intervención.

Para lograr una adecuada implementación de la propuesta de mejora, es sumamente importante contar con el compromiso y apoyo de la dirección, dado que son quienes van a legitimar frente a las otras gerencias las prácticas y aporte que hace Recursos Humanos.

Primero resultará necesario sensibilizar los directivos, para después hacer partícipe al resto de la organización. En segundo lugar, es necesario concientizar los mandos medios, ya que cumplen un rol fundamental en la gestión de las personas.

Para lograr una organización exitosa hay que combinar el dominio del negocio y experiencia de estos gerentes con las competencias del especialista en RH, para que pueda dotarlos de herramientas y conocimientos haciendo que estos sean eficaces en la gestión del personal que tienen a cargo. Recursos Humanos logra aportes de valor a través de ellos, ya que son quienes implementan los planes y políticas que ésta diseña. Es por todo esto, que el involucramiento de la línea gerencial cumple un rol crucial para el éxito de la implementación de las acciones que emprenda RH.

Luego, se debería avanzar en la incorporación del resto de los niveles organizacionales. Para esto se deberá capacitar a cada una de los niveles con el objetivo de dar a conocer los conceptos previamente definidos.

Lo que se pretende es que todos los públicos que se relacionan con la gestión sepan exactamente a lo que se dedica, que expectativas deben tener con la misma y que demandas son las que se le puede hacer.

Este primer paso es clave y constituye la base para la implementación de cualquier acción posterior, ya que sin una buena sensibilización y concientización orientada al compromiso se condenara al fracaso el resto del proyecto.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Objetivo 1. Actividad 2. Definir el rol y alcance de las actividades y funciones que cumpliría la gestión de Recursos Humanos en la empresa alineándolo a la Misión, Visión, Valores y Estrategia de la misma.

Para lograr este objetivo deben desarrollar dos pasos:

1. Definir el rol que cumplirá Recursos Humanos

Los directivos deberán definir el papel que cumplirá RH garantizando la correcta alineación del área definiendo la misión, visión, objetivos, estrategias y planificación siguiendo la línea de la organización tal como se describió en el marco teórico.

Para lograr esto, deberán tomar de referencia los pasos con los que definieron la misión, visión, objetivos y estrategias corporativas. Deben responder las siguientes preguntas en materia de RH:

- ¿Dónde nos encontramos hoy?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Cómo hacemos para pasar de donde estamos hoy a donde queremos estar en un futuro?

Esto enfocado nos permitirá analizar la demanda de RH, analizar el personal actual de la empresa, resolver las brechas entre lo que hay y lo que debería haber de manera que sea consciente de si realmente cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las metas organizacionales y planificar en consecuencia las medidas necesarias a tiempo.

En el anexo se describe un ejemplo de los principales componentes estratégicos de la gestión de RH.

2. Definición del alcance de la gestión de RRHH a partir de la delimitación de procesos o actividades que deberían conformarlo.

Identificamos las siguientes actividades y procesos de RRHH como los principales para conformar la gestión actual de la empresa Gallará &Cía.:



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Previsión

- Planificar las personas con las que debemos contar para lograr las metas organizacionales, definiendo cantidad, perfil y puestos a ocupar.

Provisión

- Reclutar, seleccionar e inducir a las personas al ingreso a la empresa.

Capacitación y Desarrollo

- Dotar de conocimientos necesarios para el desempeño requerido en su puesto actual y planificar los necesarios para el desarrollo y crecimiento de la persona dentro de la carrera profesional de la misma.

Mantenimiento

- Brindar las compensaciones e incentivos necesarios para reconocer a las personas por su desempeño y motivarlas en su trabajo diariamente.

Higiene y Seguridad, Control de procesos, y comunicación

- Procurar la implementación y control de las normas de seguridad e higiene en el trabajo, realimentar los procesos que hacen a la gestión de RRHH y a los procesos de comunicación a través de sistemas de información correctos.

Objetivo 1. Actividad 3. Definir el perfil y rol que debería cumplir la persona responsable de la gestión de los RRHH a partir de la elaboración de análisis y descripción de puesto.

1. Definición del perfil del profesional de RRHH

En este punto se recomienda la definición y descripción de puesto del profesional de recursos humanos que asuma la coordinación de la gestión, el cual dependerá de lo que los directivos delimiten como rol de recursos humanos en función de la dirección estratégica.

2. Elaboración de Descripción y Análisis de puesto

El punto anterior se formaliza a partir de la definición del alcance de las tareas, funciones, responsabilidades y conocimientos que esta persona debería tener. De esta manera, se



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

formaliza la posición que esta persona ocupa y se comunica a toda la organización, conjuntamente con rol de la gestión de Recursos Humanos.

A continuación se presenta la propuesta de análisis y descripción del puesto de Responsable de RRHH:



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

AREA: Recursos Humanos

REPORTA A: Gerente General

PERSONAL A CARGO: SI NO

OBJETIVO DEL PUESTO:

Gestionar la administración de los Recursos Humanos de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento tanto de la fábrica como del local comercial, optimizando la utilización periódica de los recursos.

Participar en las reuniones, atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre Empresa y Sindicato.

Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.

Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa.

Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.

Preparar informes de labores cuando el caso lo requiera.

LLevar a cabo la contratación de personal en base a las descripciones de puesto.

Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal.

Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa.

Colaborar con Seguridad e Higiene para la verificación de medidas adecuadas que resguarden la integridad de los trabajadores.

Cumplir con las normas y procedimientos de calidad y seguridad de la Empresa, que apliquen al sector.

NIVEL DE ESTUDIOS:

Secundario

Terciario

Postgrado

Secundario Técnico

Universitario

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS:

Herramientas informáticas (Word - Excel - Powerpoint - internet)

Conocimientos en aspectos, legales y laborales.

EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares

HABILIDADES PERSONALES:

Proactivo

Dinámico

Trabajo en equipo

Manejo de relaciones interpersonales

MODALIDAD DE TRABAJO

Full Time

Part Time

OTROS REQUISITOS:

Disponibilidad Horaria



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

3. Opciones para cubrir la vacante

Al contemplar la necesidad de ordenar y profesionalizar la función de RRHH, recomendamos la centralización de las funciones en una persona que sea referente en el área y que actúe como nexo entre los diferentes sectores. Las virtudes de dicha decisión se encuentran desarrolladas en el marco teórico propuesto.

Para cubrir la vacante, la empresa cuenta con distintas opciones:

I. Desarrollar un miembro de la organización

La empresa puede considerar la posibilidad de capacitar y formar un empleado que tenga las aptitudes y el perfil para asumir las responsabilidades y funciones del puesto.

Pro: La persona que forma parte de la empresa, conoce a todos los empleados que la conforman, a la cultura organizacional y tiene experiencia en el sector.

Contra: No cuenta con los conocimientos y competencias para desempeñar la función, al menos a corto plazo. La empresa debería invertir tiempo, dinero y esfuerzo en formar a la persona que elija para que cubra la vacante, a su vez tener en cuenta la posibilidad de que ésta persona a futuro decida cambiar de trabajo.

II. Contratar un profesional

La segunda opción consta de iniciar la búsqueda de una persona ya formada. Para esto deberá contar con la ayuda y participación de una persona y/o consultora experimentada en los procesos de reclutamiento y selección para planificar una buena búsqueda, definiendo las mejores opciones de fuentes de perfiles, formas de contactarlos candidatos y atraerlos para formar parte del proceso. Luego, deberán coordinar las entrevistas, definir quién las realizará, el espacio que se dispondrá, cuantas entrevistas considerar como óptimo, que información se requerirá para el perfil, etc.



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

Pro: A corto plazo es la mejor opción dado que les da la oportunidad de disponer de una persona con experiencia y capacidad para actuar y gestionar los procesos del área con mayor rapidez y responder a las necesidades que la empresa tiene actualmente.

Contra: No cuenta con conocimientos relativos a la cultura organizacional y prácticas de la empresa, no tiene un conocimiento acabado del personal que conforma la organización, al menos a corto plazo.

III. Tercerizar la gestión: Outsourcing

Por último, la empresa puede considerar el outsourcing, este término designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa. La decisión de recurrir a este recurso, por lo general, es incrementar la competitividad de la empresa, o el deseo de emplear de modo más eficiente los recursos disponibles.

Pro:

- La empresa se concentra en las actividades que mejor lleva a cabo, lo cual permite mayor eficiencia.
- Se incrementa la flexibilidad, se consiguen reducir los tiempos del proceso y se dan respuestas más rápidas a los cambios que enfrenta la organización, así como la demanda de los productos y servicios de la empresa.
- Se incrementa la calidad del personal de la empresa y se mejora el rendimiento de la organización mediante mejores niveles de productividad.
- Acceso al “know-how” de una empresa especializada en el servicio.

Contra:

- Se requiere la transferencia de determinados aspectos del control de la operación a una empresa externa.
- No hay compromiso real con la cultura organizacional.
- Riesgo de que las personas que conforman la organización pongan barreras de resistencia mayores a los cambios por considerarlos “externos” a la empresa.
- Altos costos de contratación del servicio.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- Ante una crisis, desvinculación de la empresa contratada por no poder afrontar los costos.

Según lo expuesto, consideramos que la mejor opción para la situación actual en la que se encuentra la organización, es la opción numero 2: ***La contratación de un profesional.***

Objetivo 1. Actividad 4. Difusión y posicionamiento de la gestión de Recursos Humanos y su respectivo responsable.

Se le recomienda a la empresa generar distintos espacios para difundir y promover la gestión de Recursos Humanos de manera que los todos empleados tomen como referente a quien designen como responsable y que sepan el rol que han definido para dicha gestión.

Cuando hablamos de distintos espacios nos referimos al uso herramientas comunicacionales adaptadas a cada perfil de empleado para garantizar la efectividad de la misma, esto sería: capacitaciones, reuniones personales, charlas de 5 minutos, emails, carteles y afiches, etc. Es decisión de la empresa adoptar aquella que considere la mejor.

Objetivo 2. Actividad 1. Proponer un modelo de manual de procedimientos para la gestión de los RRHH.

Para lograr la organización y sistematización de los procesos que conforman la gestión de RH, se debe desarrollar manuales que brinden el soporte y objetividad necesaria para la toma de decisiones.

A su vez, son una herramienta de esencial utilidad cuando un empleado ingresa a la organización ya que si bien se lo capacita respecto al puesto que ocupará, resultan una guía que permite una mejor explicación aportando soporte escrito a la experiencia de inducción.

Por último, el valor agregado que supone contar con dichos manuales es la generación de conocimiento organizacional, dado que de esta manera, toda la experiencia que las personas desarrollan al desempeñar sus tareas permanece en la organización y no se pierde una vez que ellos la abandonan. Es fundamental que sean de pleno conocimiento y de actualización periódica.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

En el anexo se propone una estructura básica de cómo debería estar conformado un manual de procedimientos.

Objetivo 2. Actividad 2. Proponer herramientas de gestión de RRHH para hacer eficiente y efectivo el sistema de información y toma de decisiones relativas a la misma.

Para cada uno de los procesos que hemos delimitado, proponemos las siguientes herramientas. Los modelos de cada una de ellas se encuentran desarrollados en el Anexo:

PREVISION

1. Cuestionario de puestos para relevar puestos actuales.
2. Modelo de Análisis y Descripción de puestos.
3. Inventario de Recursos Humanos.
4. Elaborar un Organigrama Formal de la empresa.

La empresa debe comenzar por relevar el estado actual de los puestos para poder elaborar correctamente los manuales de puestos. A su vez, le permitirá reestructurar las cargas de trabajo, analizar las superposiciones o vacíos de puestos, como así también la ampliación o diversificación de puestos en caso de que lo considere necesario. Es importante informar y formar a todos los miembros de la empresa que participan de este proceso, para que sepan por qué y para que se hace, para que el nivel de respuesta sea alto y posible. A continuación se presenta el cuestionario de puestos y un modelo de descripción de puestos:

➤ EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE UN ANALISIS DE PUESTO PARA UN EMPLEADO

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO

FECHA

TITULO

DEPARTAMENTO

COORDINADOR/LIDER

EXPLICACION



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza del puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con las habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencia ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto.

PROCEDIMIENTO

EMPLEADO: complete los espacios de arriba y la sección I. Describa con detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Identifique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para esas tareas. Asegúrese de proveer la suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan el puesto que acarrea. Si tiene alguna consulta o cualquier tipo de pregunta diríjase a su coordinador.

COORDINADOR: Complete los espacios de la Sección II

SECCION I

1. Tarea (que).....
Procedimiento (como).....
Propósito de la tarea (por qué).....
Frecuencia..... y porcentaje..... de tiempo utilizado para realizar la tarea.
2. Tarea (que).....
Procedimiento (como).....
Propósito de la tarea (por qué).....
Frecuencia..... y porcentaje..... de tiempo utilizado para realizar la tarea.
3. Tarea (que).....
Procedimiento (como).....
Propósito de la tarea (por qué).....
Frecuencia..... y porcentaje..... de tiempo utilizado para realizar la tarea.

❖ ¿Qué tipo de maquinas/equipos/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día/semana utilizando las maquinas/equipos/software mencionados?



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- ❖ Maquinas/equipos/software Tiempo en uso (aclarar si es día/Semana)

- ❖ ¿Cuáles son las tareas que considera más importantes de su puesto?

- ❖ Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones, e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s)

- ❖ Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar el puesto

Nombre (titulo)	Razón
Nombre (titulo)	Razón
Nombre (titulo)	Razón

Firma del empleado.....

SECCION II

Sección del empleado revisada y aprobada por.....

Coordinador

Comentarios:.....
.....



**Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos**

➤ **EJEMPLO DE ENTREVISTA PARA EL ANALISIS DEL PUESTO**

Entrevistador
Fecha
Persona entrevistada
Título actual del puesto
Título del puesto sugerido
Coordinador inmediato
Título del puesto del coordinador inmediato
Departamento
Localidad del puesto
Número de empleados de este puesto
Describir las tareas más importantes que el/los miembros realizan diariamente. Si realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia.
Describir las tareas secundarias que realizan semanal, mensual, trimestral, etc., y describir la frecuencia.
Describir el equipo de computación y/o software que se requiere en caso de que el puesto lo necesite.
Describir las maquinas y otros equipos requeridos en el puesto en el caso de que los necesite



**Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos**

Describir las condiciones laborales

Describir la educación formal o su equivalente considerada con el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio

Especificar capacitación o educación necesarias antes de que un miembro ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después de su ingreso

Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesarias para obtener esa experiencia y establecer si se la adquirió en esa organización o en que otro lado

Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un miembro en este puesto. ¿En qué grado el coordinador inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?

Describir la clase de supervisión que el/los miembros reciben en este puesto debe/n brindar a otros miembros. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el miembro en cuanto a métodos, trabajo realizado, y personal?

Cuantos miembros supervisa directamente?

Indirectamente?

Responsabilidad por precisión y error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan el trabajo del empleado que comete el error, otros en



**Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos**

el mismo departamento, otros departamentos, personas fuera de la organización?

Responsabilidad de los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales que maneja; si son personales, de política, secretos de negocio, presupuestos, etc.

Responsabilidad por dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado ¿el contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.

Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permiten tomar?

Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida por el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.

Describir el grado de repeticiones que el miembro debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.

Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.



EJEMPLO DE ANALISIS DE PUESTO

Identificación del puesto	
Nombre del área o departamento	
Título actual del puesto	
Localidad	
Reportabilidad	
Trabajo a desempeñar	
Tareas específicas y comunes:	
Responsabilidades:	
Supervisa a:	
Interacciona	con:
.....	
Que	se supervisan:
tareas	
se	
.....	
Que tareas no se supervisan:	
Como	la calidad:
se	
controla	
la	
.....	



Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral:

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

En qué horas se trabaja

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

Periodos de descanso

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

Condiciones del entorno

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

Habilidades requeridas

Intelectuales

.....

Manuales

.....

Interpersonales

.....

Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

.....

Requisitos especiales



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

Viajes
Trabajo nocturno
Horas extras
Fines de semanas
Otros

Responsable (describir)
De equipo
De los márgenes de ganancia
De gastos
De relaciones exteriores
Otros



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
AREA:	
REPORTA A:	PERSONAL A CARGO: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
OBJETIVO DEL PUESTO:	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:	
NIVEL DE ESTUDIOS:	
Secundario <input type="checkbox"/>	Terciario <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>
Secundario Técnico <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>
IDIOMAS:	
Idioma:	
Nivel:	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS:	
EXPERIENCIA:	
HABILIDADES PERSONALES:	
MODALIDAD DE TRABAJO	Full Time <input type="checkbox"/> Part Time <input type="checkbox"/>
OTROS REQUISITOS:	

En cuanto al inventario de RRHH, le permitirá a la empresa conocer las personas con las que actualmente cuenta para tomar decisiones a futuro y hacer las proyecciones necesarias para cumplir con las metas organizacionales a largo plazo. Se sugiere que se implemente en principio de una manera simple en cuanto a la cantidad de categorías por las que las



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

clasificamos, pero que se incluya a todo el personal. En este sentido, es importante que se implemente en todas las áreas e involucrando a los responsables de cada una de ellas.

EJEMPLO DE INVENTARIO DE RRHH

Área.....Fecha.....

Nombre-Apellido	Edad	Puesto	Antigüedad	Formación	Observaciones

PROVISION

- Modelo de Entrevista.
- Evaluar la efectividad del proceso mediante la evaluación de conocimientos y de desempeño del empleado nuevo.

La empresa debe comenzar a diversificar las fuentes de reclutamiento y los parámetros con los que realiza las búsquedas. La segmentación del mercado de RRHH que busca ayudara a decidir que fuentes son más apropiadas para dicho perfil. A continuación proponemos ítems a indicar en un anuncio, ya que a partir de este dependerá el nivel de retorno que obtendrá, tanto en número como en calidad de perfiles. En segundo lugar, indicamos una serie de preguntas al realizar al momento de una primer entrevista para recabar información sobre el candidato.

El anuncio: Partes indispensables

- *Definición de la organización*
- *Definición de la posición vacante*
- *Requisitos excluyentes y no excluyentes*
- *Competencias y conocimientos*
- *Indicar que se ofrece*
- *Información como postularse*



Entrevista Modelo General

<p>AMBITO PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hemos leído tu CV, pero nos gustaría que nos cuentes acerca tuyo (Presentación general) • ¿Cómo es tu familia? • ¿En qué empleas tu tiempo libre? • Nombra 3 fortalezas y 3 debilidades de tu personalidad a la hora de trabajar. • ¿Qué haces para compensar esas cosas que no te gustan de vos?
<p>FORMACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Porque estudiaste..? • ¿Qué te llevo a elegir esa especialidad? • ¿Porque elegiste esa institución? • ¿Piensas seguir estudiando? • ¿Cómo fue tu experiencia? • ¿Cómo son tus métodos de estudio? • ¿Cómo te organizas con el estudio/trabajo para cumplir con las metas?
<p>EXPERIENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué funciones desarrollabas en X puesto? • ¿Por que querés cambiar de trabajo? • ¿Cuál era el salario que tenias? • ¿Qué horas cumplías en esa empresa? • ¿En qué puesto te sentías más a gusto? • ¿Cuál ha sido la situación más problemática a la que te has enfrentado en el trabajo, y de qué manera la resolviste? • ¿Cual fue tu mayor éxito y cual tú mayor fracaso? Porque? • ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe? ¿Con tus compañeros? • ¿Cómo es la persona con la que elegirías trabajar y con quien no trabajarías de nuevo? ¿Por qué?
<p>PUESTO DE TRABAJO Y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te enteraste de la búsqueda?



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• ¿Que sabes de la empresa?• ¿Por qué te presentaste para este puesto?• ¿Que piensas que puedes aportar a la empresa?• ¿Qué te puede aportar la empresa?• ¿Pensas que cuentas con todos los conocimientos necesarios para desempeñar satisfactoriamente el puesto? ¿Por qué si/no? ¿Qué harías en el caso de aquellos que no?• Negociar condiciones del puesto.
---------	--

Se sugiere la elaboración de un manual con los principales datos de la empresa a fines de entregárselo al empleado cuando ingresa. También se puede incluir en la inducción el manual de puestos, y actividades destinadas a la integración del empleado con su supervisor directo, equipo de trabajo como con el resto del personal que integra la empresa. Se puede tomar de ejemplo un desayuno de bienvenida, un circular vía mail presentando al ingresante, un recorrido por las instalaciones presentándole a los empleados, entre otros.

La empresa debe estimar el tiempo en que considere suficiente a tomar como referencia para evaluar los conocimientos que el empleado incorpora. Esto sirve para medir cuán efectivas fueron nuestras acciones. Se sugiere un cuestionario de preguntas semi-estructuradas y estructuradas para obtener un panorama de la situación en la que se encuentra el nuevo empleado

CAPACITACION Y DESARROLLO

- Lista de capacitación: Destinada a personas con empleados a cargo. Consiste en una serie de preguntas para relevar necesidades de capacitación, técnicas de capacitación, situaciones de capacitación, destinatarios, costos, etc.
- Guía de capacitación estratégica: Destinada a gerentes o responsables de área.
- Modelo de Plan de Capacitación.

A continuación se presenta un modelo de plan de capacitación donde se establece por área las capacitaciones que se harán en el año. En el anexo se encuentran la lista y guía de capacitación estratégica.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

PLAN ANUAL DE CAPACITACION

AREA:	
AÑO:	
RESPONSABLE:	

PROGRAMADO **P** CUMPLIDO **C** REPROGRAMADO **R** ANULADO **A**

N°	ACTIVIDAD	HS	ASIST.	TOTAL HS	PRIMER CUATRIMESTRE				SEGUNDO CUATRIMESTRE				TERCER CUATRIMESTRE				OBSERVACIONES
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	

MANTENIMIENTO

- Entrevista de retroalimentación de desempeño.
- Manual de políticas y planes de incentivos remunerativos y no remunerativos.

El responsable directo debería pautar entrevistas para realizar devoluciones acerca del desempeño de su colaborador. Como principal herramienta de soporte deberían utilizarse los manuales de puestos para contar con parámetros objetivos.

Se aconseja celebrar esta entrevista con cierta periodicidad, considerando las fechas pautadas por la planificación de las actividades propias de cada una de las áreas. Otro consejo, es capacitar a quienes hacen estas entrevistas para mejorar el impacto que pueden tener las mismas en el desempeño futuro de dichos empleados.

La empresa debe considerar clave la elaboración de manuales de políticas y planes de incentivos remunerativos y no remunerativos para retener el personal clave de la empresa.

A continuación se presenta una lista de verificación de entrevista de desempeño acompañada de sugerencias para su correcta implementación.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		

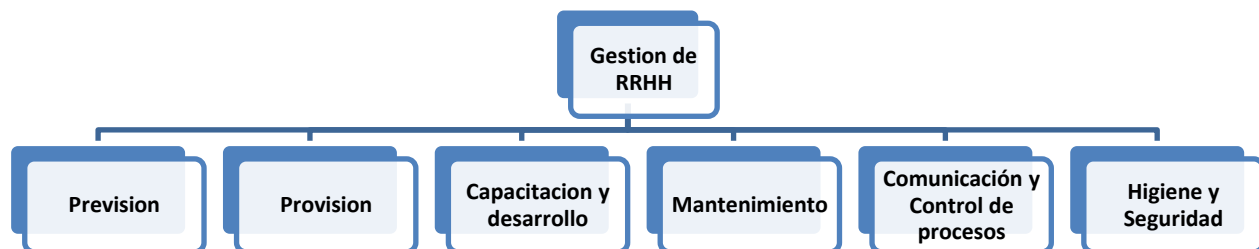
SEGURIDAD E HIGIENE, CONTROL DE PROCESOS Y COMUNICACION

- Seguridad e Higiene: Incluir a todo el personal de la empresa, hacer seguimiento de las capacitaciones y efectividad de las mismas, elaborar manual.
- Control de procesos: Establecer métodos de reportes para hacer un seguimiento adecuado a cada uno de los procesos críticos
- Comunicación: desarrollo de manuales destinado a estructurar el mensaje, el público al que va dirigido y los canales principales.

Objetivo 3. Actividad 1. Propuesta de estructura interna del área

Se propone una estructura clasificada por los procesos que esta persona deberá gestionar, considerando que en un principio el área estaría coordinado por el responsable. A medida que la organización vaya creciendo en tamaño, los puestos del departamento de RRHH se harán progresivamente especializados.

Se recomienda que sea conocida por todas aquellas personas que de alguna manera realizan actividades relacionadas a RRHH.





**Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos**

Objetivo 4. Actividad 1. Desarrollar indicadores que permitan evaluar el proceso de implementación de la propuesta.

El objetivo de este apartado se centra en establecer indicadores que permitan llevar un control de las actividades del área.

Proponemos a modo de soporte un cuadro modelo a partir del cual la empresa puede desarrollar sus propios indicadores:

PROPOSITO ORGANIZACIONAL	PROPOSITO FUNCIONAL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO DEL INDICADOR

Propósito Organizacional: Información que pretende aportar a los fines organizacionales.

Propósito Funcionales: Información que pretende aportar a los fines del área.

Nombre del indicador: Manera que se identificará al indicador.

Formula: Manera de obtener la información.

Objetivo: Resultado que pretende aportar.

Algunos ejemplos de indicadores de Gestión de RRHH:

Indicador propuesto	¿Para qué?
Cantidad de acciones realizadas orientadas a la sensibilización/ Cantidad de acciones planificadas orientadas a la sensibilización.	Medir la efectividad en relación a la cantidad de acciones emprendidas.
Cuestionario destinado a Evaluación de conocimientos acerca de Rol y Fundamentos de la gestión de RRHH.	Medir la efectividad de la capacitación al ingreso.
Cantidad de Horas de Capacitación en X periodo/Cantidad de Horas Hombre en X periodo.	Medir la cantidad de horas de capacitación que recibe cada empleado en un periodo de tiempo determinado.
Cantidad de accidentes de trabajo en X periodo de tiempo/Cantidad de Horas trabajadas en X periodo de tiempo.	Medir la cantidad de accidentes de trabajo producidos en X periodo de tiempo. (Este indicador puede variar por sector, por jornada de trabajo, etc.)



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

Cuadro resumen: Impactos esperados del plan de acción

Objetivo	Acción	Impacto esperado
OBJETIVO 1	Reunión con los directivos para la devolución de los resultados de diagnóstico y explicación de la propuesta de intervención.	El fin de la reunión es que entiendan las principales necesidades que tiene la empresa en cuanto a lo identificado en el diagnóstico, como también que se interesen por las acciones que proponemos como respuesta a las mismas, de manera que se comprometan e involucren.
	Definir el rol y alcance de las actividades y funciones que cumpliría la gestión de Recursos Humanos en la empresa alineándolo a la Misión, Visión, Valores y Estrategia de la misma.	Hacer que la gestión de recursos humanos forme parte de la empresa como una gerencia estratégica alineada al resto. Garantizar la coherencia en la toma de decisiones.
	Definir el perfil y rol que debería cumplir la persona responsable de la gestión de los RRHH a partir de la elaboración de análisis y descripción de puesto.	Proponer una descripción de puesto de quien podría ocupar un puesto como así también alternativas para cubrir la vacante. La empresa tiene que considerar la idoneidad de la persona por la que opte.
	Difusión y posicionamiento de la gestión de Recursos Humanos y su respectivo responsable.	Comunicar a todo el personal de la empresa el rol y alcance definido para la gestión de RRHH y a la persona que se hará responsable de la gestión para que sea de pleno conocimiento con el fin de sea realmente un referente dentro de la empresa y se legitime el trabajo del mismo.
OBJETIVO 2	Proponer un manual de procedimientos de RRHH	Ordenar y sistematizar los procedimientos definidos para todas las funciones y actividades relativas a RRHH.
	Proponer herramientas de gestión de RRHH	Hacer más eficientes y efectivos los sistemas de información relativos al personal para brindar mejor soporte a la toma de decisiones de sus responsables.
OBJETIVO 3	Proponer una estructura interna del área de RRHH	Proponer una estructura que se adapte a las necesidades actuales de la empresa.
OBJETIVO 4	Establecer los plazos de implementación de cada una de las acciones propuestas, formas de medir el avance de las	Proponer indicadores que ayudan a contar con parámetros de evaluación.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

mismas, condiciones y sugerencias a tener en cuenta.

Determinación del área de intervención y población afectada

La población que estará afectada en el proceso será todo el personal, puesto que la gestión de RRHH es transversal a toda la organización. Consideramos fundamental su participación para el logro del mismo. Además, estas acciones implican modificaciones que directa o indirectamente impactan en el trabajo de todos.

Plazos

Para llevar a cabo nuestro plan de intervención, se proponen las siguientes acciones a corto, mediano y largo plazo:

ACCIONES	CORTO PLAZO (2-4 meses)		MEDIANO PLAZO (4-8 meses)		LARGO PLAZO (8-12 meses)	
Reunión con los directivos para la devolución de los resultados de diagnóstico y explicación de la propuesta de intervención.						
Definir el rol y alcance de las actividades y funciones que cumpliría la gestión de Recursos Humanos.						
Definir el perfil y rol que debería cumplir la persona responsable de la gestión de los RRHH a partir de la elaboración de análisis y descripción de puesto propuesta.						
Reclutamiento y Selección del Responsable de RRHH						
Definición y desarrollo de la estructura interna del área.						
Difusión y posicionamiento de la gestión de Recursos Humanos y su respectivo responsable.						
Desarrollo de las herramientas de gestión de RRHH para los diferentes procesos con sus correspondientes indicadores.						

Recursos humanos y materiales

Para llevar a cabo nuestro plan de acción, será necesario considerar los siguientes recursos:



Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos

PLAN DE ACCION			
OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLES
OBJETIVO 1	Reunión con los directivos para la devolución de los resultados de diagnóstico y explicación de la propuesta de intervención.	Tiempo y espacio para reuniones, proyector y PC para soporte visual.	Responsables de la elaboración del diagnóstico y propuesta de mejora.
	Definir el rol y alcance de las actividades y funciones que cumpliría la gestión de Recursos Humanos en la empresa alineándolo a la Misión, Visión, Valores y Estrategia de la misma.	Tiempo y espacio para las reuniones.	Directivos
	Definir el perfil y rol que debería cumplir la persona responsable de la gestión de los RRHH a partir de la elaboración de análisis y descripción de puesto.	Tiempo y espacio para reuniones Descripción y análisis de Puesto	Responsable de RRHH - Gerente General
	Difusión y posicionamiento de la gestión de Recursos Humanos y su respectivo responsable.	Tiempo, espacios, canales de comunicación	Directivos y Responsable de RRHH
OBJETIVO 2	Proponer un manual de procedimientos de RRHH	Tiempo espacio impresión de manuales con branding de la empresa	Responsable de RRHH – soporte Gerente General y resto de las gerencias
	Proponer herramientas de gestión de RRHH	Tiempo espacio impresión de manuales con branding de la empresa	Responsable de RRHH
OBJETIVO 3	Proponer una estructura interna del área de RRHH	Impresión de organigrama para colocar en un lugar visible de manera que sea de público conocimiento	Responsable de RRHH
OBJETIVO 4	Establecer los plazos de implementación de cada una	Planificación, reuniones de feedback, elaboración	Responsable de implementar la



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

de las acciones propuestas, de informes y reportes en propuesta
formas de medir el avance base a los parámetros
de las mismas, condiciones y pautados previamente
sugerencias a tener en
cuenta.



9. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Edit. Granica. Buenos Aires. 2010
- Barrionuevo, Susana – Norry, Carlos. Guía de estudio: Administración de Recursos Humanos. IUA. (2006)
- Chiavenato, Idalberto. “Gestión del talento Humano”. Edit. McGraw Hill. Colombia. 2009
- Dolan L. Simon. La gestión de los recursos humanos. Edit. McGraw-Hill. España. 2007.
- Gibson, Jame L. Las organizaciones. Edit. McGraw-Hill. Mexico. 2001
- Hernández Sampieri, Roberto, Collado Fernández, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. “Metodología de la Investigación”. Cuarta Edición, Mc Graw Hill, México, 2005.
- Milkovich, George T. and Boudreau John W. “Dirección y Administración de Recursos Humanos”. Addison-Wesley Iberoamericana, 6ta. edición, Argentina, 1997.
- Rodríguez, Darío. “Diagnóstico Organizacional” Ed. Universidad Católica de Chile, Chile, 2005.
- Solana, Ricardo. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceanicas S.A. Buenos Aires, 1999.
- Werther, WilliamB., Davis Keith. “Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas”. Mc Graw Hill, México, 2008



10. ANEXO

EJEMPLO DE PRINCIPALES COMPONENTES DE LA GESTION ESTRATEGICA DE RRHH

MISION

Obtener, administrar y desarrollar al personal de la empresa, proveyendo Recursos Humanos competentes, satisfechos y motivados con los objetivos institucionales, brindándoles capacitación, asesoría y servicios oportunamente, con eficiencia y calidad.

VISION

Ser un socio estratégico de todas las gerencias que conforman la empresa, brindándoles el soporte y asesoría adecuada dentro de un ámbito donde las personas satisfagan las necesidades de personales a través del cumplimiento de las metas organizacionales.

OBJETIVO

El objetivo central del departamento de Recursos Humanos de la empresa, es colaborar y asesorar en las otras áreas, principalmente delineado las políticas de personal (bienestar, capacitación, higiene y seguridad, etc.), herramientas para aquellos que tienen personal a cargo y generando que en todos los niveles de la organización los asuntos relacionados a la gestión de recursos humanos sean tratados en un marco de valores.

RECOMENDACIONES GENERALES SOBRE ELABORACION DE MANUALES

El manual de procedimientos es un instrumento de información sobre los métodos de trabajo que emplean las empresas para la generación de los bienes o servicios que demandan sus usuarios internos o externos y garantizar sus ventajas competitivas.



GENERALIDADES

Los procedimientos

Las empresas cuentan con diversos procedimientos para la elaboración de sus productos o la prestación de servicios.

Definición

El procedimiento es un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto. Este determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo.

Importancia de documentar los procesos

Cada área de la empresa debe documentar sus procedimientos; es decir, establecer por escrito, implementarlos y mejorarlos cada un periodo pautado en el tiempo para que no quede obsoleto. Es importante que cuente con dicho soporte escrito para garantizar la correcta transmisión del conocimiento organizacional.

Para documentar los procedimientos es necesario cumplir con las siguientes pautas:

- a. Que se justifiquen;
- b. Que tengan alcances y límites precisos;
- c. Que contribuyan al desarrollo de un proceso;
- d. Que existan responsables de su ejecución; y
- e. Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.



COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contenido de los manuales de procedimientos es diferente en cada organización; varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda el siguiente modelo:

- **Presentación:** Deberá contener una explicación de lo que es el documento, cuáles son sus propósitos y a quienes se encuentran dirigidos, como así también su ámbito de aplicación. La presentación no deberá ser extensa y su redacción deberá ser clara y sencilla. Se recomienda resaltar la importancia del manual, a través de un mensaje de la autoridad de mayor rango de la institución o del área a la que está dirigida, así como hacer notar el papel que desempeña la persona que aplica el mismo, ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento que se busca a partir del mismo no tendrán los resultados deseados.
- **Objetivo General:** Se deberá establecer el propósito que se desea alcanzar y los medios o acciones para lograrlo. Para la redacción del objetivo general se recomienda lo siguiente:
 1. Iniciar la descripción del objetivo general con un verbo en infinitivo que implique, inherentemente, alguna medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, abatir, etc.
 2. Especificar con claridad qué se pretende con el manual de procedimientos, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.
- **Identificación e integración de procesos:** En este apartado se representará de manera gráfica y en forma general, los procesos clave identificados que formarán parte del manual, también se deberá incluir las relaciones de interdependencia que existan entre cada uno de ellos. Se debe precisar qué es un proceso, cómo se identifica y cómo se representan sus interacciones en un mapa de procesos de alto nivel.
- **Relación de procesos y procedimientos:** Un proceso es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un bien o servicio de valor para los usuarios, lo cual implica la utilización de recursos para transformar elementos de entrada en resultados de valor para el cliente interno o externo. De él se derivan tantos procedimientos como sean necesarios. La diferencia entre proceso y procedimiento consiste en que el primero comprende los insumos, el proceso de transformación y los resultados de valor, mientras que el segundo es un método de trabajo diseñado para transformar los insumos en resultados.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- **Descripción de los procedimientos que hacen al cumplimiento del proceso:** Para la identificación de procesos es necesario determinar la actividad por la que inician, la cual generalmente es una solicitud o demanda de la misma área donde se encuentra el proceso o de cualquier otra de la empresa, así como el resultado de valor para el usuario interno o externo, que puede ser un bien, servicio, información o documentos (estado final del proceso). Una vez determinados los estados inicial y final del proceso se debe definir el nombre de éste, el cual debe tomar en cuenta el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin.
Una vez identificados los procesos se deberán precisar los procedimientos que se derivan de cada uno de ellos, los cuales serán documentados en el manual de procedimientos. Para este propósito se deberá establecer el flujo del proceso global de principio a fin, estableciendo los procedimientos que conforman al proceso.
- **Descripción de los procedimientos:** Los procedimientos constituyen la parte fundamental del manual. La descripción de los procedimientos deberá contener los siguientes apartados:
 - **Nombre del procedimiento:** Debe estar orientado por el resultado que se pretende obtener.
 - **Objetivo:** Se deberá describir, de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar con cada procedimiento. La redacción del objetivo debe considerar las mismas condiciones que se especificaron para el objetivo general del manual.
 - **Alcance:** Permite definir y describir las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, por lo que indica qué actividades, personas y áreas afecta.
 - **Referencia:** En este apartado se deberá incluir una relación de los documentos jurídicos y administrativos que soportan el procedimiento, como son: normas, códigos, manuales, instructivos, otros procedimientos, etc.
 - **Responsabilidades:** se describirán los deberes u obligaciones del área del procedimiento, así como los puestos que intervienen, parcial o totalmente en el desarrollo de las actividades de éste.
 - **Definiciones:** Con el propósito de facilitar la comprensión de los términos empleados en el procedimiento, se deberá establecer un apartado en el que se describa el significado de los conceptos.
 - **Insumos:** Señalar con precisión los requisitos documentales, materiales o de información que se requieren para dar inicio al desarrollo del procedimiento.
 - **Resultados:** Especifica el producto o servicio que se obtiene después de llevar a cabo el desarrollo del procedimiento, el cual debe ser de valor para el cliente interno o externo.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- **Interacción con otros procedimientos:** Indicar el nombre de los procedimientos con los cuales se relaciona el procedimiento en cuestión.
- **Políticas:** Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento, por tanto su redacción tiene un carácter imperativo. A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso.
- **Desarrollo:** deberán describir las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento, así como las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización, La descripción permite conocer con precisión las acciones, documentos y flujos de información que los responsables llevan a cabo para la generación de un bien o servicio. El desarrollo del procedimiento deberá responder:
 - ¿Qué hacer?
 - ¿Cómo se hace?
 - ¿Qué instrumentos o equipos de oficina se utilizan?
 - ¿Dónde se hace?
 - ¿Cuándo se hace?
 - ¿Quién lo hace?
 - ¿Cuáles decisiones se toman?
 - ¿Qué documentos se generan?
 - ¿Cuáles el destino de los documentos o de información que se genera?

Cabe resaltar que la frecuencia del procedimiento deberá desarrollarse mediante el uso de los anteriores cuestionamientos hasta finalizar con la obtención del resultado esperado. Si el resultado del procedimiento sirve de insumo para otro procedimiento deberá señalarse su conexión.

- **Diagrama de flujo:** Se elabora un diagrama que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento. Se trata a través de lograr una representación esquemática y simplificada de la actividad que muestre la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.
- **Medición** Especificar los medios para recabar información que permita medir el cumplimiento de los resultados a fin de emprender acciones que contribuyan a la mejora



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

continua. Esto permite a la organización evaluar la capacidad del procedimiento para alcanzar los resultados planificados. Para lo cual es necesario establecer en el procedimiento indicadores que midan el tiempo de respuesta, el tiempo de reacción ante cambios inesperados, la eficiencia y eficacia del personal, la asignación y reducción de costos, la productividad y la satisfacción del usuario interno/externo.

- **Formatos. Instructivos y simbología de los diagramas de flujo:** Se deben incluir los formatos utilizados en el procedimiento, como también su instructivo de llenado, en el cual se explicará el objetivo del formato, las copias requeridas, destinatarios y la información variable que deberá obtenerse. En este apartado del manual se deberán incluir únicamente los símbolos y significados que fueron usados en los diagramas de flujo.
- Registro de ediciones: Fechas y responsables. Con el propósito de controlar las ediciones del manual de procedimientos, es necesario registrar el número de modificaciones, las fechas, los apartados y las hojas modificadas.
- Distribución: En este apartado se deberán enlistar las áreas o puestos autorizados para contar con el manual, así como el número de copias controladas y distribuidas. Es recomendable que quien coordina los trabajos de integración del manual, sea el responsable del documento original en sus diversas presentaciones (medio digital e impreso) y que el número de copias controladas y áreas destinatarias que sean definidas atendiendo a su participación en los procedimientos documentados. Esta acción permite evitar que el manual de procedimientos sea alterado o modificado por alguna instancia no autorizada para tal efecto o bien que circulen diversas versiones del manual que provoquen confusión.

- **Aspectos complementarios**

1. Portada externa Incluye los siguientes datos:
 - Imagen institucional
 - Logo de la empresa
 - Título del manual de procedimientos
 - Fecha de elaboración
2. Formato de hoja Con el propósito de homogeneizar la presentación de los manuales de procedimientos, se recomienda utilizar letra arial de 12 puntos, resaltando en bold los títulos de los apartados y justificando la alineación de la información, con un margen de 0.5 a la izquierda y 0.3 a la derecha, al interior del margen del formato.



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

3. Índice En esta parte se señalarán los capítulos o apartados que constituyen la estructura del documento. Se deberán agrupar los procedimientos atendiendo a las áreas que los ejecutan. La paginación del documento en sus apartados de presentación, objetivo general, identificación e interacción de procesos, relación de procesos y procedimientos, simbología, registro de ediciones, distribución y validación será con números romanos. Para el apartado de descripción de los procedimientos deberá paginarse atendiendo al código del procedimiento y al número arábigo de la página que le corresponda. Esta medida permitirá agilizar la actualización del documento, en razón de que al modificarse algún procedimiento, únicamente se sustituiría o adicionaría la página correspondiente.

HERRAMIENTAS PARA PROCESOS

Lista de control para capacitación

NECESIDADES DE CAPACITACION

1. ¿Ha identificado discrepancias específicas de desempeño por las cuales se da cuenta que sus empleados necesitan capacitación?
2. ¿La capacitación que se necesita se relaciona con las tareas laborales actuales o con otras nuevas?
3. ¿La capacitación es necesaria al preparar a los empleados para promoción capacitación?
4. ¿Es necesario un programa de orientación para los nuevos empleados?
5. Mencione las necesidades potenciales de capacitación más importantes.

SITUACIONES DE CAPACITACION

1. ¿Pueden fijarse pasos para los propósitos de capacitación?
2. ¿Se les puede enseñar a los empleados estándares de calidad?
3. ¿Existen habilidades o técnicas que los empleados deberían aprender?
4. ¿Existen prácticas de seguridad que deberían enseñarse?
5. ¿Existen técnicas de movimiento de materiales que se deban enseñar?
6. ¿Ha determinado la mejor manera para que los empleados manejen el equipo?



Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

7. ¿Existen estándares de desempeño que los empleados deben alcanzar?
8. ¿La información sobre sus productos ayudará a los empleados a desempeñarse mejor?
9. ¿Los empleados necesitarán instrucción sobre los otros departamentos?

TECNICAS DE CAPACITACION

1. ¿Es posible capacitar en el puesto para que los empleados puedan producir mientras aprenden?
2. ¿Es mejor que un instructor pagado capacite a los empleados en un curso?
3. ¿Es mejor una combinación de un curso y de capacitación en el puesto?
4. ¿El tema necesita clases?
5. ¿El instructor debe hacer un seguimiento de las sesiones de discusión?
6. ¿El tema necesita demostraciones?
7. ¿Pueden simularse los problemas operativos en el curso?
8. ¿El instructor puede dirigir a los empleados mientras realizan su trabajo?
9. ¿Se utilizara un manual de instrucciones incluyendo instrucción laboral?
10. ¿Se pueden utilizar otros libros y materiales?
11. ¿Se brindara un resumen del programa de capacitación?
12. ¿Si la capacitación requiere el uso de diapositivas, videos, o fotos, se dispone de estos elementos?

LOGISTICA DE CAPACITACION

1. ¿Si la capacitación no puede realizarse en la planta de producción, se dispone de una sala de conferencias?
2. ¿La capacitación debería desarrollarse en otro lado fuera del establecimiento?
3. ¿Se dispone de la cantidad de asientos y escritorios suficiente para los empleados?
4. ¿Las sesiones deben realizarse después de las hs laborales?
5. ¿Se dispone de los suficientes instructores?
6. ¿Dispone de un manager que tenga tiempo y la habilidad para conducir la capacitación?
7. ¿Sus supervisores o jefes de departamento pueden conducir la capacitación?
8. ¿El instructor necesita capacitarse?



QUIEN SE CAPACITARA

1. ¿La capacitación de nuevos empleados será un requisito para ingresar?
2. ¿Existen empleados que en este momento necesiten capacitación?
3. ¿La capacitación debería ser un requisito para las promociones?
4. ¿Se les permitirá a todos los empleados participar en la capacitación?

EL COSTO DE LA CAPACITACION

1. ¿Se debería cobrar el programa por el espacio, las máquinas y el espacio utilizado?
2. ¿Se incluirá en los sueldos de los empleados?
3. ¿Se incluirá en el costo el tiempo que utiliza usted y los demás para preparar y administrar el programa?
4. ¿Cuál es el costo total estimado del programa?

Notas:.....
.....

GUIA DE CAPACITACION ESTRATEGICA

1. Mencione los cambios más importantes que haya experimentado durante los últimos tres años en las siguientes áreas:
 - Mercado y competencia
 - Nuevos productos
 - Aumentos en las ventas
 - Tecnología
2. Describa la capacitación que considera implementar en estas áreas considerando los cambios que prevé para los próximos tres años.
3. En qué grado sus programas actuales de capacitación alcanzan estas necesidades?
4. Consigne los tres objetivos de capacitación más importantes que dicta la estrategia de su compañía.
5. Mencione sus áreas de capacitación actuales y establezca la necesidad estratégica de una.
 - a. Programa
 - b. Necesidad estratégica



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

- c. ¿Es válida? Si/No
6. ¿Qué es lo que consideran importante que sus empleados necesitan aprender?
7. ¿Cuáles son los programas de capacitación que más les cuesta aprender a tus empleados?

EVALUACION DE CAPACITACION

¿Qué evaluamos en la capacitación?

Qué?	Cómo?	Quién?	Dónde?
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación Guiada	Supervisores	Situación de Trabajo
Productividad	Estándares de producción	de Supervisores	Situación de Trabajo
Aspectos Económicos	Indicadores Económicos	Responsable de la Explotación	Unidad Operativa

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Recomendaciones Generales

Debe Mejorar	Acción Propuesta	Fecha o Plazo
1.		
2.		
3.		
4		

Sugerencia Puntuación única del 1 al 5, siendo 5 el puntaje mayor.

1. Resultados inferiores a los esperados
2. Necesita mejorar
3. Bueno
4. Destacado
5. Excepcional

LISTA DE VERIFICACION DE LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION DE DESEMPEÑO



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

Antes de la entrevista

1. Organice la charla y entregue al empleado una copia de los formularios de revisión de desempeño al menos una semana antes. Si se trata de la primera revisión del empleado, siéntese junto a él/ella y explique la forma y el procedimiento de la entrevista.
2. Revise los resultados del empleado en los últimos 6 meses. A) Piense en ejemplos específicos que ayudaran al empleado, B) Desarrolle alternativas para mejorar y corregir áreas problemáticas.
3. Los objetivos acordados para los próximos 6-12 meses son comprensibles y específicos? A) Incluya criterios y medidas para el éxito B) Piense si necesitara algún tipo de asistencia, como recursos, información, consejos o consultas.
4. Planee la reunión. A) Desarrolle una secuencia provisoria, como por ejemplo resultados, objetivos, y planes de desarrollo. B) Trate de anticipar las áreas problemáticas y las alternativas para manejarlas. C) Elija bien el lugar donde se llevara a cabo la entrevista y trate de eliminar las posibles interrupciones.

Durante la entrevista

1. Desarrolle un clima de “nosotros” (no usted vs yo) sin estar a la defensiva y con ánimo de resolver personas.
2. Utilice el feedback de una manera constructiva y de desarrollo.
3. Evite argumentos que puedan convertirse rápidamente en estancamientos. Si esto ocurre, hable sobre el feedback desde su punto de vista y las consecuencias de continuar con la conducta o el enfoque.
4. Sea flexible cuando pueda.
5. Verifique con frecuencia si se comprende bien de lo que se está hablando.

Después de la entrevista



**Instituto Universitario Aeronáutico
Licenciatura en Recursos Humanos**

1. El empleado prepara un resumen de lo que se habló, en especial de los compromisos, como última verificación para determinar si comprendió bien lo conversado. Tanto el empleado como el supervisor se quedan con una copia.
2. El empleado y el supervisor deben conversar sobre cualquier cambio en los objetivos.
3. Se debe continuar con un seguimiento sobre el desempeño, regularmente y a medida de que surjan asuntos específicos. No espere más de una semana o dos después de la entrevista formal para brindar feedback o discutir lo que haya surgido. El tiempo es muy importante.

MANTENIMIENTO

LISTA DE VERIFICACION DE PLANEAMIENTO DE COMPENSACION

	SI	NO	ACCION POSIBLE
1. ¿La dirección apoya activamente el programa?			
2. ¿Todos los managers y ejecutivos comprenden los procedimientos a seguir y sus propósitos?			
3. ¿La dirección comprende los objetivos del programa dentro del contexto de los objetivos de negocio de la compañía y las condiciones financieras?			
4. ¿Los supervisores comprenden la función que tendrán en la reunión de verificación de información?			
5. ¿La dirección y el personal comprenden claramente que son responsables de las discusiones salariales de sus departamentos dentro de la estructura de programa de compensación?			
6. ¿Se ha informado con tiempo a los miembros del sindicato sobre los objetivos y los procedimientos a seguir a medida que el programa se desarrolla?			
7. El sindicato accedió, o al menos no se negó a cooperar en el desarrollo del programa?			
8. ¿El establecimiento de un programa de compensaciones se considera como un sistema laboral, o si ya se tiene uno, se puede considerar cambios?			
9. ¿Los managers comprenden que después de la instalación del programa de compensación el administrador revisará su desempeño para llevar a cabo las políticas establecidas?			
10. ¿Se dispone de información adecuada sobre los programas de compensación de firmas cercanas y competidores?			



Instituto Universitario Aeronáutico Licenciatura en Recursos Humanos

11. ¿Es posible que los niveles salariales actuales contribuyan a la excesiva rotación de personal, moral baja o poca productividad?
12. Todos los empleados conocen las implicancias y requisitos de los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none">- Análisis de puestos- Preparación de las descripciones de puesto- Establecer los niveles de compensación- Utilización de incentivos monetarios- Mantener el programa- Análisis y evaluación de puesto.
13. ¿Se sabe qué sistema se utilizara utilizará para compensar el personal de ventas?
14. ¿Se planea una revisión de los salaros de los empleados?
15. ¿Se habrá presentado el programa a los empleados?
16. ¿Se puede definir en tablas y gráficos para realizar la compensación?
17. ¿Se dispone de la evaluación de desempeño objetivo para todos los empleados?