



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

Trabajo Final de Grado

Título

**EL ANALISIS DE CARGO COMO HERRAMIENTA ARTICULADA DE
GESTIÓN PARA CONTADORES DE EMPRESAS PYMES**

Autores

Ezequiel Marinelli

Alejandro Méndez

Tutora

Lic. Alejandra Ballerini

Febrero 2013

Funes.

APÉNDICE VI



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

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

FACULTAD:

DEPARTAMENTO:

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO

Título del Trabajo:.....
.....
.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

Observaciones:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Presidente Mesa
Firma

2º Integrante Mesa
Firma

3º Integrante Mesa
Firma

Horarios disponibles para el examen:

.... “Considero más valiente al que conquista sus deseos que al que conquista a sus enemigos, ya que la victoria más dura es la victoria sobre uno mismo”

Aristóteles.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a todas aquellas personas que de manera desinteresada contribuyeron a que podamos superar esta etapa de aprendizaje.

Alejandro y Ezequiel

Agradecimientos

Queremos agradecer principalmente a nuestras familias, por apoyar incondicionalmente el que hayamos podido realizar el cursado de ésta carrera, por tantos momentos postergados, por tanta paciencia y por tanto amor.

No queremos dejar de agradecer a personal docente y no docente del IUA, en especial a nuestra tutora Alejandra Ballerini por su apoyo y profesionalismo.

A todos muchas gracias!!!!!!!!!!!!!!!

Alejandro y Ezequiel.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	8
Resumen.....	10
Palabras claves.....	12
Capítulo 1: Desarrollo.....	13
1. Desarrollo.....	14
1.1 Marco Teórico.....	14
1.1.1. La administración.....	14
1.1.1.2. La administración y sus perspectivas.....	16
1.1.1.3. La administración en la sociedad moderna.....	16
1.1.1.4. Perspectivas futuras de la administración.....	18
1.1.1.5. En resumen sobre la administración.....	20
1.1.1.6. Antecedentes históricos de la administración.....	21
1.1.1.7. Enfoque clásico de la administración.....	22
1.1.1.8. Orígenes del enfoque clásico.....	23
1.1.1.9. Enfoque humanístico de la administración.....	27
1.1.1.10. Teoría neoclásica de la administración.....	28
1.1.1.11. Enfoque estructuralista de la administración.....	29
1.1.1.12. Teoría estructuralista de la administración.....	30
1.1.1.13. Teoría de sistemas.....	31
1.1.1.14. Enfoque del comportamiento en la administración.....	32
1.1.1.15. Teoría del desarrollo organizacional.....	33
1.1.1.16. Teoría situacional.....	34
1.1.2. Pequeñas y Medianas Empresas.....	36
1.1.2.1. Las Pymes: Su definición.....	36
1.1.2.2. Principales características de las Pymes argentinas.....	39
1.1.2.3. Mapa Pyme: realidades distintas en el mismo país.....	41
1.1.2.4. Importancia de las Pymes.....	43
1.1.3. Análisis de cargo/puesto.....	44
1.1.3.1. Estructura del análisis de cargo.....	44
1.1.3.2. Objetivos del análisis de puesto.....	46
1.1.3.3. Aspectos del análisis de cargo.....	47
1.1.3.4. La descripción del cargo.....	48
1.1.3.5. Especificaciones del cargo.....	49
1.1.3.6. Proceso de recolección de información para el análisis de cargo.....	49
1.1.3.7. Datos a tener en cuenta.....	51
1.1.3.8. Resultado del análisis de cargo.....	52
1.1.3.9. Fases del análisis de cargo.....	52
1.1.3.10. Métodos de análisis de cargo.....	55
1.1.4. Reclutamiento.....	67
1.1.4.1. Fuentes de reclutamiento.....	67
1.1.4.2. reclutamiento interno.....	68
1.1.4.3. Reclutamiento externo.....	68
1.1.5. Selección.....	73

1.1.5.1. Pruebas de selección.....	75
1.1.6. Distintos tipos de test.....	76
1.1.7. La entrevista.....	80
1.1.7.1. La secuencia de la entrevista.....	81
1.1.7.2. Tipos de entrevistas.....	83
1.1.8. Evaluación de desempeño.....	85
1.1.8.1. Ventajas de la evaluación de desempeño.....	85
1.1.8.2. Tipos de evaluaciones de desempeño.....	88
1.1.8.3. La retroalimentación del desempeño.....	91
1.1.8.4. Problemas comunes en la evaluación de desempeño.....	92
1.1.9. La capacitación.....	93
1.1.9.1. La capacitación debe asegurar.....	93
1.1.9.2. Capacitación y competencia.....	95
1.1.9.3. Componentes de las competencias.....	96
1.1.10. Compensaciones.....	97
1.1.10.1. La evaluación de cargos.....	99
1.1.10.2. Métodos no cuantitativos de análisis.....	100
1.1.10.3. Métodos cuantitativos de análisis.....	102
1.1.10.4. Definición de factores presentados por Benge.....	104
Capítulo 2: La investigación.....	107
2. La investigación.....	107
2.1. Definición del problema y los objetivos de la investigación.....	108
2.1.1. Problema de investigación.....	108
2.1.1.1. Planteamiento del problema.....	108
2.1.2. Objetivos del trabajo.....	108
2.1.2.1. Objetivo general.....	108
2.1.2.2. Objetivos específicos.....	108
2.2. Desarrollo del método.....	109
2.2.1. Fuentes de información.....	109
2.2.2. Métodos de investigación.....	109
2.2.3. Instrumentos de investigación.....	109
Capítulo 3: Resultados.....	110
3. Metodología para la gestión del personal de contadores de empresas pymes....	111
3.1. Como redactar la descripción del puesto.....	123
3.2. Adecuación persona puesto.....	126
3.3. Como articular análisis de cargo con reclutamiento y selección.....	128
3.3.1. Pasos de un proceso completo de reclutamiento y selección.....	130
3.3.2. Selección de métodos y canales de búsqueda según el nivel de selección....	132
3.3.3. Sigla A.I.D.A.....	135
3.3.4. Ejemplos de avisos clasificados.....	135
3.3.5. Inicio del proceso de selección.....	139
3.3.6. Incorporación de candidatos.....	143
3.3.7. La inducción.....	144
3.4. Como articular análisis de cargo con capacitación.....	145
3.4.1. Pasos de la capacitación.....	146
3.4.1.1. Primer paso: detección de necesidades de capacitación.....	146
3.4.1.2. Segundo paso: Análisis de necesidades de capacitación.....	148
3.4.1.3. Tercer paso: Elaboración del plan de capacitación.....	151

3.4.1.4. Cuarto paso: El diseño de la capacitación.....	153
3.4.1.5. Quinto paso. La ejecución.....	155
3.4.1.6. Sexto paso: la evaluación.....	156
3.5. Como articular análisis de cargo con evaluación de desempeño.....	160
3.5.1. Pasos para la evaluación de desempeño.....	161
3.6. Cómo articular el análisis de cargo con compensaciones.....	166
3.6.1. ¿Cómo implementar un sistema de remuneraciones?.....	166
3.6.2. Fuentes para conocer el mercado de remuneraciones.....	167
3.6.3. Factores a considerar al evaluar remuneraciones.....	167
3.6.4. Como establecer niveles de remuneración.....	167
3.6.5. ¿Cuándo se incrementan los salarios?.....	169
3.6.6. Beneficios más utilizados.....	169
Capítulo 4: Conclusión.....	171
Referencias / Bibliografía.....	173
Anexos.....	175

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy es una sociedad compuesta por organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes(productos) o a la prestación de servicios(actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por personas y por recursos no humanos(como recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.).

Debido al volumen y a la complejidad de las operaciones que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas. Este proceso requiere de un conjunto de personas distribuidas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes.

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro.

Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización.

Hoy en día la administración se muestra como una de las áreas de conocimiento humano más compleja y llena de desafíos. El profesional que la utiliza como medio de vida puede trabajar en los niveles más variados de una organización: desde el nivel de supervisión más elemental hasta el de alta dirección.

Puede trabajar en las diversas especializaciones de la administración, sea en la administración de la producción (de los bienes o servicios prestados por la organización), en la administración financiera, en la administración de recursos humanos, en la administración de mercados, etc.

En cada nivel y en cada especialización de la administración las situaciones son muy diferentes. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología y su política de negocios.

En cada organización el Contador soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnostica situaciones, etc. Cada uno de estos aspectos es exclusivo de esa organización. Un Contador que ha tenido éxito en una organización puede no tenerlo en otra.

Cuando una organización quiere contratar un ejecutivo para sus cuadros administrativos, los candidatos se someten a un sinnúmero de pruebas y entrevistas para investigar en profundidad sus conocimientos, las características de su personalidad, su paso profesional, su formación escolar, sus antecedentes morales, su éxito o fracaso en determinadas actividades y muchos otros aspectos.

Esto se debe a que el ejecutivo difícilmente pueda pasar de una organización a otra sin que se presente algún problema de adaptación.

Aunque tenga profundos conocimientos de administración y su curriculum profesional sea excelente, no se juzgará por lo que sabe con respecto a las funciones que ejerce en su especialidad sino **por la manera que ejecuta su trabajo y los resultados que obtiene con los recursos disponibles.**

Resumen

Todos sabemos que en la práctica, el contador puede desempeñarse en forma independiente, en su propio estudio contable y en otras, podemos encontrarlo como director o gerente de alguna empresa.

A lo largo del cursado de la carrera de Contador hemos podido notar que el mismo debe afrontar con profesionalismo una cantidad cada vez mayor de funciones para el desarrollo efectivo de su función.

En la actualidad, muchos contadores se desempeñan como directores de bancos, supermercados, industrias, empresas de servicios, etc.

Con la realización de nuestro Trabajo Final de Pre- Grado vimos que en las Pymes entrevistadas, el contador mantiene una relación estrecha con todos los aspectos de la administración, planifica, organiza, dota de personal, dirige y controla la gestión.

En la mayoría de las empresas denominadas pymes no tienen en su estructura un área de Recursos Humanos, ya que sus posibilidades económicas hacen que no puedan contar con ella. En ocasiones las pymes deben recurrir a asesores externos para resolver sus necesidades con el personal incurriendo en costos extras. También es cierto que hay casos de organizaciones que no siempre bien asesoradas, han incurrido en implementaciones no exitosas.

Con respecto a las actividades que desarrollan pudimos dar cuenta que el mismo se encuentra involucrado en costos, presupuestos, asientos contables, balances, impuestos, administración organizacional, pero por sobre todas las cosas necesita asistir al nivel máximo de la organización mediante la generación de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Luego de haber realizado un análisis de situación actual y diagnóstico de los criterios de gestión de las personas hemos arribado a la siguiente conclusión, en la mayoría de las Pymes el contador realiza un tratamiento superficial en cuanto a:

- División y organización del trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal
- Asignación de remuneraciones.
- Determinación de los cargos a ocupar.
- Capacitación.

La investigación realizada nos permite pensar que sería conveniente que los contadores de estas pymes incorporen a su modelo de gestión el “Análisis de cargo” como aliado potencial para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

En las empresas visitadas esta herramienta **no es aplicada en la actualidad** y los métodos utilizados por sus administradores no tienen criterios muy precisos para cubrir las necesidades de la organización.

Creemos que **el análisis de cargo si se aplica de manera articulada** es la herramienta que puede sentar los cimientos para una gestión de calidad, ya que puede brindar soluciones de acuerdo a las dimensiones y posibilidades de cada organización, sin copiar recetas que fueron exitosas en otras organizaciones, sino incorporando una buena práctica adaptada a sus propias necesidades.

Para nosotros siempre tiene que haber criterios de gestión de las personas y dichos criterios deben ser lo más formales posibles aún en organizaciones muy pequeñas.

En el siguiente Trabajo Final de Grado nos proponemos generar una metodología de gestión de las personas, articulando el análisis de cargo con reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y compensaciones, que sea capaz de acompañar al contador, la cual no es exacta e infalible pero que ejecutada paso a paso y con cierta organización puede ahorrarle algunos dolores de cabeza.

Creemos que esta será de utilidad para el Contador a la hora de realizar la división del trabajo, contratar personal, asignar distintas funciones y responsabilidades, delegar, capacitar y para que los empleados reciban un trato justo y equitativo.

Palabras claves

- **PYMES:** La OIT define como PYMES a aquellas empresas con una dotación de hasta 50 empleados, negocios familiares en los que trabajan entre tres y cuatro integrantes de la familia, industrias domésticas, cooperativas, empresas individuales y micro emprendimientos.
- **Necesidad:** Carencia o falta de algo.
- **Administrar:** Cuidar, gobernar, regir, suministrar, proveer lo necesario.
- **Administración:** Disciplina que tiene por objeto el estudio de las organizaciones.
- **Análisis:** Distinción y separación completa de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
- **Cargo:** Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.
- **Gestión:** Es la acción y efecto de gestionar o administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- **Reclutamiento:** Proceso de atraer postulantes para cubrir las vacantes que proporciona la organización.
- **Selección:** Escoger entre los candidatos que se han reclutado.
- **Evaluación:** Acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo.
- **Desempeño:** Forma de llevar a cabo o realizar un trabajo.
- **Capacitación:** Respuesta educativa dirigida hacia los adultos del mundo del trabajo.
- **Compensaciones:** Gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

CAPÍTULO

1

Desarrollo



1. Desarrollo

Para comenzar con el desarrollo de éste trabajo comenzaremos por definir el marco de referencia que vamos a utilizar, el mismo tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema de estudio.

El marco teórico permite entender de manera detallada las teorías que guían a la investigación, y sirven también como modelo de guía para el análisis de los datos recogidos. Así, la revisión de literatura se concentrará en los siguientes temas:

- A- La administración.
- B- Las Pymes.
- C- El análisis de cargo.
- D- Reclutamiento y Selección.
- F- La Capacitación.
- E- Evaluación de desempeño.
- G- Compensaciones.

1.1 Marco teórico

1.1.1. La administración.

¹En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como los que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana.

Vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad.

La tarea básica del administrador consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, el comercio, en organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana.

La eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano por sí solos no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permite una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales.

¹ Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría General de la Administración, Cap.1 LA administración y sus perspectivas.

La administración, con sus nuevas concepciones, es considerada una de las principales claves para la solución de los problemas más graves que afligen el mundo en la actualidad.

²**Peter Drucker**, autor de clara tendencia neoclásica, afirma que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos existen países administrados y países subadministrados.

En cualquier organización, el trabajo del administrador (sea un supervisor de primera línea o el dirigente máximo de la organización) es esencialmente el mismo.

En este sentido, no hay distinción básica como administradores entre directores, gerentes, jefes o supervisores.

Independientemente de la posición o el nivel que ocupe el administrador, cuando éste debe responder por la participación de los subordinados sólo puede alcanzar resultados a través de la efectiva cooperación de éstos.

Aunque la tarea que corresponde al administrador puede variar infinitamente, y aunque el dirigente máximo de una organización tenga una autoridad mucho más amplia y elevada que la de supervisor de nivel más bajo, la premisa permanece: todos los que logran resultados a través del desempeño de los subordinados tienen básicamente las mismas funciones administrativas.

La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización, sea ésta una gran empresa, una cadena de supermercados, una escuela, un club, un hospital o una empresa de consultoría.

Toda organización, sea industrial o de cualquier tipo de servicios, necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y de recursos.

Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el hombre necesita cooperar con otros hombres para alcanzar objetivos en conjunto.

Cualquiera sean estos objetivos (empresariales, comerciales, militares, religiosos, caritativos o educativos), la coordinación del esfuerzo humano es un asunto esencialmente administrativo.

Cuando se requiera la cooperación organizada y formal de los individuos para alcanzar uno o más objetivos comunes, el componente básico y fundamental de esa asociación es la administración (la función de lograr que las personas realicen muy bien las actividades, con óptimos resultados).

² Peter Drucker: Una era de discontinuidades. Río de Janeiro. Zatah editores, 1970.

A partir del momento en que las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad, su administración comenzó a presentar dificultades y desafíos ignorados hasta entonces por los directivos. De ahí surgió la necesidad de desarrollar una teoría de administración que permitiese ofrecer a los directivos de las organizaciones, modelos y estrategias adecuadas para la solución de sus problemas empresariales.

1.1.1.2. LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PERSPECTIVAS

³La teoría general de la administración comenzó por lo que denominaremos **énfasis en las tareas** (actividades ejecutadas por los obreros en fábrica), según la administración científica de Taylor. Posteriormente, **el énfasis en la estructura**, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber, luego apareció la teoría estructuralista.

La reacción humanística surgió con el **énfasis en las personas**, a través de la teoría de relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional.

El **énfasis en el ambiente** se inició con la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó al **énfasis en la tecnología**.

Cada una de las 5 variables enumeradas (tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología) originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la teoría general de la administración.

Cada teoría administrativa quiso privilegiar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un plano secundario las demás.

1.1.1.3. La administración en la sociedad moderna.

A pesar que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido.

La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones, los problemas y situaciones con que se enfrentó durante las últimas décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. **Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, corregir y asignar diferentes recursos.**

Toda organización o empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia las áreas o problemas específicos.

³ Idalberto Chiavenato. La administración y sus perspectivas.

El profesional, sea ingeniero, economista, contador, etc., necesita conocer profundamente su especialidad y cuando es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, a partir de ese momento debe ser administrador. Entonces debe cumplir una serie de responsabilidades que le exigirán cumplir con una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y adoptar posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad en ningún momento le enseñó.

De aquí, el carácter universal de la administración: cada empresa necesita no solo un administrador sino un equipo de administradores en los diferentes niveles y funciones para sacar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de actividades orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa. Esta es la causa de que muchos profesionales de nivel superior regresen a las aulas universitarias a tomar cursos de administración.

Como el administrador no es el ejecutor sino el responsable del trabajo de otros, no puede darse el lujo de cometer errores o de recurrir a estrategias de ensayo y error, lo cual implicaría conducir a sus subordinados por el camino menos indicado.

El administrador es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, recursos humanos, estadística, etc., ya que precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran e investigan, etc., que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto **es responsable de la dirección de otras personas** que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos y externos, necesita ver más allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus integrantes.

El administrador no es un héroe al cual pretendamos exaltar, sino un agente de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas energías, nuevas tecnologías, un agente educador que con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y actitudes de las personas; un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional existente en las empresas. Pero más que eso, el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas a medida que trata con ellas y con sus destinos en las empresas y, al tiempo su actuación influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas.

La administración se volvió tan importante como el mismo trabajo por ejecutar, a medida que este fue especializándose y que la magnitud de las operaciones fue creciendo de modo alarmante.

La administración no es un fin en sí misma, pero si un medio de lograr que las cosas se realice de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

1.1.1.4. Perspectivas futuras de la administración

⁴Benis, predijo que en los próximos 25 a 50 años el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las exigencias de la pos industrialización.

Tal predicción se basa en el principio evolutivo según el cual cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características.

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues se verá afectada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre.

El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos cada vez más complejos que los anteriores, y **deberá dedicar su atención a eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa**, los cuales le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar, como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados, de los accionistas, etc.

En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

A-Crecimientos de las organizaciones: las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades bien sea en términos de tamaño y recursos, de la expansión de sus mercados o del volumen de sus operaciones. **El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional.**

A medida que una organización crece, se presenta una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos y, en consecuencia, una necesidad mayor de coordinación e integración de las partes responsables de garantizar la eficiencia y eficacia. Dado que el mundo externo se caracteriza por cambios rápidos y constantes, para enfrentarlos con éxito **los administradores generales** dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán perspectivas más promisorias que los **administradores especialistas**, concentrados en pocas habilidades gerenciales.

B-Competencia más aguda: A medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el que tenga mayor demanda. La fabricación de tal producto o la prestación de tal servicio implicarán mayores inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de viejos departamentos y creación de otros y de nuevas divisiones, búsqueda incesante de nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobrevivir y crecer.

C-Sofisticación de la tecnología: Con el progreso de las comunicaciones, de los ordenadores y del transporte, las organizaciones y las empresas han internacionalizado sus operaciones y actividades. La tecnología proporcionará eficiencia y precisión

⁴ Warren Benis. "Organizaciones en el futuro". MacMillan publishin, 1973.

mayores, y liberará tiempo que podrá dedicarse a tareas más complejas que exijan planeación y creatividad. La tecnología introducirá nuevos procesos e instrumentos que afectarán la estructura y el comportamiento de las organizaciones.

D-Tasas elevadas de inflación: Los costos de la energía, de las materias primas, de la fuerza laboral y del dinero se elevan continuamente. La inflación exigirá, cada vez más mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que éstas puedan obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos de operación.

La inflación impondrá de modo inevitable nuevas presiones y amenazas sobre organizaciones con ánimo de lucro: éstas deberán luchar por utilidades y la supervivencia a través de mayor productividad.

E-Globalización de la economía e internalización de los negocios: la actividad de exportación y creación de nuevas sucursales influirá en las organizaciones del futuro y su administración. La competencia se torna mundial debido al intercambio global.

F-Protagonismo mayor de las organizaciones: A medida que crecen, las organizaciones se vuelven más competitivas, más sofisticadas tecnológicamente, más internacionales y, con esto, aumentan su influencia ambiental.

En otros términos, paulatinamente las organizaciones llaman más la atención del entorno y del público, pasando a ser más notorias ante la opinión pública.

El protagonismo de la organización (su capacidad de llamar la atención a los demás, puede ser positivo (imagen positiva de la organización frente al público) o negativo (imagen negativa). En todo caso, la organización jamás será ignorada por los diversos sectores: consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobiernos, etc, hecho que influirá en su comportamiento.

Todos estos desafíos obligarán a que la administración de las organizaciones y empresas tenga en cuenta la administración de la incertidumbre.

Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones y empresas, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública harán que las organizaciones deban tener en cuenta, no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial.

En estos tiempos son necesarias nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible una nueva mentalidad en los administradores.

1.1.1.5. EN RESUMEN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

La administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista, que se basa en las actividades de cooperación que el hombre desarrolla en las organizaciones.

La tarea básica de la administración es alcanzar los mejores resultados, utilizando la capacidad de las personas. En cualquier tipo de organización humana se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia, la administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados.

El contenido de la administración varía conforme a la teoría aplicada: para la administración científica, lo importante son los métodos y procesos de trabajo del obrero, para la teoría clásica de la administración, la administración implica previsión, organización, dirección, coordinación y control del trabajo realizado en la organización; para la teoría de relaciones humanas, la administración debe buscar los mejores resultados estableciendo condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales.

El objeto de la administración es la misma actividad organizacional. En principio, el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril, después se extendió a las empresas industriales y más adelante a todo tipo de organización humana hasta llegar a abarcar el intercambio entre sociedad y sus ambientes.

En la sociedad actual, la administración se volvió vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones, donde la complejidad y la interdependencia de éstas son aspecto importante, la administración es el factor clave para el mejoramiento de la calidad de vida y para la solución de los múltiples problemas que hoy afligen a la humanidad.

¿Qué habilidades necesita el administrador, teniendo en cuenta la variedad de situaciones con que se enfrenta?

Existen por lo menos 3 tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar con eficacia el proceso administrativo: la habilidad técnica, la humana y la conceptual.

- **Habilidad técnica:** capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su instrucción, experiencia y educación.
- **Habilidad humana:** capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones, y aplicar un liderazgo eficaz.
- **Habilidad conceptual:** capacidad para comprender la complejidad total de la organización y adaptación del comportamiento de la persona dentro de aquella. Esta habilidad permite que la persona proceda de acuerdo con todos los objetivos y las necesidades de su departamento o grupo inmediato.

La combinación adecuada de esas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica, desde posiciones de supervisión hasta posiciones de dirección.

1.1.1.6. Antecedentes históricos de la administración

En el transcurso de la historia de la humanidad siempre existió alguna forma rudimentaria de administrar las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas.

El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue extremadamente lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró increíblemente a comienzos del siglo XX.

En la Antigüedad, es notable la influencia de filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles en la Administración. Con el surgimiento de la filosofía moderna se destacan Bacon y Descartes.

La organización de la Iglesia Católica influyó profundamente en el pensamiento administrativo.

La organización militar también tuvo gran influencia en la administración, al contribuir con algunos principios que la teoría clásica asimilaría e incorporaría más adelante.

La revolución industrial produjo los contextos industrial, tecnológico, social, político y económico de situaciones, problemas y variables, de los que surgió la teoría clásica de administración.

Los economistas liberales como Adam Smith, James Mill, David Ricardo y otros, dieron un apoyo razonable a la aparición de algunos principios de administración que tendrían enorme aceptación posterior.

Las ideas de Marx y Engels promovieron el surgimiento del socialismo y el sindicalismo.

Las ideas de los pioneros y de los empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas que motivaron el surgimiento de la teoría administrativa.

1.1.1.7. Enfoque clásico de la administración

⁵A comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrolló la escuela de la administración científica, que **se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa inicialmente**, a través de la racionalización del trabajo del obrero. El otro, el europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, **que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración.**

Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes, e incluso opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi todo el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX.

El enfoque clásico de la administración puede dividirse en 2 orientaciones bastante diferentes:

- **Por un lado**, en Estados Unidos, la escuela de administración científica de Taylor, cuya preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obrerros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial).
- **La atención se centra en el método de trabajo**, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo estándar determinado por su ejecución. Esa orientación analítica y detallada permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones y tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada **Organización racional del Trabajo (ORT)**. Sobre todo, fue una corriente de ideas elaboradas por ingenieros que buscaban desarrollar una verdadera ingeniería industrial basada en el pragmatismo. **El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.**

⁵ Beatriz Souza. "Un análisis de las teorías de administración". Rio de Janeiro. Fundación Getulio Vargas. 1971.

- **Por otro lado**, en Francia, la escuela clásica de Henry Fayol, cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones culturales.
- Esta teoría anatomista y fisiologista de la administración desarrolla un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) y del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos).
- **La atención se fija en la estructura organizacional**, en los elementos de la administración, en los principios generales de esta y en la departamentalización. Esa orientación hacia la síntesis y la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. **Su énfasis está puesto en su estructura.**

1.1.1.8. Orígenes del enfoque clásico

De buscarse en las consecuencias de la Revolución Industrial:

- **Crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas**, que produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes.
- **La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones**, con el propósito de obtener el mejor rendimiento posible y hacer frente a la competencia que aumentaba.
- **Entre 1880 y 1890**, con la sustitución del capitalismo liberal por los monopolios, se instala en Estados Unidos de la producción en masa, lo cual origina el aumento del número de asalariados en las industrias, se hace entonces necesario evitar el despilfarro y economizar fuerza laboral. Se inicia así la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.
- **Los que piensan**, fijan estándares, describen cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo y crean las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del Taylorismo en Estados Unidos y del Fayolismo en Francia.

El panorama industrial a comienzos del siglo XX tenía todas las características y elementos para inspirar una ciencia de la administración:

- Variedad inmensa de empresas con tamaños altamente diferenciados.
- Problemas de bajo rendimiento de maquinaria utilizada.
- Desperdicio.
- Insatisfacción generalizada entre los obreros.
- Competencia intensa.
- Tendencias poco definidas.
- Elevado volumen de pérdidas cuando tomaban decisiones equivocadas, etc.

Frederick Taylor (1856–1915)

Fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedente de una familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro. En 1878 inició su vida profesional como obrero en la Midvale Steel, Co, pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller, e ingeniero en 1885, después de graduarse en el Stevens Institute.

6

LOS 4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR
1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual, con la cual se sustituiría el viejo empírico.
2. Seleccionar científicamente al trabajador y después impartirle capacitación, enseñanza y desarrollo (anteriormente, los trabajadores escogían su trabajo y se capacitaban por sí mismos lo mejor que podían.
3. Colaborar intensamente con los trabajadores para asegurarse de que todas las tareas se realicen de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada para ese propósito
4. Dividir el trabajo y las responsabilidades casi por partes iguales entre la gerencia y los trabajadores.

Henry Fayol (1841–1925)

Fundador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la primera Guerra Mundial. Se graduó en Ingeniería de minas e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera.

7

Los 14 principios de administración de Fayol
1-División del trabajo: la especialización incrementa la producción al permitir que los empleados sean más eficientes.
2-Autoridad: Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les confiere ese derecho, sin embargo la autoridad va acompañada de la responsabilidad. Siempre que se ejerce una autoridad surge una responsabilidad.
3-Disciplina: Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. La buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, un claro entendimiento entre la gerencia y los trabajadores en relación con las reglas de la organización, y la aplicación prudente de sanciones a quienes infrinjan las reglas.
4-Unidad de mando: Todo empleado debe recibir órdenes solamente de un superior.
5-Unidad de dirección: Cada grupo de actividades organizacionales que tengan el mismo objetivo debe estar bajo la dirección de un gerente que aplique un plan.
6-Subordinación de los intereses del individuo al interés general: Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener preferencias sobre los intereses de la organización en conjunto.
7-Remuneración: Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.

⁶ Frederick Taylor, Shop Management, Nueva York, Harper y Bros, 1903.

⁷ Henry Fayol. "Administración industrial y general", Sao Pablo. Ed. Atlas 1950.

8-Centralización: Ese término se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en la toma de decisiones. El hecho de que la toma de decisiones esté centralizada en la gerencia o descentralizada en los subordinados es cuestión de elegir las proporciones adecuadas. La tarea consiste en encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
9-Cadena escalonada: La línea de autoridad que va desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos es la cadena escalonada. Las comunicaciones deberán ajustarse a esta cadena. Sin embargo, si al seguir la cadena se crean retrasos, las comunicaciones cruzadas pueden permitirse siempre que todas las partes estén de acuerdo y los superiores se mantengan bien informados.
10-Orden: Las personas y los materiales deberán estar en el lugar bien adecuado en el momento oportuno.
11-Equidad: Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12-Estabilidad del personal en sus puestos: La alta rotación de empleados es ineficiente. La gerencia debe proveer la planificación ordenada de personal y asegurarse de que haya sustitutos disponibles para llenar las vacantes.
13-Iniciativa: Los empleados a quienes se permite crear y ejecutar planes, desarrollarán niveles de esfuerzo más altos.
14-Solidaridad: El fomento del espíritu de equipo propicia la armonía y la unidad dentro de la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades para proveer una buena estructura. Consta de 5 pasos.

1. **Lista del trabajo**, que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización.
2. **División del trabajo**, que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente y ser responsable de un número limitado de actividades y no de todas.
3. **Departamentalización**, agrupar las actividades y trabajadores de manera lógica y eficiente.
4. **Coordinación**, de los distintos mecanismos e integrar los esfuerzos individuales.
5. **Controlar**, la efectividad de la estructura organizacional y ajustarla a sus necesidades.

Se necesita tener en cuenta seis elementos claves cuando se diseña la estructura organizacional. **Son:**

- **Especialización en el trabajo.**
- **Departamentalización.**
- **Cadena de mando.**
- **Tramo de control.**
- **Centralización y descentralización.**
- **Formalización.**

Especialización en el trabajo.

A principios del siglo 20 Ford tuvo éxito al fabricar en línea. Cada obrero realizaba tareas repetitivas y específicas. Con esto se logra que los trabajadores se especialicen. La esencia es que se divide el trabajo en numerosos pasos. Los trabajadores se especializan en desarrollar parte de las actividades en lugar del todo. La habilidad de los empleados aumenta por medio de la repetición. Se requiere menos tiempo en todas las áreas y en la capacitación.

Departamentalización.

Una vez que han dividido por especialización es necesario agruparlos a fin de coordinar las tareas comunes.

Una de las formas más populares de agrupar actividades es por medio de las “**funciones**” que desempeñan. Las funciones cambian sólo para reflejar los objetivos y actividades de la organización. La ventaja es la obtención de eficacia al reunir especialistas en una misma área.

También se puede departamentalizar por “**producto**”. La ventaja es una mayor responsabilidad por el desempeño del producto. Todas las actividades quedan bajo la dirección de un solo administrador. Si la actividad es de servicios es igual.

Otra manera es seguir el criterio “**geográfico**”. Los departamentos se organizan en función geográfica o territorio.

También se puede realizar por “**proceso**”. Cada departamento se especializa en una fase específica de la producción. Por ejemplo: se puede utilizar para el cliente o el procesamiento del producto.

Asimismo se puede departamentalizar por “**clientela**”. El supuesto es que los clientes tienen en común problemas y necesidades que se puede satisfacer mejor si se tienen especialistas.

Las grandes organizaciones suelen usar todas las formas de departamentalización.

Cadena de mando.

Es la línea de autoridad continua que se extiende desde el más superior al más inferior.

Se debe incluir 2 conceptos complementarios, **autoridad y unidad de mando.**

La autoridad, se refiere a los derechos inherentes a una posición para dar órdenes y esperar que sean obedecidas.

Unidad de mando, ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Estos conceptos van perdiendo relevancia.

Tramo de control

Es el número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente. Determina el número de niveles y administradores. Pueden ser amplios y reducidos.

Amplios es más barato, pero el desempeño disminuye, hay menos control, apoyo y libertad. Reducidos, el control es más fuerte. Como desventaja, es más caro, la comunicación es lenta y por lo tanto se retrasa la toma de decisiones y aísla al directivo, estimula la supervisión fuerte y desalienta la autonomía de los empleados.

Centralización y Descentralización

Se refiere al grado por el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto. El concepto incluye la autoridad formal. Cuando mayor participación del personal y mayor discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más descentralización y por lo tanto mayor rapidez.

Formalización

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos. Cuando más formalizados menor discrecionalidad del empleado. Con la formalización baja los empleados tienen mayor libertad. La discrecionalidad de los empleados en el puesto está relacionada en proporción inversa con la cantidad de comportamientos programados previamente.

1.1.1.9. Enfoque humanístico de la administración

⁸Promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: **sí antes el énfasis se hacía en las tareas y en la estructura organizacional, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.**

En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de 1930.

Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de ciencias sociales, principalmente la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.** En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

⁸ La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por científicos sociales entre los que se destacan Gerge Elton Mayo (1880-1949) y Kurt Lewin (1890-1947), fundador de la escuela de la Psicología Social en Estados Unidos.

- **Adaptación del trabajo al trabajador.** Esta segunda etapa está dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con ciertos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Con la teoría de Relaciones Humanas se hace indispensable conciliar y armonizar las dos funciones Básicas de la organización industrial: **la función económica** (producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo) **la función social** (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno).

1.1.1.10 Teoría Neoclásica de la administración.

⁹ El punto fundamental de la teoría neoclásica es **definir la administración como una técnica social básica.**

Esto implica que el administrador conozca, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

La teoría neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. **Una de las respuestas que buscó dar fue la relacionada con el dilema de centralización o descentralización.**

La teoría neoclásica **enfatisa en las funciones del administrador: Planeación, organización, dirección y control.** En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo.

La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos simultáneos en una empresa, los cuales van desde los objetivos organizacionales hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: **estratégico, táctico y operacional.**

Existen cuatro clases de planes: **procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas o reglamentos.**

La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado-

La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos a lograr. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere básicamente a las personas.

⁹ Peter Druker, Management: Task Responsabilitis, Practics, Nueva York, Harpers & Row Publishers, 1974.

El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos.

El control está constituido por 4 fases:

- Establecimiento de criterios o estándares.
- Observación del desempeño.
- Comparación del desempeño frente al estándar.
- Acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

Puede darse en 3 niveles: estratégico, táctico y operacional.

1.1.1.11. Enfoque estructuralista de la administración

¹⁰A comienzos del siglo XX, el sociólogo alemán ¹¹Max Weber publicó una bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época, a las que denominó burocracias, y consideró el siglo XX como el siglo de las burocracias, plena de nuevos valores y nuevas estrategias.

La aparición de las burocracias coincidió con el nacimiento del capitalismo, gracias a innumerables factores, entre los que se cuentan la economía monetaria, el mercado de fuerza laboral, la aparición del estado nación centralista y la divulgación de la ética protestante.

Las burocracias surgieron debido a la necesidad de orden y precisión sentida por las organizaciones y las exigencias de los trabajadores de un trato justo e imparcial.

El modelo burocrático de organización surgió como reacción en contra de la crueldad, el nepotismo y los juicios tendenciosos y parcializados, típicos de las prácticas administrativas inhumanas e injustas de comienzos de la revolución industrial.

La burocracia fue una invención social perfeccionada durante la revolución industrial, con la finalidad de organizar en detalle las actividades de las empresas y dirigidas con la mayor eficiencia posible.

La forma burocrática se difundió rápidamente en todos los tipos de organizaciones humanas, como empresas fabriles, servicios, oficinas públicas, gubernamentales, educativas, militares, religiosas, etc.

La organización burocrática es nítidamente **monocrática** y se apoya, exclusivamente en el derecho a la propiedad privada. Los dirigentes de las organizaciones burocráticas (sean o no propietarios de éstas) poseen un poder muy grande y un elevado estatus socioeconómico, constituyen una poderosa clase social.

¹⁰ Amitai Etzioni. "Organizaciones Modernas, p 68.

¹¹ Max Weber (1864-1920), sociólogo Alemán, creador de la Sociología de la burocracia. Se hizo famoso por la teoría de las estructuras de la autoridad.

1.1.1.12. Teoría estructuralista de la administración.

La teoría estructuralista surgió de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados a la teoría de la burocracia, quienes intentaron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y por la de relaciones humanas.

Los estructuralistas (más orientados a la sociología organizacional) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad, es decir la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones.

De allí surge un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista utiliza un enfoque múltiple y globalizante: abarca la organización formal e informal (en alusión a la teoría clásica y a la de relaciones humanas), considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones (industriales, comerciales, servicios, ejércitos, iglesias, universidades, hospitales, etc.), incluye los diferentes niveles jerárquicos en el análisis organizacional y las relaciones externas de la organización con otras organizaciones(análisis interorganizacional).

El análisis organizacional se facilita enormemente en este enfoque múltiple y globalizante por la utilización de tipologías organizacionales, tema en cual los estructuralistas son maestros. Etzioni, Blau y Scott sugieren tipologías sencillas y unidimensionales para analizar y comparar las organizaciones.

Para evaluar mejor el desempeño de las organizaciones, los objetivos organizacionales representan las intenciones de estas, y su logro demuestra hasta que punto las organizaciones son eficaces y exitosas.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente. Hasta entonces la teoría administrativa partía de una concepción de sistema cerrado y se había dedicado al estudio de los aspectos internos de la organización. Se señalan los diversos estratos ambientales y se definen debidamente los ambientes general y operacional, constituidos por las partes pertinentes del ambiente general.

Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropiezos. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismos e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

La evaluación crítica del estructuralismo en la administración, con sus aspectos positivos y sus profundas restricciones y limitaciones, concluye que es una teoría de transición hacia la teoría de sistemas.

1.1.1.13. Teoría de los sistemas

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.¹²

La TGS no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos de la teoría general de sistemas son:

- Existe una nítida tendencia hacia una teoría de los sistemas.
- Esta integración parece orientarse hacia una teoría de los sistemas.
- Dicha teoría de los sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, en especial las ciencias sociales.
- Puede llevar a una integración en la administración científica.

Bertalanffy criticaba la visión del mundo fraccionada en diferentes áreas como física, química, biología, psicología, etc. Estas son divisiones arbitrarias que presentan fronteras sólidamente definidas, así como espacios vacíos entre ellas. **La naturaleza no está dividida en ninguna de sus partes.**

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados.

La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se extendió a todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la administración.

El enfoque sistémico se contrapone al micro enfoque del sistema cerrado.

El concepto de sistema es complejo: para comprenderlo se necesita conocer algunas características de los sistemas (propósito, globalismo, entropía, y homeostasis), así como de los tipos de sistemas posibles y de sus parámetros: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.

El sistema abierto permite hacer un análisis amplio y profundo de las organizaciones.

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no determinista; ellas forman parte de una sociedad mayor, y están constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí.

La organización necesita alcanzar la homeostasis o estado de equilibrio.

Las organizaciones tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis.

¹² Bertalanffy, "Teoría de sistemas abiertos en Psicología y Biología", en Science, Vol. III 1950.

El modelo Tavistock representa igualmente un enfoque socio técnico sistémico basado en dos sistemas: el técnico y el social.

Al hacer una evaluación crítica de la teoría de sistemas, se evidencia que ese enfoque trajo una gran ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador y abstracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización es sorprendente.

La visión del hombre funcional dentro de las organizaciones es la consecuencia principal de la concepción de la naturaleza humana.

1.1.1.14. Enfoque del comportamiento en la administración

¹³El enfoque del comportamiento, también denominado Behaviorismo, señala la más fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles de los problemas organizacionales.

La teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración.

Surgió en 1947 en los Estados Unidos, con una fundamentación ampliamente democrática.

Esta teoría se basa en nuevas proposiciones acerca de **la motivación humana** principalmente en las contribuciones de Mc Gregor, Maslow y Herzberg. El administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas.

Uno de los temas predilectos de esta teoría son **los estilos de administración**. Mac Gregor traza dos extremos: la teoría X y la teoría Y, mientras que Likert propone 4 sistemas organizacionales que van desde un sistema Autoritario explotador hasta un sistema participativo grupal, eminentemente democrático.

Otro aspecto importante de la teoría del comportamiento es **el proceso de decisión**. Todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

La idea de un agente decisorio, dentro de una racionalidad limitada por la escasez de información que puede obtener y procesar, conduce al concepto hombre administrativo, que sólo busca soluciones satisfactorias y no soluciones óptimas.

En las organizaciones existen conflictos entre objetivos individuales y los objetivos organizacionales. A medida que las organizaciones presionan para alcanzar sus

¹³ Chester Barnard. "Las funciones del ejecutivo", Cambridge, Mass. Harvard University press, 1938.

objetivos, privan a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales y viceversa. Para superar los aspectos negativos del conflicto, los autores presentan una serie de modelos y proposiciones.

El comportamiento organizacional es el tema preferido por la teoría administrativa del comportamiento. La reciprocidad entre individuos y organizaciones, y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.

1.1.1.15. Teoría del desarrollo organizacional

¹⁴ En la década del 60, en Estados Unidos un grupo de científicos sociales desarrolló un trabajo que hacía énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional).

Surgió no como el resultado del trabajo de un autor único sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a proporcionar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico.

El DO se origina en la teoría del comportamiento y en los investigadores que al declinar la teoría de relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal.

En poco tiempo el DO fue ampliando su área de actuación hasta que, al estudiar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto, ganó espacio en la teoría administrativa.

El DO presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio organizacional, dentro de supuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa.

El proceso de DO consta de 3 etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

Existen varios modelos de DO, algunos de los cuales se basan en alteraciones estructurales en la organización formal, y otros, en alteraciones interpersonales del comportamiento, como el de los equipos, suministro de información, tratamiento del conflicto intergrupal, análisis transaccional y laboratorio de sensibilidad.

Así parezca una moda pasajera dentro de la administración, el DO es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar.

¹⁴ Leonard Bradford. "Teorías de grupo y métodos de laboratorio". Nueva York, John Wiley, 1954.

1.1.1.16 Teoría situacional

¹⁵ **La palabra contingencia significa algo incierto**, que puede ocurrir o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia, y no por la razón.

El enfoque situacional destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar objetivos sumamente diversos de las organizaciones dentro de un ambiente que también es sumamente variado.

Los estudios actuales sobre las organizaciones complejas han llevado a una nueva perspectiva teórica: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo.

La más notable contribución de los autores del enfoque situacional es la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización (el ambiente y la tecnología), para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, debidas a las diferencias en estas variables.

Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para alcanzar una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo adecuado para cada situación dada.

Por otro lado, diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales. Las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional.

La teoría situacional hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

La teoría situacional es la última novedad dentro de la teoría administrativa y señala un paso delante de la teoría de sistemas.

Sus orígenes se remontan a las recientes investigaciones de Chandler, Burns y Salkner, Woodward, y Lawrence y Lorch sobre investigaciones, sus ambientes y tecnologías. Todas esas investigaciones revelaron que la teoría administrativa formulada hasta entonces a sus ambientes y tecnologías de manera proactiva y dinámica.

Se verificó que gran parte de lo que pasa en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, en el ambiente externo.

Se empezaron a estudiar los ambientes y la interdependencia entre organización y el ambiente.

¹⁵ Fred Luthans. "Introducción al Management de la contingencia". Approach, 1976.

Aunque las organizaciones escogen sus ambientes, después son condicionadas por ellos, esto las obliga a adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer.

El conocimiento del ambiente se tornó vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales. Sin embargo, el análisis ambiental es bastante precario aún, y se requiere mucha investigación en el futuro. Además de las condiciones tecnológicas, sociales, culturales, legales, demográficas y ecológicas que existen en el ambiente general, las organizaciones interactúan con el ambiente de tarea (compuesto por proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras) en que pretenden conservar su dominio. Dado que el ambiente de tarea puede ser homogéneo o heterogéneo, estable o inestable, exige condiciones organizacionales diferentes.

Otra variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización para sus operaciones. Algunos autores afirman que la organización es un medio para lograr la máxima eficiencia de la tecnología. La premisa según la cual la tecnología determina las características organizacionales, se denomina imperativo tecnológico. Las tipologías de tecnologías presentadas son todavía incipientes, muy limitadas e incompletas.

Se comprobó que las organizaciones son sistemas abiertos enfrentados al mismo tiempo a la racionalidad técnica. Las organizaciones constan de 3 niveles: el nivel institucional, el nivel intermedio y el nivel operacional.

El diseño organizacional empezó a encuadrarse desde un enfoque situacional orientado a las demandas ambientales y tecnológicas, sin descuidar otros factores como la tarea y las personas involucradas.

La teoría situacional introdujo una nueva concepción sobre el ser humano: el hombre complejo, formulado a partir de los conceptos sobre motivación y liderazgo planeados por esta teoría. Además, aportó nuevos elementos acerca de los incentivos a través de la teoría de las expectativas.

El proceso administrativo logra un redimensionamiento, y las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control se re conceptualizan en los 3 niveles: operacional, intermedio e institucional. Se amplían, sobre todo, los conceptos de eficiencia y eficacia.

Su rápida evaluación crítica verifica que la teoría situacional es eminentemente ecléctica e integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional. En el fondo, todas las teorías administrativas son válidas en determinadas situaciones y circunstancias. En algunos aspectos, parece que esta teoría es mucho más una manera relativa de ver las organizaciones, que una teoría administrativa propiamente dicha

1.1.2 Pequeñas y Medianas Empresas

1.1.2.1. Las Pymes: Su definición.¹⁶

En la actual economía, las Pymes han adquirido suma relevancia en la estrategia de los países enfocada en generar ingresos, dinamizar la economía y expandir debidamente el empleo. En este sentido, distintos estudios realizados demuestran que por cada puesto de trabajo generado por una gran empresa, se generan entre 4 y 5 puestos a través de una Pyme.

La mayoría de las definiciones varían según los intereses y objetivos de quienes las elaboran y según la fase de desarrollo del medio en particular en que se deben aplicar, y si bien el criterio más utilizado por los analistas es el definir el tamaño de las empresas partiendo de una segmentación en tramos de personal ocupado, en términos relativos se entiende que existen otros objetivos que adoptan parámetros cuantitativos y cualitativos.

Criterio cualitativo: Una empresa puede ser considerada como Pyme cuando un empresario o los empresarios están por sí mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes y recoger los frutos o soportar las pérdidas generadas por su asunción de riesgo y gestión.

Criterio cuantitativo: Atendiendo a este criterio, se pueden subdividir por la cantidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, el valor de los activos, el capital social, etc.

Criterio de la organización Internacional del Trabajo: La OIT define como Pyme a aquellas empresas modernas con una dotación de hasta 50 empleados, negocios familiares en los que trabajan entre 3 y 4 integrantes de la familia, industrias domésticas, cooperativas, empresas individuales y micro emprendimientos.

Criterios dentro de la Unión Europea: La comunidad económica europea, por su parte, usa como criterio para definir a las Pymes un criterio cuantitativo sostenido en que cuenten con un plantel de entre 50 y 250 empleados, ventas anuales entre 10 y 50 millones de Euros y un patrimonio neto entre 10 y 43 millones de Euros. La menores de 50 empleados serían micro emprendimientos.

Criterio en el Mercosur: En el ámbito del Mercosur se diferencia por sector, tipo de empresas, personal ocupado y ventas netas anuales.

¹⁶ Alejandro carrara, " Los consejos de Dirección Asociados(CDA) en la Pequeña y mediana Empresa, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa(IESE).

En el sector industrial se considera microempresa a aquella empresa que ocupa entre 1 y 20 personas y sus ventas alcanzan los 400000 dólares. Pequeña la que ocupa entre 21 y 100 personas y tiene una venta anual a 3,5 millones de dólares. Y mediana, aquella en la que trabajan entre 101 y 300 personas y tienen una venta neta anual de 10 millones de dólares.

En el sector del Comercio y Servicios se considera micro emprendimiento o micro empresa a aquellas que cuentan con entre 1 y 5 personas y tienen una venta anual de 200000 dólares, en la pequeña trabajan entre 6 y 30 personas y la venta neta anual alcanza a 1,5 millones de dólares, y en las medianas, por su parte trabajan 31 a 80 personas y tienen una venta neta anual de 7 millones de dólares.

Criterio en Argentina: Acerca de los criterios de determinación de la condición Pyme en nuestro país. La ley N° 24467/1995 y la Ley N° 25300/2000 encontramos que, en el caso específico de la **ley 24467**¹⁷, conocida como “**Estatuto Pyme**”, o de regulación de las pequeñas y medianas empresas, en su artículo 2° encomienda a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas Pymes, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan, ello sin perjuicio de lo dispuesto en el título III del mismo cuerpo legal, respecto a las relaciones de trabajo, cuya autoridad de aplicación en ese caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Así, el artículo 83 de la ley mencionada señala que: A los efectos de este capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- **Su plantel no supere los 40 trabajadores.**
- **Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la comisión especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley.**

Como puede observarse, la determinación de la calidad de Pyme para la ley depende de 2 elementos cuantitativos: **la cantidad de empleados y los niveles de facturación.**

Por su parte, el otro cuerpo normativo importante para las pymes, **la ley 25300**¹⁸, determina en su artículo 1° que la autoridad de aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos de presente régimen.

Al respecto precisa que lo hará “contemplando las especificaciones propias de los distintos sectores y regiones y con base a los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes: **personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo.**

Asimismo, el penúltimo apartado del artículo establece que “no se consideraran Pymes a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aún reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.

¹⁷ <http://www.infoleg.gov.ar/infoleginternet/ver> norma.

¹⁸ <http://www.infoleg.gov.ar/infoleginternet/anexos/60000-64999/642447norma.htm>

De esta manera la ley determina los elementos cuantitativos que debe tener en cuenta la autoridad de aplicación: personal ocupado, facturación y valor de los activos y establece como cualitativo que debe cumplirse la independencia de la empresa.

El criterio de combinar distintos atributos fue dejado de lado, a los efectos previstos por la mencionada norma, al reglamentarse a través de la resolución de la Secretaría de la Pequeña y mediana empresa del Ministerio de Economía (SEPYME N°24/2001¹⁹).

En efecto, la mencionada reglamentación adoptó un criterio cuantitativo que tiene en cuenta solamente el nivel de ventas de las empresas excluidos el IVA y el impuesto interno que pudiere corresponder.

Asimismo, los responsables de las distintas áreas gubernamentales acordaron trabajar en conjunto sobre la base de 2 elementos cuantitativos para definir tal condición: **Los montos máximos de facturación y la cantidad de empleados.**

De lo expuesto hasta aquí se desprende que, en principio, la determinación de la calidad de Pyme para nuestro orden legal depende, en el supuesto de los instrumentos de la Ley N° 24467, no alcanzados por las modificaciones de la Ley N° 24467, no alcanzados por las modificaciones de la Ley 25300, de la reglamentación dictada por la autoridad de aplicación, y en el subsuelo de los instrumentos previstos por la Ley N° 25300 de variables cuantitativas: **número de empleados, nivel de facturación y valor de los activos y también de una restricción cuantitativa: la independencia de la empresa.**

Entonces para la reglamentación dictada por la SEPYME y ratificada por la SsPYME (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) la condición de Micro, pequeña y Mediana Empresa para la Ley N° 25300 estará en función del nivel de **facturación, con la limitación de las empresas controladas o vinculadas que no están** consideradas Pymes.

El criterio de considerar exclusivamente las ventas anuales se ha mantenido hasta el momento, y sus actualizaciones más recientes se han producido a través de la resolución 675/2002 emitida luego de la devaluación, y en noviembre de 2008 por la disposición 147/2008 de la Subsecretaría de la pequeña y Mediana empresa y desarrollo regional²⁰.

Cuadro N° 1 Ventas anuales máximas en pesos para clasificar a las Pymes según resolución 147/00						
	Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Tamaño						
Microempresa		456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña empresa		3.040.000	7.500.000	1.110.000	3.366.000	3.000.000
Mediana empresa		18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.00	24.000.000

¹⁹ <http://www.infoleg.gov.ar/infoleg/anexos/65000-69999/661877texact.htm>.

²⁰ Revista realidad económica N° 224(IADE, noviembre 2008), artículo del economista Alfredo T. García director del CEFIM, sobre el tema, "Financiación en las Pymes"

Fuente: el encuadre de la empresa dentro de la ley N° 25300, Res SePyme 24/2001 y modificaciones, Res. SePyme 22/2001, Res SePYMEyDR y Disp. SsEPYMEyDR 147/2006 se consultó ingresando en <http://infoleg.mecon.gov.ar> (centro de documentación e información del Ministerio de economía).

La disposición 147/2006²¹ indica que la causal de actualización de los valores de ventas máximos se encuentran en la persistente recuperación económica iniciada en el año 2002(que) tuvo como consecuencias importantes cambios en la estructura productiva.

Sobre la base de esta definición, incrementa en un 69% los valores para el sector agropecuario, 39% para el sector de industria y minería, 3% para el sector comercio y 11% para el sector servicios.

Esta actitud del regulador contradice la validez absoluta de las ventas anuales, ya que se incrementan en forma distintiva según el sector económico al cual pertenezcan, e indica que los valores máximos de ventas anuales no reflejaron adecuadamente la dotación de recursos de factores del sector agropecuario e industrial.

Clasificar adecuadamente una empresa por su tamaño y características es una necesidad muy importante para los empresarios. Desafortunadamente no existe en el mundo un consenso alrededor del tema, por lo cual cada país, en forma autónoma, realiza dicha clasificación. El resultado es obvio, no significa lo mismo ser una Pyme en estados Unidos, en Francia, en China, en Chile o Argentina y la gran mayoría de estudios no son comparables entre sí, por ello es evidente la necesidad prácticamente imperiosa de unificar estas clasificaciones en las diferentes regiones del mundo.

1.1.2.2. Principales características de las Pymes argentinas²²

- Personal poco calificado o no profesional en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos gerenciales sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración o gestión del negocio.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios Pymes no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y del mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que pueda generar.

²¹ www.sepyme.gov.ar/boletines/descargas.

²² Asociatividad en Pymes por Licenciada Iguera en www.lecantolas40.com.ar

- Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Si bien deberían tener apoyo externo, el cambio debe provenir desde el interior de la Pyme. Para lograr este cambio, los empresarios deben darse cuenta de que la única forma de cambiar es actuando o si ya se encuentran actuando, cambiando la forma de hacerlo.

En contextos como el que vive hoy la Argentina, las Pymes necesitan generar cambios que las conviertan en unidades más flexibles y con procesos más dinámicos, que les permitan aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Analizando las características de las pymes de Argentina por medio del comportamiento de determinadas variables en función del tamaño de las empresas, un estudio realizado en nuestro país por fundación de investigaciones económicas latinoamericanas (FIEL) arroja las siguientes conclusiones:

A mayor tamaño de la empresa mayor	A mayor tamaño de la empresa menor
Edad de los empleados.	Participación de jóvenes.
Antigüedad de los empleados.	Participación de mujeres.
Años de educación.	Empleo de tiempo parcial.
Salario.	Cantidad de horas trabajadas.
Antigüedad de la empresa.	Intensidad en el uso del factor trabajo.
Uso del crédito bancario.	Uso de capital propio para un mismo volumen de negocios.
Productividad media del trabajo.	Costo del crédito.
Productividad media del capital.	Limitación para acceder al crédito.
Relación Capital/trabajo	Heterogeneidad dentro de las empresas.
Porcentaje de ventas al exterior	Relación capital de trabajo / ventas.
Tasa de crecimiento de la producción.	Tasa de crecimiento del empleo.
Tasa de crecimiento de la productividad del trabajo.	Proporción de deuda garantizada sobre el total de deuda.
Cantidad de fuentes de financiamiento.	
Cantidad de fuentes de asistencia tecnológica.	

Fuente: ¿cómo son y qué necesitan las Pymes? Artículo publicado en boletín infopyme. En <http://lanic.utexas.edu/esp/infopyme/archive>.

Algunas de las principales ventajas y desventajas de las Pymes para desarrollar su gestión:²³

Ventajas	Desventajas
Bajo nivel de inversión por puestos de trabajo.	Insuficiente desarrollo en el nivel tecnológico y organizacional.
Creatividad en el campo tecnológico y para producir bienes y servicios.	Informalidad en el aspecto legal y tributario.
Generación de empleo.	Falta de capacitación empresarial.
	Difícil acceso al financiamiento.

1.1.2.3. Mapa pyme: Realidades distintas en el mismo país.²⁴

Las Pymes son el reflejo de las condiciones existentes en distintas regiones y el conocimiento de esas realidades es indispensable al momento de diseñar políticas de desarrollo social. En base a esta proposición la Sepyme lleva adelante el proyecto llamado Mapa Pyme que constituye el primer relevamiento estadístico del universo pyme en Argentina.

El relevamiento de empresas denominado Mapa Pyme, es una iniciativa que lleva adelante la subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo regional (SSPYMEyDR del Ministerio de Economía y producción de la Nación), con el fin de disponer de información cualitativa y cuantitativa dinámica del sector de las pequeñas y medianas empresas.

Las Pymes contribuyen al Producto Nacional Bruto, al nivel de inversión y a las exportaciones de nuestro país. No obstante, en la actualidad, el universo de las pymes es desconocido en aspectos críticos indispensables tanto para un seguimiento como para el desarrollo de políticas que atiendan de forma más focalizada y eficiente sus necesidades y requerimientos presentes y futuros.

- a- Dimensión cuantitativa del sector, rotación de empresas, creación de firmas, exportaciones, inversión, innovación tecnológica, etc.

²³ Torres Palomares, Carmen. <http://www.cema.edu.ar/posgrado>.

²⁴ www.sepyme.gov.ar

- b- Cambios sectoriales ocurrido durante los últimos 10 años y nuevas modalidades de articulación e integración en cadenas de valor, clusters, etc.
- c- Los principales factores que restringen su competitividad y el crecimiento sostenido de mediano plazo.
- d- Utilización de instrumentos públicos, conocimiento de los mismos y evaluación de sus resultados.

Un mejor conocimiento del universo pymes debe contribuir significativamente a construir una estrategia Pymes de mediano plazo, en la cual converjan las acciones de las múltiples instituciones y organismos participantes.

El conjunto regulatorio del sector es muy vasto, de muy variada naturaleza (normas básicas comerciales, de fomento, restrictivas, de control, impositivas, laborales, financieras entre otras, con frecuentes inconsistencias entre ellas y diversos organismos de aplicación).

Aunque no todas las regulaciones actúan necesariamente sobre cada una de las empresas, establecen el cuerpo regulatorio para las firmas existentes y para las potencias nuevas empresas e inversiones.

El peso de las Pymes varía considerablemente entre los diferentes sectores de actividad, siendo particularmente importantes en ciertas actividades comerciales, servicios empresariales y personales, turismo, agro-alimentos, industria metalmeccánicas, manufacturas del cuero, indumentaria, plásticos, industrias de autopartes y repuestos entre otros.

Es por eso que la población objeto del Mapa pyme, está formada por las empresas cuya actividad principal corresponde a las siguientes ramas de actividad:

1. Industria.
2. Comercio.
3. Restaurantes y Hoteles.
4. Servicios.
5. Transporte.

Como consecuencia de las actividades del proyecto de Mapa Pyme, gobiernos provinciales y municipales, así como cámaras y asociaciones empresariales, universidades, institutos técnicos y organizaciones de la sociedad civil del país verán incrementada la disponibilidad de información consistente de las pymes.

Estas organizaciones contarán con la posibilidad de realizar aproximaciones sectoriales específicas, y a su vez con un flujo de información continuo. En este sentido, se fortalecerá la capacidad de la SePyme, así como las instituciones homólogas provinciales, para diseñar y gestionar políticas para este tipo de empresas.

1.1.2.4. Importancia de las Pymes²⁵

El elemento central de la transformación política y económica de los países de la región es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes y de la actividad emprendedora. Las Pymes en Argentina representan el 75% de la población, aportan más de la mitad del PBI nacional y son responsables del 12% de las exportaciones. Representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo y se constituyen en unidades económicas que cumplen la función de ocupar espacios sociales y económicos que deja la gran empresa, reemplazando los objetivos empresariales que el sector no es capaz de cumplir.

Los beneficios más relevantes para la actividad económica, a partir del aporte de las Pymes, están dados principalmente por:

- **El estímulo de la actividad privada.**
- **El desarrollo de habilidades emprendedoras.**
- **La flexibilidad que les permite a las pymes adaptarse a cambios en la demanda y la oferta.**
- **Son una importante fuente generadora de empleo.**
- **Ayudan a la diversificación de la actividad económica.**
- **Y por lo tanto, realizan un importantísimo aporte a las exportaciones y el comercio.**

²⁵ www.mecon.com.ar



1.1.3. ANÁLISIS DE CARGO/PUESTO²⁶

En razón de la división de trabajo y de la especialización funcional, las necesidades básicas de personal para la organización ya sea en cantidad o en calidad, son establecidas mediante un esquema de descripciones y especificaciones de cargo.

Descripciones de cargo	Especificaciones de cargo
Representa las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo	Representa los requisitos exigidos al empleado

El análisis de cargo/puesto: es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con el cargo o puesto.

Es el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe desempeñarlo.

El análisis de puesto proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las **descripciones del puesto** (lo que implica el cargo) y las **especificaciones del puesto** (el tipo de persona que debe ejecutarlo).

1.1.3.1. Estructura del análisis de cargo

Generalmente, el análisis de cargo se concentra en 4 áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo de puesto o cargo.

1-Requisitos mentales.

2-Requisitos físicos.

3-Responsabilidades.

4-Condicones de trabajo.

1-Requisitos mentales

Este factor considera las exigencias del cargo en lo que se refiere a los requisitos mentales inherentes y adquiridos.

²⁶ Idalberto Chiavenato. "Administración de recursos Humanos". Cap.7 Descripción y Análisis de Cargos. Editorial Mac Graw Hill. Edición 1990.

- Requisitos mentales adquiridos: son las calificaciones que el cargo exige del ocupante, como son por ejemplo: preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etc.
- Requisitos mentales inherentes: Son las aptitudes que el cargo exige del ocupante, como son, por ejemplo, inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etc.

Entre los requisitos mentales están los siguientes subfactores:

- a- **Instrucción esencial básica.**
- b- **Experiencia anterior esencial.**
- c- **Adaptabilidad al cargo.**
- d- **Iniciativa necesaria.**
- e- **Aptitudes necesarias.**

2-Requisitos físicos

Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, así como la fatiga provocada. Considera asimismo, la complexión física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del cargo.

Entre los requisitos físicos están los siguientes subfactores:

- a- **Esfuerzo físico necesario.**
- b- **Capacidad visual.**
- c- **Destreza o habilidad.**
- d- **Complexión física necesaria.**

3-Responsabilidad

Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza; con relación al patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, los perjuicios o utilidades de la empresa; los contactos internos o externos, y las informaciones confidenciales.

Considera, por lo tanto, la responsabilidad por:

- a- **Supervisión del personal.**
- b- **Material, herramientas o equipos.**
- c- **Dinero, títulos o documentos.**
- d- **Contactos internos o externos.**
- e- **Informaciones confidenciales.**

4- Condiciones de trabajo

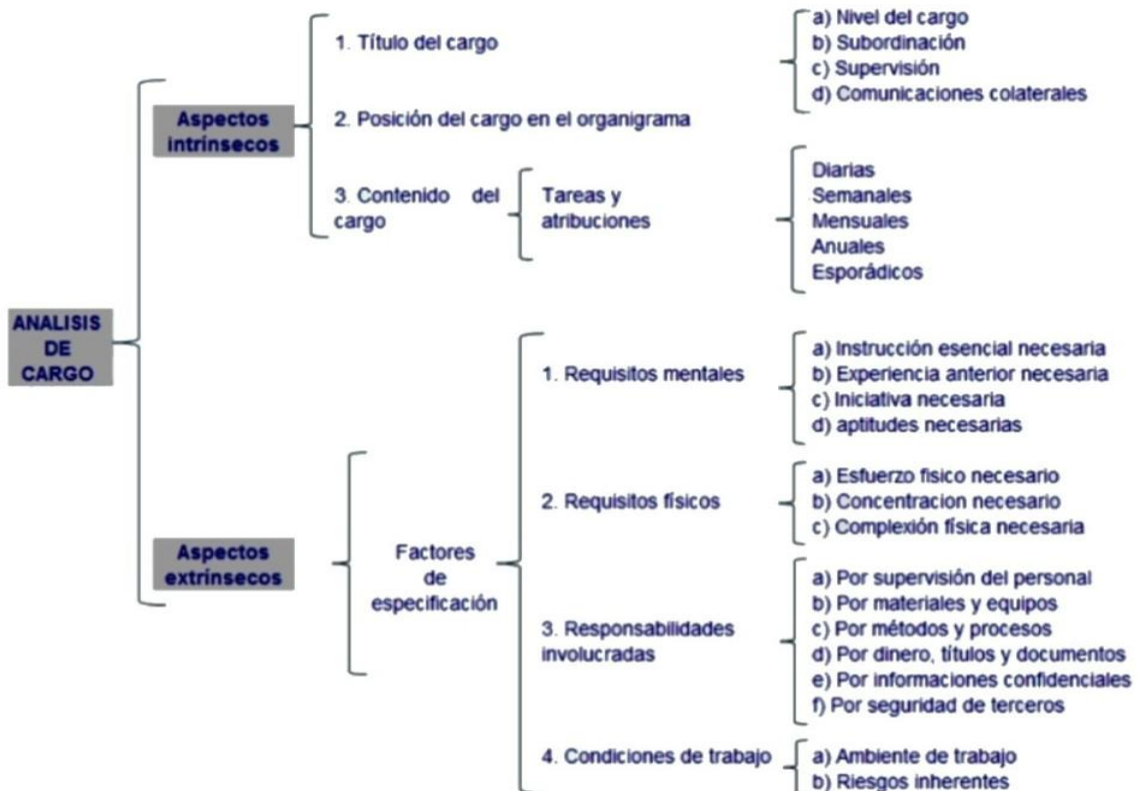
Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones.

Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

Este factor abarca los siguientes subfactores:

- a- Ambiente del trabajo.
- b- Riesgos.

Gráfico de análisis de cargo
Con sus aspectos intrínsecos y extrínsecos.



1.1.3.2 Objetivos del Análisis de Puesto

Constituyen un elemento fundamental en cualquier programa de Recursos Humanos; pues casi todas las actividades se basan en informaciones proporcionadas por el análisis de cargo. El análisis de cargo es el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales.

- a- Provee información como base para el reclutamiento de personal.
- b- Determinación ideal del perfil del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
- c- Determinación, mediante la evaluación y clasificación de cargos, como base para la administración de salarios.

- d- Para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción.
- e- Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.
- f- Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados.
- g- Definición de programas de capacitación.
- h- Definición del contenido del material de los programas de capacitación.
- i- Definición del contenido del planeamiento de la fuerza del trabajo.
- j- Para realizar proyecto de equipos y métodos de trabajo.
- k- Para suministrar datos con el fin de que seguridad e higiene pueda minimizar la insalubridad y los peligros laborales.

1.1.3.3 Aspectos del Análisis de Cargo

La información que buscamos con el análisis de puesto es la siguiente:

1. ***Actividades del puesto.*** Por lo general se obtiene información sobre las actividades reales del trabajo. En ocasiones, tal lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
2. ***Comportamiento humano.*** Se busca la información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones, escritura y otros. En este punto se incluye la información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energías, caminar largas distancias, etc.
3. ***Máquinas, herramientas, equipos y auxiliares utilizados en el trabajo.*** Aquí se averigua la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica, y los servicios proporcionados.
4. ***Estándares de desempeño.*** Se reúne la información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales, también se evaluará a los empleados.
5. ***Contexto del puesto.*** Se incluirá la información referente a cuestiones tales condiciones físicas de trabajo, horario de trabajo y contexto social y organizacional. También podría incluirse aquí la información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.
6. ***Requisito personal.*** Por lo general, se reúne la información con respecto a los requisitos humanos del puesto, como ser los conocimientos o las habilidades relacionados con el

mismo (educación, capacitación, experiencia, etc.), sí como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

1.1.3.4 La Descripción Del Cargo

La descripción del cargo es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (como se hace), y los objetivos del cargo(para que lo hace).

Es básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución, deberes y responsabilidades intrínsecas del cargo.

Por lo general, una descripción de/ puesto contiene:

- 1. Identificar el puesto**
- 2. Resumen del puesto**
- 3. Relaciones**
- 4. Responsabilidades y deberes**
- 5. Autoridad**
- 6. Estándares del puesto**
- 7. Condiciones de trabajo**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: Especifica precisamente que título tiene ese empleo, como por ej. Supervisor de operaciones de procesamiento de datos. De esta manera también conoceremos el estatus del puesto y en qué departamento, división o sección se encuentra.

RESUMEN DEL PUESTO: Debe describir la naturaleza general del puesto enlistando sus funciones y actividades principales.

RELACIONES: Mostrar las interacciones dentro y fuera de la organización.

RESPONSABILIDADES Y DEBERES: Presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto; preferentemente con un frase que la describa.

AUTORIDAD: Definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO: Algunas descripciones contienen ésta descripción, la indica básicamente que se espera que el empleado cumpla con las principales responsabilidades y deberes.

CONDICIONES DE TRABAJO: Contendrá una lista de las condiciones de trabajo como por ej. Niveles de ruido, calor, peligrosidad, etc.

1.1.3.5 Especificaciones del Cargo

Las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos exigidos al empleado. El papel a desempeñar por el empleado debe tener características personales compatibles con las especificaciones del cargo.

Las especificaciones proporcionan una percepción de la organización respecto de las calificaciones humanas deseables para el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, capacidad, personalidad, etc.

1.1.3.6. PROCESO DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIONES PARA EL ANALISIS DE CARGOS

Los siguientes son los pasos principales para el proceso de análisis de cargo.

- a) Identificar y aislar las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o subtareas; es conveniente, entonces, agrupar algunas de ellas en tipos de tareas).
- b) Examinar como son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o hacen parte de un esfuerzo de equipo).
- c) Examinar por qué las tareas son desempeñadas, (como son las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con los otros cargos dentro de la organización).

- d) Examinar cuándo y por qué son desempeñadas las tareas (para completar la tarea operacional).
- e) a) Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales;
 - b) Clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia.
- f) Identificar las principales áreas de responsabilidad (por la designación de trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica o equipos, materiales, etc.) y donde sea posible cuantificar estos aspectos del cargo;
- g) Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y remunerativos;
 - Ambiente físico** (temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidad, etc)
 - Ambiente social** (trabajo individual, en equipo, etc)
 - Ambiente remunerativo** (salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, bonos, ticket, etc.).
- h) Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo. Es una lista de los atributos esenciales para el buen desempeño, sin los cuales no sería posible ocupar el cargo adecuadamente.

Las Demandas Pueden Ser Categorizadas De Acuerdo Con Los Siguietes Criterios:

- a) **Demandas físicas:** por ejemplo: energía muscular, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico, voz, y requisitos básicos desde punto de vista médico, etc.
- b) **Demanda intelectuales:** en términos genéricos, se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia, etc.
- c) **Habilidades:** habilidades psicomotoras, sociales o diplomáticas).
- d) **Experiencia:** Algunos cargos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles o toma de decisión previamente desempeñados. Cuando la experiencia previa es esencial, debe ser identificada y especificada en términos de niveles de profundidad y no en números de años.
- e) **Factores de personalidad:** Capacidad de dirigir a través de otras personas, proporcionar liderazgo, iniciativa, trabajar sin supervisión próxima, poseer cierto grado

de extroversión o tipo de temperamento para cooperar con procedimientos monótonos o rutinarios, etc.

1.1.3.7. DATOS A TENER EN CUENTA

Dado que el analista de empleo usa distintos métodos para la recolección de datos, es importante tener en cuenta que existen varias actitudes y técnicas que sirven para obtener un máximo de exactitud en la información; como así también para reducir la suspicacia, tanto del empleado como de los jefes.

1. Preséntese usted mismo al trabajador, de manera que él sepa quien es usted y porqué está allí. Un analista de empleos, con una actitud poco condescendiente y dándose aires de superioridad, provocará una respuesta negativa. El empleado debe estar seguro de que los objetivos del proceso no van en detrimento de su bienestar.
2. Muestre un interés sincero al trabajador acerca de él y del trabajo que va a ser analizado. El trabajo constituye una gran proporción de la vida del trabajador; si el analista puede demostrar interés sincero por ambos, el trabajo y el empleado, a esa receptividad creada le sigue una apertura general.
3. No trate de decirle al empleado como debe hacer su trabajo. En este proceso, la persona que desempeña el trabajo es el experto en el cargo y el analista de tareas quien extrae la información y la organiza de manera significativa. La corrección de errores y posibles cambios en un trabajo serán realizados por la autoridad competente.
4. Trate de hablarles a los empleados y supervisores en su propio lenguaje. Esto hará necesario alguna preparación, particularmente cuando el analista cubre muchos campos diferentes; pero será de provecho si el trabajador siente que el analista no es un completo novicio. El analista debe aprender a leer reacciones casi imperceptibles del entrevistado frente al uso de ciertas palabras, de ciertas afirmaciones o preguntas específicas.
5. No hay que confundir el trabajador con el trabajo. El trabajador particular bien entrevistado es el medio a través del cual se logra la información acerca del trabajo.
6. Haga un completo estudio del trabajo de acuerdo con los objetivos del programa. La información deseada en el análisis del trabajo es del tipo que ayuda a varias actividades de R.R.H.H... Conocer qué información desea uno y cual información se consigue del empleado, son dos cosas diferentes. Hay , en definitiva, una necesidad de conocer cómo se deben hacer preguntas inteligentes que sirvan para discernir.
7. Verificar la información obtenida acerca del empleo. El conjunto de datos obtenidos de un empleado, debe ser comparado mediante consulta con otros empleados que hagan el mismo trabajo. El analista debe obtener, la información adicional y posiblemente encontrará algunas contradicciones e inconsistencia. La solución de tales discrepancias es responsabilidad de la supervisión.

1.1.3.8. RESULTADO DEL ANALISIS DE CARGO

Cuando examinamos los resultados de un análisis de puesto, vamos a poder especificar tres características: **la amplitud, la profundidad y las relaciones.**

La amplitud del cargo, se refiere a la cantidad de tareas que se espera que realice el ocupante mientras hace su trabajo. El empleado que realiza ocho tareas para completar el cargo, tiene una amplitud mayor que aquel que tiene que realizar cuatro. Mientras más tareas se requieran, mayor amplitud del cargo. En la mayoría de los cargos, cuando mayor cantidad de tareas a realizar mayor tiempo se demora el cargo en ser completado.

La profundidad del cargo, es la discrecionalidad que debe utilizar un trabajador en las actividades del cargo. En muchos casos, la profundidad del cargo, se refiere a la influencia personal, además de la autoridad delegada. Así, un empleado con el mismo título de cargo que está al mismo nivel organizacional que otros empleados, puede poseer más o menos o igual profundidad del cargo por su influencia personal.

Los cargos altamente especializados son aquellos que tienen pocas tareas a realizar por medios prescritos. Tales cargos son de rutina; también tienden a ser controlados por reglas y procedimientos específicos (Baja profundidad). Un cargo altamente no-especializado (alta amplitud) tiene muchas tareas a realizar dentro del marco de discrecionalidad y criterios respecto de los medios y los fines (alta profundidad). Dentro de una organización existen grandes diferencias entre cargos en amplitud y profundidad.

Las relaciones laborales, son las relaciones interpersonales requeridas o hechas posibles en el trabajo, y están determinadas por las decisiones de los administradores respecto de la base de departamentalización y parámetros de control.

1.1.3.9 FASES DEL ANÁLISIS DE CARGO

De manera sintética, el análisis de cargos, comprende normalmente las siguientes fases:

A-Fase de planeamiento.

B-Fase de preparación.

C-Fase de ejecución.

A-FASE DE PLANEAMIENTO

Es la fase en que todo el trabajo de análisis de cargos es cuidadosamente planeado. Es casi una fase de laboratorio. El planeamiento del análisis de cargos exige

algunas etapas, muchas de las cuales pueden ser eliminadas según la situación en que se encuentra la definición de los cargos dentro de la organización.

Las etapas del planeamiento son las siguientes:

1. Determinación de los cargos que se van a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. Elaboración del organigrama de cargos y posicionamiento respectivo de los cargos en el organigrama, al colocarse un cargo en el organigrama se obtiene la definición de los siguientes aspectos:
 - Relación del cargo con su supervisor, o sea, de quien depende el ocupante del cargo y de quién recibe órdenes.
 - Relación del cargo con sus subordinados, o sea, sobre quién ejerce autoridad el ocupante del cargo y, consecuentemente, asume la responsabilidad de supervisión.
 - Nivel del cargo dentro del organigrama, o sea, en qué nivel de jerarquía está incluido el cargo.
 - Relación del cargo con sus colaterales, o sea, cuáles son las relaciones formales y contactos que el ocupante del cargo mantiene con los ocupantes de cargos situados en el mismo nivel jerárquico.
3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis, que podrá iniciarse en los escalones superiores y descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, como en los escalones intermedios o al contrario de la secuencia horizontal, podrá comenzar por un área de empresa, pasando posteriormente a otra área, así sucesivamente, dentro de una secuencia vertical.
4. Escogencia del o los métodos de análisis que debe aplicarse. Según la naturaleza y las características de los cargos que deben ser analizados, se escogen los métodos de análisis más adecuados. Generalmente se utilizan varios métodos de análisis, pues difícilmente los cargos presentan naturaleza y características semejantes. La escogencia recaerá sobre los métodos que presenten las mejores ventajas o, por menos, las mejores desventajas en función de los cargos que son analizados. **Para cargos de oficina:** es muy común la elección del método del cuestionario acompañado del método de entrevista, ya que el cuestionario permite una rápida recolección de informaciones recogidas, profundiza en dirección a una mejor calidad, a bajo costo. **Para cargos no calificados:** la elección recae generalmente sobre el método de observación directa. **Para cargos de personal especializado:** el cuestionario y la observación o entrevista dan buenos resultados.
5. Selección de los factores de especificaciones que deben ser utilizados en el análisis, que se hace en base a 2 criterios:
 - Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar, de alguna forma, presentes en la totalidad o en, por lo menos, el 75% de los cargos que deben ser analizados, para que realmente puedan señalar las características ideales de los empleados, por debajo de este porcentaje, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento adecuado de comparación.

- Criterio de variedad o discriminación: los factores de especificaciones deben variar de acuerdo con el cargo o en otras palabras, no pueden ser constantes o uniformes; el factor institución esencial necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de generalidad: todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o de escolaridad, y atiende también al criterio de diversidad: todos los cargos exigen un volumen diferente de escolaridad, desde el grado primario incompleto hasta el grado superior.

Para atender al principio de generalidad, por lo común los rasgos son distribuidos en diferentes sistemas: cargos de supervisión, cargos administrativos, cargos no especializados, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que logran atender el amplio abanico de características del número de cargos que existe generalmente dentro de una organización.

6. Dimensiones de los factores de especificaciones, o sea, determinación de su campo o amplitud de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior(o mínimo) y el límite superior(o máximo), que un factor puede presentar cuando está relacionado a un conjunto de cargos. Se dimensiona un factor apenas para adaptar o ajustar el instrumento de medida que realmente es en relación con el objeto que se pretende medir. En el fondo, **los factores de especificaciones constituyen un conjunto de patrones y que sirven para analizar el cargo.** Se hace necesario medirlos para establecer el segmento de su extensión que usará al analizar determinado conjunto de cargos. Cuando se aplica a cargos no calificados por horas, instrucción necesaria esencial, por ejemplo, el factor de especificaciones podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (instrucción primaria completa) diferentes que cuando se aplica a cargos de supervisión. En este caso, el límite inferior (instrucción de primer grado completo) y superior (instrucción superior completa) serán más elevados.
7. Graduación de los factores de especificaciones, o sea, transformarlos de variable continua (que asumir cualquiera de los valores a lo largo de su amplitud de variación), en variable discreta o discontinua, que puede asumir apenas determinados valores graduados que representan segmentos o rangos de su amplitud de variación. Se gradúa un factor de especificaciones para facilitar y simplificar su aplicación. Generalmente, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5 ,6 grados. Es así como cada factor, en vez de asumir “N” valores continuos, podrá tener apenas 4, 5 o 6 grados de variación.

B-Fase de preparación

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos, que compondrán el equipo de trabajo (centralizado y descentralizado).
2. Preparación de material de trabajo (formularios impresos, materiales, etc.).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de cargos)
4. Recolección de datos previos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizan, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

C-Fase de ejecución

- 1- Recolección de los datos sobre los cargos a través de los métodos de análisis escogidos con el ocupante del cargo o supervisor inmediato.
- 2- Organización de los datos obtenidos.
- 3- Redacción previa del análisis de cargos por parte del analista de cargos.
- 4- Presentación de la redacción previa del análisis del supervisor inmediato, para ratificación o rectificación.
- 5- Redacción definitiva del análisis de cargo.
- 6- Presentación de la redacción definitiva del Análisis de Cargo.

1.1.3.10 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE CARGO

METODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados. El análisis de cargos se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes; en pleno ejercicio de sus funciones. Es lo más aplicable a los trabajos que conllevan operaciones manuales o que tienen carácter repetitivo o que necesitan actividad física. No es apropiada cuando el puesto requiere de una gran actividad mental difícil de evaluar o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir solo ocasionalmente. La observación va generalmente acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor porque no siempre produce todas las respuestas ni disipa todas las dudas.

Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo. Se toma nota de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como le sea posible, se entrevista con el trabajador; es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo es mejor no hacer preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su tarea. Esto a su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que distorsione de alguna manera su rutina normal.

Precauciones que se deben tener

Para que el Método de Observación Directa sea realmente eficiente, el analista de puesto debe tener en cuenta las siguientes precauciones:

- α) Mantener contacto previo con el encargado o jefe del sector, para obtener un conocimiento general del conjunto de trabajos a que pertenece el cargo que se analiza (cuando existan).
- β) Recoger y estudiar anticipadamente toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo.
- χ) Recoger y estudiar con anterioridad todos los impresos y formularios que sean utilizados en el cargo que se analiza (cuando existan).
- δ) Explicar sumariamente el por qué del análisis al jefe o encargado y al operario o funcionario que ocupa el cargo analizado.

Ventajas

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (analista de cargos) y del hecho de ser éste ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) Organización sistemática de los datos, desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea; y
- c) Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del Análisis de Cargos (lo que hace, cómo lo hace, por qué lo hace).

Desventajas

- a) Costo elevado, pues el método, para ser completo, necesita un tiempo muy prolongado.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.

MÉTODO DE CUESTIONARIO O ENCUESTA

Este método de análisis se efectúa, solicitando al personal que llenen un cuestionario y de esa manera exponer por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características. Es una forma eficaz, práctica y rápida de

obtener información de gran número de puestos. Siendo a la vez menos costoso que entrevistar a cientos de empleados.

El cuestionario debe hacerse la medida de las necesidades, para permitir respuestas correctas y obtener información utilizable. Un pre-requisito del cuestionario es someterlo a prueba, para sentir la pertinencia y adecuación de la preguntas, eliminar las innecesarias y captar las distorsiones y dudas sobre las preguntas. Lo que hay que decidir es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Por otro lado el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que “describa las actividades principales del puesto. En la práctica, el mejor cuestionario por lo general está a mitad de estos dos extremos.

- a) Escoger cuidadosamente las personas que deben responder el cuestionario para analizar ciertos grupos de cargos;
- b) Es conveniente que las personas que reciban el cuestionario tengan las siguientes cualidades:
 - conozcan bien el cargo que se analiza;
 - sean poco influenciables por preconceptos sobre el cargo referido;
 - conozcan adecuadamente el significado de los términos usados y de las preguntas hechas para que las respuestas alcancen una normalidad razonable.
 - Tengan suficiente tiempo para llenarlo bien.
- c) Redactarlo cuidadosamente, de manera clara e inequívoca, con el menor número posible de preguntas, diferenciadas claramente unas de las otras, sin que una se prefiera a las demás; las preguntas deberán ser simples y directas, localizadas específicamente en lo que se quiere conocer sobre el trabajo y ordenadas según un desarrollo lógico de exposición.
- d) El cuestionario, por lo tanto, puede ser enviado a:
 - Los ocupantes del cargo por analizar;
 - Los jefes directos de esos ocupantes; y
 - Una comisión o grupo de personas que conozcan el cargo.

Ventajas

- a) El cuestionario puede ser resuelto, conjuntamente, por los ocupantes del cargo, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.
- b) Por medio del cuestionario se puede interrogar muchas personas a la vez.
- c) Es menos costoso que entrevistar a gran número de empleados

Desventajas

- a) El nivel de operarios, que generalmente tiene dificultades para redactar, limita el alcance del método
- b) Es difícil y problemático obtener respuestas normalizadas o estandarizada.
- c) Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis, y necesita del refuerzo de otro método para complementarse correctamente.

MÉTODO DE ENTREVISTA

El método de entrevista directa, es tal vez el más utilizado para determinar deberes y responsabilidades de un puesto, y consiste en recoger los elementos relativos al puesto que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o su jefe directo. Puede ser efectuada con uno de los dos o con ambos, juntos o separadamente.

Cuando está bien estructurada, la entrevista puede obtener informaciones sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes, y sobre los porqué y cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para el cargo, y es también posible cruzar informaciones obtenidas con ocupantes de otros cargos similares, verificando las discrepancias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de los detalles obtenidos. Se asegura una interacción cara a cara entre el analista y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, principalmente con relación a los empleados difíciles.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto:

- 1) **Entrevistas individuales** con cada empleado.
- 2) **Entrevistas colectivas** con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.
- 3) **Entrevistas con los supervisores** que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista en grupo se utiliza cuando gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtiene rápidamente y a bajo costo sobre el puesto. Muchas veces el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sección de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Sea cual fuere la entrevista que se utiliza, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como “evaluaciones de eficiencia”. Cuando ese es el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

Precauciones que se deben tomar

- a) El analista de cargos debe poseer un sentido de la perspectiva y de intención para:
 - Evitar preconcepciones, prejuicios, interferencias de otros análisis y prisa en generalizar los hechos;
 - Estar ajeno a los intereses del ocupante del cargo y siempre alerta a las opiniones emitidas sobre los hechos;
 - Formular preguntas inteligentes y precisas, circunscribiendo el ámbito a una buena producción de datos;
- b) Tener siempre presente el objetivo principal del análisis, para separar, desde la iniciación del trabajo, lo que es importante de lo que es accidental;
- c) Tratar de conocer ante la sección a la que pertenece el cargo y su terminología, lo que permitirá comprender mejor los datos que sean recogidos;
- d) Tratar de obtener siempre el apoyo y la aprobación del jefe del ocupante del cargo; sería interesante que el analista de cargos fuera presentado al ocupante por su jefe, a la iniciación del trabajo, también con el jefe o supervisor trabajar en conjunto para identificar a los empleados que sepan más sobre el puesto, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus responsabilidades y deberes;

e) Explicar siempre los objetivos del análisis, tranquilizando al ocupante sobre los resultados estableciendo un ambiente de cordialidad.

No asumir una actitud de superioridad frente al entrevistado y ganarse su confianza y colaboración, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista y cómo fue elegido para la misma;

g) La entrevista debe desarrollarse de manera lógica; las anotaciones podrán hacerse a medida que se recojan los datos, en formularios previamente preparados, check-lists, o en hojas separadas, registrándolas de manera no estructurada formalmente, pero siguiendo un esquema mental previo;

h) Los analistas de los cargos deberán ser bien calificados y preparados para la tarea que se debe ejecutar; reunir cualidades de honestidad, precisión y objetividad, tacto, relaciones humanas e intuición.

i) Cuando las actividades no se realizan con regularidad, se debe pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que las realiza. Eso asegurará que las actividades cruciales que se producen con poca frecuencia no se pasen por alto.

Ventajas

1. a) Obtención de datos relativos a un cargo a través de las personas que mejor lo conocen;
2. b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas;
3. Mayor rendimiento en el análisis, por la reunión normalizada y racional de los datos.
4. Informaciones más fieles y más amplias.
5. Permite al entrevistado dar a conocer sus frustraciones o sus puntos de vista, que de lo contrario no se conocerían

Desventajas

1. Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal, y traer en consecuencia falta de comprensión y no aceptación de los objetivos.
2. b) Posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos.
3. Pérdida de tiempo cuando el analista de los cargos no se preparó convenientemente para esa tarea.

4. Los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras.
5. Obtener la información válida muchas veces es un proceso lento y difícil.

Preguntas comunes

A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas, y las preguntas más comunes que se formulan son:

¿Cuál es el puesto que se ocupa?

¿Cuáles son los principales deberes de su posición? ¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?

¿En qué lugares diferentes trabaja el empleado?

¿Cuáles. Son los requisitos de educación, experiencia, capacidad (y cuando sea adecuado) certificación y permisos?

¿En qué actividades participa el empleado?

¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?

¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican al Trabajo?

¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa el responsable del puesto?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que éste se desarrolla?

¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Y las exigencias emocionales y mentales?

¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?

¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el Trabajador?

Métodos Mixtos

El mejor resultado se obtiene de métodos *mixtos*, que es una combinación ecléctica de los métodos de análisis. Puede ser formado por las combinaciones en los siguientes métodos:

- a) Cuestionario y entrevista, hecho ambos con el ocupante del cargo
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- e) Cuestionario y observación, ambos con el ocupante
- f) Cuestionario con el superior y observación con el ocupante
- g) Todas las combinaciones que le sean útiles.

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando las particularidades concernientes a cada empresa, tales como el tiempo, objetivos del análisis y descripción de puestos, costos, personal disponible para la tarea, etc.

Otros métodos de análisis de puesto

1. **Muestra de actividades o de trabajo** Es un desarrollo más sofisticado del método de Observación simple. Se hace un gran número de observaciones al azar en intervalos ocasionales durante el ciclo de trabajo. El propósito es verificar lo que el ocupante está haciendo en el momento y, al final del periodo, y expresar el número de veces que la actividad ocurre como un porcentaje del número de observaciones. Es una técnica más indicada para el hombre de estudios de tiempos que para el personal administrativo. No obtiene toda la información necesaria y se complementa con otros métodos.
2. **Incidentes críticos**. La técnica de incidentes críticos fue introducida para identificar los aspectos más importantes o notables del comportamiento en el trabajo. Inicialmente fue desarrollada como un procedimiento de listado de escalas para evaluación del desempeño, pero sus méritos acabaron llevándola a otras actividades experimentales como el análisis de cargo con el propósito de evaluar posteriormente los cargos. Investiga los aspectos críticos de un cargo que son cruciales para un buen desempeño. Puede ser aplicado a puesto de multitareas como un medio de establecer prioridades, identificando y graduando en orden de dificultades, frecuencia, importancia. Sin

embargo, un análisis de cargo elaborado a través del método de incidentes críticos, no puede proporcionar una figura completa e integrada del puesto como un todo.

e) **Diarios.** Es un análisis auto formativo de las actividades ejecutadas en un período y de la cantidad de tiempo gastado en todas ellas registrada en forma de diario. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el método más accesible el abuso y a la distorsión. Sin embargo puede proporcionar una sinopsis de las actividades actualmente ejecutadas, aunque puede no proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el cargo.

2. Otras responsabilidades menos importantes del puesto:

(anexe hojas adicionales si las necesita)

Caso ejemplo de un análisis básico

DESCRIPCIÓN DEL CARGO GERENTE DE CENTRO DE PROCESOS

IDENTIFICACIÓN.

Nombre del cargo: Gerente de Centro de Procesos M/X

Departamento: División de Producción

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente de Producción

Cargos bajo su responsabilidad: Jefe de área de producción de comercio Exterior, Jefe de área de mercado internacional, Jefe de área de Derivados y Comunicación internacional, Jefe de área de tesorería, Jefe de área Departamento de proyectos, Jefe de Control y Gestión.

OBJETIVO

Otorgar soporte operativo de excelencia a las áreas comerciales relacionadas (área de negocio y mesa de dinero), constituyéndose además en la contraparte de control por oposición a dichas tareas.

NATURALEZA

La persona que desempeñe este cargo debe tener iniciativa, Capacidad de juicio, creatividad y un uso de técnicas adecuadas de acuerdo a lo que desempeñara. Debe ser capaz de trabajar bajo presión de sus superiores, organismos contralores trabajadores subordinados.

FUNCIONES

Principales o Frecuentes: Planificar, administrar y controlar.

Periódicas: Seguimientos de proyectos, reuniones de planificación, coordinación de actividades, resolución de problemas, entrega de información, capacitación, evaluación de proyectos.

Ocasionales: Actividades con RR.HH., atención a auditores, reuniones con organismos contralores, actualización normativa.

REQUISITOS

Características académicas: Universitario con mención en Comercio Internacional y Administración de Personal.

Experiencia: mínima de cinco años.

Sin distinción de sexo o edad cumpliendo los requisitos anteriores.

1.1.4. RECLUTAMIENTO

²⁷El reclutamiento es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleos que pretende llenar.

Como su objetivo es incrementar las posibilidades de selección, esto es el número de aspirantes para un trabajo vacante, se lo denomina como “**positivo**” en comparación a la selección, que es “**negativa**” ya que busca eliminar el número de personas que se presentaron, dejando solamente los mejores para otorgarles el trabajo.

1.1.4.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado proveedoras de postulantes.

El reclutamiento no está dirigido a todo el mercado de trabajo sino apunta a la porción de mercado que le interesa específicamente y allí concentra todo sus esfuerzos.

Segmentos del mercado de trabajo

- Personal que está empleado y desinteresado en otras oportunidades.
- Candidatos que buscan mejores salarios.
- Candidatos que buscan mejores beneficios.
- Candidatos que buscan mejores cargos.
- Candidatos que buscan mejores condiciones.
- Candidatos desempleados.

Toda organización vive en continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal. Las empresas utilizan los medios más efectivos para atraer candidatos en números suficientes y hacer una adecuada selección. **Por lo tanto el reclutamiento es una función constante.**

El mercado de trabajo está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar **ocupados o empleados** (trabajando en otra empresa) o **disponibles** (desempleado).

Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser **reales** (que están buscando empleo o pretenden cambiar de empleo), **potenciales** (que no están interesados). Ocurre

²⁷ Idalberto Chiavenato

que los candidatos ocupados, reales o potenciales están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra.

1.1.4.2. RECLUTAMIENTO INTERNO

Cubrir vacantes con candidatos internos es importante y ofrece diversos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada, y la moral y el desempeño podrían sentirse estimulados. Los candidatos internos (por pertenecer a la empresa) se sienten más ligados a los objetivos de la organización y tienen menos probabilidades de irse.

La promoción interna también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo. Al promover a los empleados de adentro es probable que se tenga una evaluación más precisa de las habilidades de la persona, como así también los candidatos internos requieren, por lo general, menos inducción y capacitación que los de afuera.

Por último, casi siempre cuesta menos reclutar o promover de esta forma (interna), que contratar a personas ajenas a la organización.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Ventajas

- Más económico.
- Más rápido.
- Presenta un mayor índice de validez y seguridad.
- Es una fuente poderosa de motivación.
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas de capacitación.
- Cuando está bien implementado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia.

Desventajas

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial desarrollo para ser promovidos.
- Limita las fuentes de talento disponible para la organización.
- Puede alentar el conformismo.
- Puede generar conflicto de intereses.
- Es difícil en términos generales.

1.1.4.3. RECLUTAMIENTO EXTERNO

Con motivo de expansión o para llenar posiciones cuyas especificaciones no se encuentran dentro del personal disponible, es necesario e inevitable recurrir al reclutamiento externo.

El reclutamiento externo es cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de ocuparla con personas ajenas a la institución, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Para realizar la elección de una o varias técnicas de reclutamiento debemos necesariamente tener en cuenta los siguientes aspectos:

Fuentes directas

- **Aspirantes casuales.**
- **La propia empresa.**
- **Avisos clasificados.**
- **Avisos especializados.**

Fuentes indirectas

- **Agencias de empleo.**
- **Colegios y Universidades.**
- **Sindicatos.**
- **Recomendación de empleados.**

El proceso de Reclutamiento tiene 2 etapas: la investigación y la ejecución.

Investigación

- **Examen del mercado de trabajo.**
- Número probable de personas.
- Niveles salariales del cargo.
- Consulta a las empresas que tengan empleados de este tipo.
- Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada.
- Área en que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, nacional, etc.).
- **Listado del tipo y las características del personal buscado.**

Ejecución

- La época en que se realizará el reclutamiento.
- El área del reclutamiento.
- Recursos que serán utilizados.
- Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.
- Requisitos y exigencias.
- Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
- Quién, cuándo y dónde se recibirán a los candidatos.

Entre las fuentes externas más utilizadas se encuentran las siguientes:

A) Avisos en medios masivos de comunicación

Cuando el tiempo es limitado, lo mejor es recurrir a este tipo de reclutamiento, preferentemente a la edición dominical de los diarios locales, que cubren el mayor número de personas en el menor tiempo.

Es una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es un procedimiento más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretenda aplicar.

Para elaborar un anuncio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Determinar lo que se va a ofrecer a los candidatos.
2. Determinar el segmento del mercado que se quiere alcanzar.
3. Elegir adecuadamente el vehículo donde se quiere publicar dicho aviso.
4. Verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer, puede ser abierto o cerrado (con o sin el nombre de la empresa).
5. Escoger el tipo de mensaje que se quiere hacer.
6. Determinar el tamaño del anuncio, tipo de letra y ante todo el texto que se desea.
7. Optar o no por la repetición del aviso, como efecto de refuerzo.

Por otro lado el anuncio debe ser redactado teniendo como base los siguientes datos:

1. Nombre de la empresa.
2. Título del cargo.
3. Naturaleza de las operaciones de la empresa.
4. Localización de la empresa.
5. Tipo de pedido (búsqueda, invita, desea, ofrece).
6. Sumario del contenido del cargo.
7. Objetivos del departamento donde se localiza el cargo.
8. Requisitos excluyentes, preferenciales y comunes.
9. Ventajas y beneficios.
10. Horarios de trabajo.
11. Forma de contactarse con la empresa (mail, página web, correo postal, etc.).

Podemos utilizar una guía de cuatro puntos llamada A I D A para crear los anuncios publicitarios.

1. **Es necesario atraer la Atención al anuncio:** es conveniente señalar que los anuncios con letras muy cerradas se pierden, mientras que se destacan aquellos que utilizan amplios espacios vacíos y separaciones. Por la misma razón, los avisos claves se publican en anuncios grandes, ya que no se pierden en las columnas de los clasificados.

2. **Se debe desarrollar el interés en el empleo:** se puede crear por la naturaleza misma del empleo, como se desenvolverá en un puesto lleno de desafíos. También se puede utilizar otros aspectos del trabajo para crear interés, como ser la ubicación que ocupa el puesto.
3. **Se debe crear el deseo por el empleo:** apoyándose en los distintos factores de interés que tiene el puesto incluyendo factores extras del trabajo en términos de satisfacción en el empleo, como ser desarrollo de carrera, viajes, premios, etc.
4. **El aviso debe inducir a la acción:** Enviar CV a la brevedad, presentarse tal día en tal dirección, etc.

B) Avisos en medios especializados.

Los avisos se ponen en publicaciones especializadas como por ejemplo la revista del Colegio de Ingenieros, Médicos, etc.

Ello hace que el aspirante se autoseleccione; estas publicaciones permanecen en circulación por un largo período. También contribuyen al prestigio de la organización.

La publicidad en las revistas especializadas requiere un período prolongado de anticipación a la vacante; por ejemplo podría pasar uno o más meses entre la inserción del anuncio y la publicación del medio especializado.

C) Las agencias de empleo.

Las agencias tanto públicas como privadas proveen un servicio, buscando encontrar personal e información, tanto en la oferta como en la demanda.

Existen 3 tipos de agencias de empleos

- Las operadas por el gobierno.
- Las de las O.N.G. (organizaciones no gubernamentales).
- Las agencias privadas de empleo.

Las agencias públicas de empleos son una fuente importante de trabajadores, especialmente de aquellos que no necesitan mucha calificación para ocupar el puesto.

Estas agencias mantienen un banco de datos de empleos a nivel nacional a la que están conectadas todas las oficinas estatales de empleo.

Otras agencias son las que pertenecen a distintas O.N.G., casi siempre no son lucrativas y ayudan a sus miembros a conseguir empleo como por ejemplo algunas asociaciones profesionales. De la misma forma muchas agencias pertenecen a entidades de bien público (caritas, ejército de salvación, etc.); otras tratan de colocar a personas que se encuentran en categorías especiales, como las que tienen alguna incapacidad física o los veteranos de Malvinas.

Las agencias privadas de empleo son fuentes importantes de personal. En la actualidad muchas agencias privadas, ofrecen (o se especializan en) servicios de ayuda

temporal y proporcionan trabajo por día. Estas agencias pueden ser útiles para ayudar a cubrir cargas de trabajo excesivas o para cubrir ausencias temporales.

Las agencias de empleo por lo general cobran honorarios por cada aspirante colocado. En la actualidad algunas privadas tienden a especializarse en un tipo particular de trabajo y en requisitos especiales para la gente como por ejemplo ventas, informática, directivos, etc.

El reclutamiento a través de agencias de empleo es uno de los más caros, aunque sea compensado por los factores de tiempo y rendimiento.

D) Recomendación de empleados actuales.

Esto constituye un tipo preliminar de selección; el empleado actual conoce tanto la compañía como sus métodos y sabe cuáles son las condiciones de ambos volviéndose naturalmente en co-responsable junto con la empresa de su admisión.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo y este acto informal les da condiciones de colaborar con la organización formal.

E) Colegios y Universidades.

Los empleos han llegado a ser tan específicos y complejos, que es necesario recurrir a estos lugares para buscar personal idóneo. Consecuentemente, muchas firmas han hecho esfuerzos especiales por establecer y mantener relaciones constructivas con estos establecimientos aunque no haya cargos disponibles en el momento.

F) Los Sindicatos.

La fuerza laboral organizada en los sindicatos constituye una importante fuente de personal disponible para las empresas.

Tiene la ventaja de incluir otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que ello lleve a la elevación de costos.

Sirve más como una estrategia de apoyo que como una estrategia principal.

G) Aspirantes casuales.

Las aspiraciones manifestadas en forma espontánea, aunque no solicitada, constituyen una fuente muy usada de consecución de personal. Estos aspirantes deben tener por lo menos, un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección reclutamiento.

Lo fundamental es que la empresa tenga siempre las puertas abiertas; para recibir a los candidatos que se presentan espontáneamente, aunque en ese momento no tenga cargos vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida que tenga por objetivo mantener una reserva de candidatos para cuando se presente una eventualidad.

H) El nepotismo.

La contratación de parientes es un componente inevitable de los programas de reclutamiento, sobre todo en lo que se refiere a las planillas de los propietarios de las empresas.

Tal política no necesariamente coincide con el reclutamiento a base de mérito, pero tiene interés respecto de la lealtad hacia la empresa como compensación a la anterior desventaja.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Ventajas

- Trae sangre nueva, ideas, enfoques, métodos, experiencias, etc.
- Aprovecha la inversión, preparación y desarrollo proporcionado por otras empresas.
- Renueva y enriquece al personal.

Desventajas

- Más demorado.
- Más caro; exige inversión y gastos.
- Menos seguro.
- Frustración del personal de la empresa.
- Afecta las políticas salariales.

²⁸**1.1.5. SELECCIÓN**

Concepto: Puede definirse como la elección del hombre apropiado para el cargo adecuado.

Un concepto más actual: Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

En el proceso de selección y contratación son varios los métodos usados para descubrir la información significativa del aspirante, la cual se compara con las especificaciones del trabajo.

²⁸ Idalberto Chiabonato

Aunque no hay procedimientos normalizados, la siguiente lista es el método más popular:

1. Entrevista inicial.
2. Formas impresas para llenar con datos personales.
3. Verificación de las referencias.
4. Pruebas Psicológicas.
5. Entrevistas para el empleo.
6. Aprobación de la empresa.
7. Examen físico.
8. Inducción y orientación.

Una correcta selección trata de solucionar dos problemas básicos:

- **El acomodamiento del hombre al cargo.**
- **La eficiencia de la persona en el cargo.**

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser ocupado.

Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión del personal para desempeñarlo.

Para una selección tenemos que tener en cuenta las distintas diferencias individuales, tanto **físicas** (estatura, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como **psicológicas** (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), que hacen que las personas se comporten de manera diferente.

En el proceso selectivo debemos aportar no solo el parecer sobre el empleado, sino que debemos hacer un pronóstico de la capacidad para aprender las tareas y el nivel de ejecución de la misma.

SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACIÓN

El proceso de comparación debemos realizarlos entre información de dos importantes variables: **las exigencias del cargo** (requisitos que el cargo exige de sus ocupantes), y **el perfil del candidato**.

La información de la primera variable es proporcionada por el análisis de puesto y las referencias de la segunda variable se obtienen por diferentes técnicas de selección.

SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISIÓN

Una vez que hemos hecho la comparación entre las necesidades del cargo y lo que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios tengan posibilidades equivalentes como candidato a ocupar el cargo. El selector no puede imponer la aceptación de tal o cual candidato, sino que debe aplicar las técnicas de selección y recomendar aquellos

candidatos que crea más adecuado para el puesto. **La decisión final de admitir o no a los postulantes**, es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante.

La selección de personal es importante por dos razones. **Primero**, porque el desempeño de los jerárquicos dependerá, en parte, del desempeño de los colaboradores. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia y, por lo tanto, el trabajo de los jerárquicos se verá afectado, por eso el momento de rechazar a los candidatos inadecuados es antes de que hayan ingresado, no después. **Segundo**, es importante una selección eficiente por el costo que tiene reclutar, seleccionar y contratar a los nuevos empleados.

Los costos de selección son:

1. Tiempo y gastos de reclutamiento (reclutamiento externo).
2. Tiempo y gastos de entrevistas.
3. Tiempo y gastos de verificación de referencias.
4. Tiempo y gastos de pruebas psicológicas.
5. Tiempo y gastos de exámenes médicos.
6. Tiempo perdido por la reubicación (reclutamiento interno).
7. Costo de inducción, tiempo no productivo debido a la poca familiarización con los métodos y sistemas de la compañía.

PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las técnicas de pruebas representan procedimientos eficientes y estandarizados en la actualidad.

Una prueba, básicamente, es una muestra de la conducta humana de una persona. Sin embargo con algunas de ellas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar que en otras. En algunos casos la conducta que se analiza se hace evidente a partir de la prueba misma (mecanografía). En otros casos podría no haber relación aparente entre los elementos de la prueba y la conducta (proyectivas).

Conceptos básicos de las pruebas

Una prueba tiene dos características importantes: la validez y la confiabilidad.

Validez

Es la precisión con que la misma mide lo que se supone que debe medir. El rendimiento de una prueba es un predictor válido del desempeño subsecuente en el trabajo. En las pruebas de selección existen dos maneras esenciales para demostrar la validez de las mismas, el criterio de validez y la validez de contenido.

Criterio de validez: se refiere a la demostración de que las calificaciones de las pruebas están relacionadas con el desempeño en el trabajo, es decir que los que se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el trabajo.

Validez de contenido: una prueba es válida en contenido cuando contiene una muestra justa de las tareas y capacidades que se requieren para el trabajo en cuestión.

Confiabilidad

Se refiere a la consistencia. Se trata de la solidez de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con forma equivalente de prueba.

1.1.6 DISTINTOS TIPOS DE PRUEBAS O TEST

- **PRUEBAS O TEST DE CONOCIMIENTOS O CAPACIDAD**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

En cuanto a la manera de cómo son aplicados, esas pruebas o test pueden ser:

- **Orales (por medio de preguntas y respuestas verbales).**
- **Escritas (por medio de preguntas y respuestas escritas).**
- **De realización (por medio de la ejecución de una tarea).**

Las pruebas cognoscitivas pueden ser generales, cuando se trata de capacidades intelectuales generales o específicas, cuando investigan aquellos conocimientos particulares o técnicos.

También para las pruebas de conocimientos pueden utilizarse este tipo de exámenes.

- Alternativas simples (verdadero o falso).
- Completar blancos.
- Preguntas.
- Conjunción de pares.
- Ordenación.
- Selección múltiple.
- Redacción.

En este tipo de test se puede preguntar de cultura general, de idiomas, de computación, de cultura profesional, de conocimientos técnicos, etc.

- **TEST PSICOMÉTRICOS**

Se basan en el análisis de nuestro comportamiento humano, y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento.

El término test se define como cualquier medida de desempeño. Los test pueden ser proyectados en el empleo para medir selección de admisión, transferencia, promoción, entrenamiento, etc.

Pueden incluir medidas de inteligencia, capacidad, aprendizaje, intelectuales, aptitudes mecánicas, destreza, conocimiento, aptitudes, personalidad, temperamento, etc.

Este test es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos. La finalidad de este proceso de medición es facilitar la predicción de lo que la persona hará en el futuro, para prever comportamientos. Analizan en que y cuándo varía la capacidad y la aptitud de la persona.

Aptitud: es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento.

- Predisposición natural para determinado trabajo.
- Existe sin entrenamiento o aprendizaje.
- Es evaluada por medio de comparaciones.
- Permite pronosticar el futuro del candidato.
- Con ejercicio o entrenamiento se transforma en capacidad.
- Es el estado latente y potencial del comportamiento.

Capacidad: es la habilidad actual de una persona para aprender determinada actividad o comportamiento, adquirido a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento o de la práctica.

- Habilidad para realizar determinado trabajo o tarea.
- Surge después del entrenamiento o aprendizaje.
- Es evaluada mediante la verificación del rendimiento en el trabajo.
- Es la habilidad actual de la persona.
- Es el resultado de aptitud después de ejercitada.
- Es el estado actual, real, del comportamiento.

- **TEST DE PERSONALIDAD**

Los test de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas del carácter (rasgos adquiridos).

Son genéricos cuando revelan rasgos generales de personalidad. Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como ser: el equilibrio emocional, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.

En lugar de ponernos a prueba como se hace en los test psicotécnicos se nos pregunta cómo actuaríamos si nos encontraríamos en determinadas circunstancias.

En los cuestionarios no existen respuestas acertadas o equivocadas como en los psicotécnicos. Se suele limitar el tiempo de ejecución, para suprimir nuestras defensas psicológicas.

Está demostrado que los cuestionarios de personalidad pueden ayudar a las empresas a contratar trabajadores más efectivos.

Se suele hablar de cinco factores de personalidad detectables a través de los cuestionarios y son los siguientes:

- **Estabilidad emocional.**
- **Rectitud.**
- **Amabilidad en el trato.**
- **Extroversión.**
- **Disposición a aprender nuevas experiencias.**

TEST PROYECTIVOS

Son los más adecuados para medir y prever la personalidad profunda de las personas. La credibilidad de los métodos proyectivos está basada en la práctica regular y en la contrastación de los resultados con otras pruebas.

Las técnicas proyectivas se caracterizan por la forma global de apreciar la personalidad. La atención se centra sobre el conjunto de la personalidad en lugar de hacerlo sobre la medida de rasgos específicos.

Las principales limitaciones para su utilización en la selección de personal son el tiempo que lleva su aplicación y especialmente su valoración e interpretación.

Cualquier psicólogo no puede valorar correctamente un test proyectivo, en realidad sólo los especialistas son los que son aptos para realizarlos. Esto supone que la empresa antes de llevar a cabo una selección de personal por estos medios ha de evaluar muy cuidadosamente quién lo hace y la relación costo-beneficio.

TEST GENÉRICOS DE PERSONALIDAD

a) Psicodiagnóstico miocinético – PMK (Mir y López).

Aunque es un test conocido en toda América latina y en casi toda Europa en los países anglosajones su conocimiento y uso son muy restringidos.

En este test el candidato es llamado a ejecutar rasgos de manera continua y sin ver determinadas señales en el papel. Los rasgos dejados son seguidos cuidadosamente, medidos y sometidos a un análisis.

Esto es lo que se llama principio de MICINESIS (MIO = músculo, CINESIS= movimiento).

b) Test Z.

Es una prueba objetiva de manchas de tinta creada en 1942 por el psicólogo suizo Hans Zulliger.

Trata de sustituir el test de Rorschach o el test Behn-Rorschach, con economía de tiempo. Las manchas de tinta están distribuidas en tres planchas. Las reacciones de los diferentes individuos a las manchas de tinta varían considerablemente.

Las interpretaciones comprenden un proceso complejo del que participan, primariamente la percepción y la memoria, pero, más profundamente, las disposiciones anteriores del sujeto.

c) Test del árbol de Karl Koch.

Fue dado a conocer en 1949, es un test de notable simplicidad en su elaboración y consiste en diseñar un árbol en una página de papel.

Como el test es proyectivo, permite la exploración de la personalidad mediante la interpretación de la proyección de la imagen corporal, del simbolismo del espacio y de los objetos incluidos en el dibujo. El test del árbol obedece a una complicada simbología y al análisis de rasgos grafológicos.

d) Test de la figura humana de Karen Machover.

Esta Psiquiatra norteamericana elaboró en 1949 un test de dinámica de personalidad basado en el dibujo de la figura de un hombre y una mujer, seguido de una entrevista de evaluación de las figuras.

Este test ayuda a evaluar la influencia del medio en la determinación de la imagen corporal y sus desvíos normales y patológicos.

Como todas las técnicas proyectivas, su uso debe estar restringido a los técnicos y a aquellas personas calificadas que los sepan interpretar.

e) Test de Rorschach.

Seguramente sea este el más popular de todos. La idea de interpretar manchas o formas vagas se remota al Renacimiento, pero fue M. Rorschach el que lo sistematizó por primera vez en 1921.

Esta prueba se compone de diez láminas que son manchas de tinta simétricas obtenidas doblando el papel.

La evaluación de los datos obtenidos resulta muy compleja, aunque se apoya en patrones rigurosos.

TEST DE RASGOS ESPECÍFICOS DE PERSONALIDAD

a) Inventario de intereses, de L.L.Thurstone.

Consiste en comparar 100 pares de profesionales por la selección o rechazo de sus títulos ocupacionales. Es un test práctico en lo que se refiere a la administración. Su tiempo de ejecución es de apenas 10 minutos.

b) Kuder preference record, de G.F.Kuder.

El Kuder contiene apenas 100 temas presentados en forma de preguntas. Este cuestionario mide los intereses mediante la elección en 10 campos ocupacionales. Tiene los medios para determinar 42 profesiones específicas. La finalidad de esta prueba es ser útil para la orientación vocacional y profesional. Es decir, ayudar a las personas a elegir entre las distintas actividades profesionales, aquellas ocupaciones hacia las que están más inclinadas.

c) Cuestionario de intereses vocacionales d E.K.Strong.

El SVIB es un inventario de base empírica de intereses y de preferencias que pretende ayudar a predecir el éxito y la satisfacción de diversa ocupaciones. Está compuesta por 400 preguntas, agrupadas en 8 partes. El test determina diversos niveles ocupacionales, también revela distintos tipo de tendencias y determina intereses técnicos, científicos, económicos, socio humano y deportivos. Normalmente es un inventario que tiene en cuenta todas las escalas disponibles, permitiendo de esta forma un análisis del esquema total de intereses del individuo aunque también se puede puntuar con respecto a una sola ocupación.

d) 16 PF

El autor del 16 PF, Castell, ha construido bastantes test y cuestionarios de personalidad. Este, también llamado factorial de la personalidad es el más popular y el más utilizado. Pretende averiguar las dimensiones más importantes de la personalidad. Está destinado a personas de 16 años en adelante, y proporciona abundante información acerca de los 16 rasgos de personalidad mejor establecidos entre los adultos normales. Consta de 187 enunciados, que se contesta en media hora aproximadamente. Es un test bastante confiable.

e) Estructuración de frases.

Puede determinar frustraciones y aspiraciones en el área de trabajo. Consiste en presentarnos una serie variable de frases incompletas y pedirnos que las completemos. En ocasiones solo le ofrecen las palabras iniciales. Las posibilidades de respuesta son infinitas. Las frases pueden estar en primera persona para que nos identifiquemos con el narrador, o bien en tercera persona, con un planteamiento más impersonal.

1.1.7 LA ENTREVISTA

La entrevista es, probablemente, el método de selección más usado (y en ocasiones, el único) y posee una gran influencia en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al empleo.

Si se lleva con habilidad y tacto, la entrevista constituye un elemento de suma importancia en la selección y evaluación de personal.

En verdad puede tener innumerables aplicaciones: reclutamiento, selección, consejería, orientación, evaluación de desempeño, análisis de puesto, desvinculaciones, capacitación, etc.

Entrevistar es probablemente, el método más usado en selección. Esta preferencia existe, aunque haya subjetividad en el proceso de entrevistar. Muchos estudios indican que dos o más entrevistadores generalmente no están de acuerdo de la evaluación que se haga de un candidato. El hecho de que existan algunos desacuerdos entre varios entrevistadores, no es base sólida para que se condene la entrevista como una técnica básica de selección.

La entrevista se usa universalmente en la selección de personal. No obstante, la dilución de uso, su utilidad para fines de selección ha sido criticada.

Los factores objetivos han sido removidos del campo de la incertidumbre de la entrevista y colocados en otras etapas de selección, tales como formularios de inscripción, las pruebas psicológicas y los exámenes físicos. Aquellos que no puedan ser medidos de otra manera se les relega a la entrevista. No hay nada equivocado en esto; es un principio bueno en la selección de personal.

El proceso de la entrevista es a menudo una búsqueda de información de tipo negativa. Los entrevistadores adquieren una sensibilidad respecto de la información negativa, que los lleva a tomar una actitud de cautela. Es posible obtener perfeccionamiento en la precisión de la evaluación con el entrenamiento continuo de entrevistadores, con la orientación adecuada del proceso de entrevista o con entrevista estandarizada.

La entrevista es básicamente, una herramienta que se usa en diversas situaciones, por lo tanto, es importante contar con un ordenamiento adecuado del proceso de la entrevista para poder realizar una cobertura sistemática y completa de la información.

1.1.7.1. La secuencia típica de una entrevista es la siguiente:

- 1. Preparación de la entrevista.**
- 2. Ambientación.**
- 3. Conducción de la entrevista.**
- 4. Cierre de la entrevista.**
- 5. Evaluación.**

1 Preparación

Un considerable planeamiento se necesita en todas las entrevistas, principalmente en las que se han citado de antemano. Sin embargo, muchas se realizan sobre la marcha, pero ambas deben tener en cuenta los siguientes principios:

- a) Determinación de los objetivos específicos de la entrevista.** Por lo general, en una entrevista de selección de personal los objetivos son intangibles y tratan asuntos como el carácter, la actitud, la adaptación, expresión oral, etc.
- b) Determinar el método a realizar.** Una decisión que debe tomarse es también con respecto al número de entrevistas a realizar; este problema organizativo concierne a los seleccionadores con autoridad a contratar.
- c) Estar al tanto de la mayor cantidad posible de información sobre la persona a entrevistar y el cargo a cubrir.**

2 Ambientación

- a) La preparación física** para la entrevista debe ser privada y acogedora. El valor de este principio descansa en el estímulo para hablar, por parte del entrevistado. Si en una entrevista se dan numerosas interrupciones, bien sea por teléfono o por personas, no solo reduce el carácter privado de la entrevista sino que también señala el bajo status del entrevistado. Cuando un individuo está ambientado

cómodamente, tiene la tendencia a relajarse y hablar con más libertad y, así provee más información cierta, para ser evaluada por el entrevistador.

- b) **La ambientación mental** puede ser de provecho. Se debe hacer un esfuerzo inicial para que el entrevistador establezca una atmósfera permisiva y positiva. Si el entrevistador no es amable, rara vez sonríe y guarda una barrera con el entrevistado, se obtiene poco provecho y se obtienen pocos resultados.

3 Conducción de la entrevista

Este es el paso dentro del proceso donde la mayor parte de la acción tiene lugar. Es aquí donde se obtiene la información deseada y se suministran los hechos que el entrevistador quiere conocer.

- a) **El entrevistador debe poseer y demostrar simpatía y respeto por la gente.** Este principio es considerado por algunos como el fundamental de la entrevista. El entrevistador que gusta hablar con la gente y está verdaderamente interesado en ella, puede lograr mucho más. Se crea una atmósfera general a la cual lleva al entrevistado a ser franco.
- b) **Las preguntas se pueden hacer de una manera positiva que estimule al entrevistado a hablar.** En vez de preguntar si el entrevistado se siente molesto con los supervisores, si los conoce, el entrevistador preguntará con qué tipo de supervisor le gustaría trabajar al entrevistado y por qué. Las preguntas que se pueden contestar mediante un “sí” o un “no”, no revelan el carácter real del aspirante.
- c) **Escuche atentamente.** El entrevistador debe tener cuidado la atención fijada en el entrevistado. La audición intermitente elimina la buena obtención de información completa y además es insultante para el entrevistado.
- d) **No interrogue al aspirante como si la persona fuese prisionera.** No monopolice la entrevista hablando sin parar, de igual forma, no permita que el aspirante domine la entrevista hablando insistentemente sin dejar hacer preguntas.
- e) **Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato como excepcional o como pésimo.**
- f) **Evitar tomar muchas anotaciones en la entrevista.**

En la entrevista propiamente dicha podemos distinguir dos aspectos significativos:

- **Contenido de la entrevista** (aspecto material), es que el conjunto de informaciones que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación escolar, experiencia profesional, compromisos.
- **Comportamiento de la entrevista** (aspecto formal), que es la manera cómo reacciona ante aquella situación, para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, sus ambiciones, motivaciones, etc.

4 Cierre

Algunos han comparado a la entrevista con una conversación de tipo informal y amistoso, la urbanidad hace que se den ciertos requerimientos, por ejemplo como que la

entrevista se habrá y se termine suavemente, sin situaciones que conlleven características embarazosas.

- a) **El entrevistador hará alguna señal que indique la terminación de la entrevista.** Uno de los problemas mencionados a menudo por los aspirantes es que ellos no saben cuando una entrevista está llegando a su fin. La entrevista se define con la responsabilidad del entrevistador de llevar la conversación de una manera amistosa, suave y cerrar de una manera obvia, para hacer que el entrevistado logre un equilibrio razonable a la salida.
- b) **Al entrevistado se le puede dar algún tipo de indicio de la acción futura.** Así, el entrevistado no sería dejado en el aire, con interrogantes acerca de lo que sigue. El aspirante debe ser informado si hay interés en sus antecedentes y, si es así, cuál será el siguiente paso. En el mismo sentido, los rechazos deben hacerse cortésmente.

5 Evaluación

Tan pronto como el entrevistado se ha retirado, el entrevistador debe emprender la tarea de evaluar el candidato, mientras los detalles estén frescos en su mente. Si no ha tomado nota previamente, los detalles se pueden recordar ahora. Si se dispone de una hoja de evaluación para la entrevista, se hace un uso mucho más completo de la información. Hay que recordar que los juicios instantáneos y un énfasis negativos son dos errores negativos en la entrevista.

1.1.7.2. TIPOS DE ENTREVISTA

Entrevista no dirigida

Se formulan preguntas estas viene a la mente, no hay formato especial a seguir y la entrevista puede avanzar en diversas direcciones. Esto permite dar un seguimiento a punto de interés conforme éstos vayan surgiendo.

Entrevista dirigida

Se sigue una secuencia predeterminada de preguntas, buscando obtener hechos sobre la competencia técnica del aspirante, así como descubrir rasgos de su personalidad, actitudes y motivaciones.

Entrevista estructurada

Pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo o la persona, como también hacer preguntas que tienen respuestas preferidas predeterminadas que son preguntas situacionales.

Entrevista serializada o secuencial

El aspirante es entrevistado secuencialmente por varias personas y cada uno de ellos lo clasifica individualmente de acuerdo a una manera acordada, y las clasificaciones se comparan antes de tomar una decisión.

Panel de entrevista

Un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante de modo similar a una conferencia de prensa. Permite que todos los entrevistadores aprovechen la respuesta del candidato.

Entrevista con estrés o presión

Tiene como objetivo determinar la forma de que un aspirante reaccionará al estrés del puesto. Se incomodará al aspirante mediante una serie de preguntas francas buscando debilidades en los antecedentes del aspirante.

Entrevista situacional

Basada en una serie de preguntas relacionadas con el empleo, con respuestas predeterminadas y preferidas. Las preguntas situacionales presenta situaciones hipotéticas cuyas respuestas son las que debemos evaluar.

Errores Comunes en las Entrevistas

Juicios instantáneos

Es común que los entrevistadores tomen una decisión sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista, prolongar la entrevista más allá de este punto con frecuencia sirve muy poco para cambiar las decisiones.

Énfasis negativo

Los entrevistadores están más influenciados por la información desfavorable que por datos favorables con relación al candidato. Un entrevistado que comienza con una mala imagen tendrá muchas dificultades para superar esa mala impresión durante la entrevista.

No conocer el empleo

Al no conocer las características del puesto como el candidato, se desarrollan estereotipos incorrectos sobre cual es un buen aspirante y después comparan a los entrevistados equivocadamente.

Presión para contratar

Es frecuente un mal trabajo de entrevista cuando se realiza bajo presión para contratar a los candidatos para el día de ayer.

Error en el orden de candidatos

El orden en que se ve a los aspirantes puede afectar también la forma que se les califica. Es un error de juicio por parte del entrevistador, debido a que se entrevistó a uno o más candidatos muy buenos o muy malos justo antes de la entrevista en cuestión.



1.1.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

²⁹ La evaluación de desempeño es un procedimiento para evaluar personal que se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y a su desempeño en el cargo. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Toda evaluación nos proporciona elementos para tomar decisiones en general, como por ejemplo para: ascensos, transferencias, terminación de empleo, necesidades de capacitación y desarrollo, identificar habilidades y competencias, se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación, como se desempeñan los empleados recién ingresados, para proporcionar retroalimentación a los empleados, como base como una asignación de recompensa.

La evaluación de desempeño **es la etapa en la que es posible darse cuenta que tan eficaz ha sido la contratación y ubicación de los empleados**, así como en su motivación y en caso de que se identifiquen problemas, el paso siguiente sería comunicarse con el empleado y adoptar medidas correctivas.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que se han de tomar. Cuando el desempeño es inferior al estipulado, el administrador o supervisor deben emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el administrador puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

1.1.8.1. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. **Mejora el desempeño.** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el administrador realiza acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. **Políticas de compensación.** Ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben percibir mayor compensación por la tarea realizada. El mérito tiene sus bases en la evaluación de desempeño.

²⁹ Idalberto Chiabenato

3. **Decisiones de ubicación.** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo tanto en el desempeño común o en el deseado del empleado.
4. **Necesidades de capacitación y desarrollo.** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
5. **Planeación y desarrollo de carrera profesional.** La retroalimentación sobre el desempeño quía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. **Imprecisión de la información.** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de cargo. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación, asesoría, etc.
7. **Errores en el diseño de puestos.** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
8. **Desafíos externos.** En ocasiones el desempeño de ve afectado por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, el administrador deberá brindar ayuda.

¿QUÉ ES LO QUE EVALUAMOS?

El criterio o los criterios que la administración escoge para evaluar, al calificar el desempeño de los empleados, tendrá gran influencia en lo que hacen los empleados.

La importancia de los criterios en la evaluación de desempeño, propician la pregunta lógica: ¿Qué es lo que deberá evaluar la administración?

Los tres criterios más comunes son:

1. **Los resultados de las tareas individuales.**
2. **Los comportamientos.**
3. **Los rasgos.**

1. RESULTADOS DE LAS TAREAS INDIVIDUALES

Si lo que cuenta es el fin y no los medios, entonces la administración deberá evaluar los resultados de la tarea del empleado. Al utilizar los resultados de la tarea se debe juzgar al administrador de una planta con criterios como cantidad producida, los desechos generados y el costo unitario de producción.

De manera similar un vendedor sobre el volumen global de ventas, el incremento de las ventas en unidades monetarias, y el número de nuevas cuentas establecidas.

2. COMPORTAMINETOS

En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se pueden atribuir directamente a las acciones de un empleado. Fundamentalmente esto se da con

empleados de staff y cuando las asignaciones de trabajo forman una parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. En tales casos, no es raro que se evalúe el comportamiento del empleado.

Al usar los ejemplos anteriores, el comportamiento del administrador se podría utilizar para la evaluación por ejemplo: la puntualidad y exactitud en los reportes mensuales, su estilo de liderazgo, como ejerce el control, etc.

El comportamiento del vendedor podría ser el número de contactos por día, o los días por enfermedad.

3. RASGOS

El conjunto más débil de criterio, que si embargo sigue siendo ampliamente utilizado por las organizaciones son los rasgos del individuo. Los rasgos como tener “**una buena actitud**”, mostrar “**confianza**”, ser “**responsable**”, o “**cooperativo**”, tener “**experiencia**”, tener “**habilidad**”, tener “**conocimiento**”, etc., son los más frecuentes en utilizarlos como criterios de evaluación de un empleado.

¿QUIÉN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN?

Una cuestión importante que tiene que ver con quién será realmente el que se haga cargo de evaluar el desempeño de un empleado. Aunque la calificación por parte del supervisor de la persona sigue siendo el sistema prevaleciente, en realidad hay varias opciones disponibles.

- Superior inmediato

El 85% de todas las evaluaciones en los niveles inferiores y medios de las organizaciones son llevados a cabo por el jefe inmediato. Esto se debe a que obtener la evaluación de un superior es relativamente fácil y además tiene mucho sentido.

El supervisor está en una posición muy buena para observar y evaluar el desempeño de sus empleados. Esto tiene sus desventajas. Muchos jefes se sienten incapaces de evaluar la contribución específica de cada uno de sus subordinados, otros se resisten a jugar a Dios con la carrera de sus empleados. El superior inmediato puede no ser un juez confiable del desempeño de los empleados.

- Compañeros

La evaluación por parte de los compañeros es una de las fuentes confiable de los datos para la evaluación. **En primer lugar** porque los compañeros están cerca de la acción. **En segundo lugar** las interacciones diarias les proporcionarán un panorama amplio del desempeño del empleado en el puesto y **en tercer lugar** el uso de los compañeros como calificadores da por resultado diversos juicios independientes.

Un jefe puede ofrecer una sola evaluación, pero sus compañeros muchas, y el promedio de muchas evaluaciones es mejor que una sola.

Por el lado de las desventajas, las evaluaciones de los compañeros pueden sufrir por la reticencia de los mismos para evaluar unos y otros y por los prejuicios basados en la amistad. Un problema potencial en este caso es el de la “ayuda mutua”, en que los colegas simplemente se reúnen y acuerdan calificarse alto entre sí.

- **Autoevaluación**

La autoevaluación tiende a disminuir la posición defensiva de los mismos respecto del proceso de evaluación y se convierte en excelente vehículo para estimular las discusiones sobre el desempeño en el puesto entre los empleados y sus superiores.

Como desventaja es que se realiza una auto evaluación muy inflada y además tienen poca concordancia con las calificaciones de los superiores.

A causa de estas serias desventajas, las autoevaluaciones, probablemente sean más adecuadas con fines de desarrollo, que para fines de autoevaluación.

- **Subordinados inmediatos**

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden proporcionar información precisa y detallada acerca del comportamiento del administrador, porque los evaluadores suelen tener contacto frecuente con el evaluado.

El problema obvio con esta evaluación es el temor de represalias por parte de los jefes que reciben evaluaciones desfavorables. Por lo tanto es crucial el anonimato de las personas que responden, si se busca la precisión en estas evaluaciones.

- **Enfoques amplios (comisiones evaluadoras)**

Este planeamiento proporciona la retroalimentación en el desempeño de parte del círculo completo de contactos diarios que puede tener el empleado, que van desde el personal superior, jefes, compañeros, clientes, etc.

La mayoría de las empresas reúnen de tres a diez evaluaciones. Este tipo de evaluaciones funciona bien en organizaciones grandes o en las que trabajan con equipos de trabajo. Con este tipo de evaluaciones se consiguen lecturas más precisas sobre el desempeño del empleado.

¿CÓMO EVALUAMOS EL DESEMPEÑO?

1.1.8.1. TIPOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

a. Ensayos escritos

Es probable que el método más sencillo de evaluación es escribir un relato sobre los puntos fuertes, las debilidades, el desempeño, el potencial y las sugerencias para el mejoramiento del empleado.

b. Incidentes críticos

Los incidentes críticos, enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos que son clave en diferenciar la ejecución eficaz o ineficaz del puesto.

La clave está en tomar nota solamente de comportamientos eficaces o ineficaces; es decir los comportamientos específicos, no las características de personal.

Al tomar nota de los incidentes críticos, esto nos proporcionará una cantidad apreciable de ejemplos, los cuales nos podrán mostrar del empleado comportamientos que son deseables y otros que necesiten mejorarse.

Este método siempre podrá utilizarse para complementar la técnica primaria de evaluación y como tal ofrece varias ventajas.

Por una parte, proporciona algunos hechos específicos para explicar la evaluación. Asegura que se piense en la evaluación del empleado durante todo el año y que por lo tanto la calificación no refleja solamente los hechos más recientes del trabajador.

Un enfoque subjetivo como el método de incidente crítico podría no ser muy bueno para comparar a los empleados y tomar decisiones sobre salario o promoción, por lo tanto, con frecuencia se le utiliza junto a otra técnica calificación – clasificación. No obstante, es útil para identificar ejemplos específicos de buen y mal desempeño en términos de las actividades concretas que se espera desempeñe el empleado y para planear de qué manera se pueden corregir las deficiencias.

c. Método de alternancia en la clasificación

Consiste en clasificar a los empleados del mejor al peor con respecto a alguna característica.

Como generalmente es más fácil distinguir entre el mejor y el peor empleado que simplemente clasificarlos, lo más popular es un método de alternancia en la clasificación.

Primero se hace una lista con todos los que se van a calificar y posteriormente se eliminan los nombres de los que no se conozca lo suficiente bien como para clasificarlo. Posteriormente es necesario indicar cuál es el empleado con mejor calificación en la característica que se evalúa y luego el que obtiene la más baja.

Después se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos hasta que se haya clasificado a todos los empleados que se iban a calificar.

d. Método de distribución forzada

Es similar a la graduación de una curva. Con éste método se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño.

Por ejemplo: podría distribuirse a los empleados de la siguiente manera:

15%: desempeño alto.

20%: desempeño alto medio.

30%: desempeño promedio.

20%: desempeño bajo promedio.

15%: desempeño bajo.

Sirve para implementar políticas de remuneraciones o incentivos.

e. Escalas de calificación gráfica

Es uno de los métodos más usados y más antiguo. Este método consiste en enlistar distintos factores de desempeño, fundamentalmente los que se quiere evaluar, como ser: cantidad y calidad en el trabajo, la profundidad de conocimiento, la cooperación en el trabajo, la asistencia, la lealtad, la presencia, la honradez, la iniciativa, la creatividad.

El evaluador califica los factores que cree necesarios en una escala incremental, como ser de 1 a 10.

Este sistema es popular porque, no se emplea mucho tiempo es su desarrollo y permite un análisis y comparación cuantitativa.

f. Escalas de calificación ancladas en el comportamiento.

Este método combina elementos de incidentes críticos con el de escala gráfica. Se especifica un comportamiento en el puesto que se ha definido, observable y medible, tanto de los comportamientos buenos como en los malos, y luego se lo traduce a un conjunto de cuantificaciones de desempeño donde cada elemento cuantificable tiene diversos niveles de desempeño.

Cinco problemas típicos de la escala de calificación para la evaluación

Existen 5 problemas básicos que pueden socavar la eficacia de herramientas de evaluación tales como:

- **Estándares poco claros.** Aunque parece lo suficientemente objetivo, probablemente producirá evaluaciones poco justas. Esto se debe a que las características y grado de mérito quedan abierta a la interpretación de cada uno.
- **Efecto halo.** Es cuando en la evaluación de desempeño, el problema que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor de un subordinado de una característica influye en la calificación de esa persona en otra característica.
- **Tendencia central.** Es la tendencia de calificar a todo el personal en el nivel medio.
- **Lenidad o rigidez.** Es el problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.
- **Sesgo.** La tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza, sexo y afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

Es necesario estar seguro de que se conoce bien los problemas mencionados. Entender el problema es un gran paso hacia la solución del mismo. Se debe elegir la técnica adecuada, cada una de las técnicas tienen sus ventajas y desventajas.

Principales ventajas y desventajas de las herramientas de evaluación

	ventajas	Desventajas
Escalas gráficas de calificación	Fáciles de usar: ofrecen una calificación cuantitativa para cada empleado.	Los estándares podrían ser poco claros: el efecto halo, la tendencia central, la lenidad y el sesgo podrían también ser problemas.
Alternancia de la clasificación	Fácil de utilizar (pero no tan sencilla como las escalas gráficas de calificación). Evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación.	Puede provocar desacuerdos entre los empleados y podría ser injusta si todos los empleados son, por ejemplo, excelentes.
Método de distribución forzada	Termina con un número predeterminado de personas en cada grupo.	Los resultados de la evaluación dependen de la adecuado de la elección original de puntos de corte.
Métodos de incidente crítico	Ayuda a especificar que es correcto y malo sobre el desempeño del empleado, obliga al superior a evaluar a los subordinados constantemente.	Dificulta la calificación o clasificación de los empleados con relación a los demás.
Escala de calificación basada en el comportamiento	Ofrece anclas de comportamiento. La ECBC es muy precisa.	Dificulta el desarrollo.

LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para muchos jefes una de las actividades más desagradables es la de proporcionar retroalimentación del desempeño de los empleados y es muy probable que la mayoría pase por alto esta tarea.

Estas son algunas razones:

- Se sienten incómodos al analizar las debilidades del desempeño con los empleados. Pues temen una confrontación si presentan una retroalimentación negativa.
- Muchos empleados tienden a ponerse a la defensiva cuando se le señalan sus debilidades, y desafían la evaluación criticando a los jefes o desviando la culpa hacia otra persona.
- Los empleados tienden a tener una visión exagerada de su propio desempeño.

- Aclarar problemas relacionados con el trabajo con el empleado y fijar metas de desempeño medibles y un programa para alcanzar (un plan de acción) son las dos acciones que producen que el empleado mejore el desempeño.

PROBLEMAS COMUNES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La solución al problema de la retroalimentación nos es pasarla por alto, sino capacitar a los jefes de la forma constructiva que deben realizar una retroalimentación y de esa manera informar al empleado en que área necesita mejorar y corregir sus deficiencias.

Se puede diseñar la revisión del desempeño más como una actividad de asesoría que como un proceso de juicio. Esto se puede lograr mejor si se permite que la revisión evoluciones sin la propia autoevaluación del empleado.

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación.

Algunas de las fallas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

1. **Carencia de estándares.** Sin estándares no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.
2. **Estándares irrelevantes o subjetivos.** Deben establecerse los estándares mediante el análisis de la producción del puesto para asegurarse que éstos se relacionan con el trabajo.
3. **Estándares poco realistas.** Los estándares son metas con un potencial motivador. Aquellos que son razonables pero que representan retos tienen el mayor potencial para motivar.
4. **Evaluaciones fallidas del desempeño.** La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los estándares o el cumplimiento de los mismos. Ejemplos de estándares medibles son mediciones cuantificables como 10 rechazos cada 100 unidades o 10 ventas por 100 llamadas, así como medidas cualitativas como proyectos terminados o no terminados.
5. **Errores del evaluador.** Los errores de los evaluadores comprenden el sesgo o prejuicios del mismo, el efecto de halo, el error de constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.
6. **Mala retroalimentación hacia el empleado.** Es necesario comunicar al empleado los estándares y/o calificaciones a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.
7. **Comunicaciones negativas.** El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como flexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.
8. **Incapacidad para aplicar datos de evaluación.** La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples así como la frecuencia de la evaluación presentan también problemas.

1.1.9. LA CAPACITACIÓN

³⁰Tomaremos a la capacitación como la respuesta educativa dirigida hacia los adultos del mundo del trabajo acorde a las necesidades que cada organización plantea y requiere de sus miembros, con el propósito de mejorar su desempeño y atendiendo a los conocimientos, habilidades y actitudes.

A nivel institucional se justifica la capacitación porque:

- Los cambios continuos y permanentes obligan a utilizar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.
- La calidad del servicio al cliente y la superación de las expectativas de éste es una demanda constante.
- La formación y actualización es ya una necesidad.
- Los sujetos debemos modificar el contenido y la forma de los tradicionales puestos de trabajo.

El primer paso para comenzar una capacitación en una organización es que lo que se pretenda enseñar responda a una necesidad real de la empresa. El análisis de cargo es la herramienta que podría aportar los criterios para detectar las necesidades de capacitación.

La capacitación apunta como fenómeno educativo a que quienes trabajan lo hagan con la excelencia que el sistema requiere, produciendo entonces los efectos deseados, los cuales se traducirán en:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de las tareas.
- Aumento de la motivación y mejora de relaciones interpersonales.
- Uso correcto de los recursos de la organización.
- Apertura hacia el cambio.
- Desarrollo de las personas para asumir nuevas tareas, nuevos puestos, mayores responsabilidades, toma de decisiones y aceptar desafíos.

“Capacitar es producir competencias con valor de uso”

1.1.9.1. LA CAPACITACIÓN DEBE ASEGURAR

- 1. Que lo que se enseñe responda a las necesidades de la organización.**
- 2. Que lo que se enseñe sea aprendido.**
- 3. Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.**
- 4. Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.**

³⁰ Cuadernillo capacitación IESERH
Psicóloga Claudia Peyra.

La primera exigencia de la capacitación se asegura por medio de la detección y análisis de las necesidades de capacitación.

La detección de aquellas necesidades que la organización requiere para hacer más eficiente el desempeño de sus miembros resulta fundamental ya que de ello depende la relación del costo que la relación guarda con el beneficio que se busca.

En líneas generales debe poder expandirse indicando al menos:

- **Qué situaciones justifica que se haga una acción de capacitación.**
- **Qué es lo que se quiere lograr.**
- **Cuáles cosas que hoy no podrían hacer, harán las personas con lo que aprenderán, indicando el valor de ello.**
- **Qué cosas deberán ser aprendidas para que las personas realicen las acciones que modificarán las situaciones en el sentido deseado.**

Es fundamental detectar, analizar, y evaluar la necesidad y elegir adecuadamente los contenidos.

La segunda exigencia es que lo aprendido corresponda con lo que se enseñe. Sabemos que no todo lo que se enseña es aprendido, y que no todos aprenden de la misma forma, ni en igual tiempo, por ello es fundamental para el capacitador, el uso adecuado de aquellas técnicas o medios que le permitan producir en determinado tiempo el efecto de aprendizaje buscado.

Seleccionar las técnicas apropiadas y las situaciones adecuadas es tan importante como adecuar la capacitación a las necesidades que se requieren.

El tercer requerimiento es asegurar que lo aprendido sea trasladado a la tarea. Este es el mayor desafío, ya que a lo largo de nuestra vida hemos aprendido innumerables cosas pero sólo utilizamos un mínimo porcentaje de ellas.

Si el capacitado no recibe las ventajas de modificar los hábitos y ello no le es exigido, gran parte de la razón de la capacitación pierde sentido.

Sabemos cuán difícil es abandonar un hábito, pero es fundamental **desear modificar este hábito**, para poder ver las ventajas de la adquisición de un nuevo hábito y esperar el tiempo suficiente, para que esta conducta se convierta en el hábito deseado. Pero junto con el propio deseo del capacitando por modificar sus usos, costumbres y hábitos, **debe estar presente la firme convicción de la línea de autoridad comprometida e involucrada para que el cambio se sostenga.**

“Cambiar no es tan difícil, lo importante es sostener el cambio”

El cuarto problema, es que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. Para ello debemos tener en cuenta que si lo aprendido es de uso cotidiano o frecuente, prácticamente no se presentarán problemas, de lo contrario el obstáculo del sostenimiento en el tiempo es inversamente proporcional a su uso.

Otro aspecto a considerar es la actualidad o validez que en el tiempo tiene lo aprendido, sobre todo los conocimientos específicos, esto obliga a prever alguna forma de acción concreta (a menudo de reforzamiento) de la actividad de capacitación.

En resumen, la capacitación es el proceso de educación del adulto que trabaja en una organización, constituyéndose como un recurso dinamizador de la gestión organizacional e individual y que tiene por misión la búsqueda de la calidad dentro de la realidad organizacional.

1.1.9.2. CAPACITACIÓN Y COMPETENCIA

Competencia: es sinónimo de incumbencia, idoneidad, lucha. Acción de competir.

Competente: dicese de la persona a quién incumbe o compete alguna cosa.

La competencia es el conjunto de saberes, conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante el proceso de capacitación y que pueden ser transferidas a la actividad que el trabajador desempeña.

Los conocimientos, habilidades y actitudes deben tener valor de uso:

Los conocimientos corresponden al **saber**, área cognitiva.

Las habilidades al **saber hacer**, área motriz.

Las actitudes al **saber hacer**, área afectiva o volitiva.

Sin el deseo de aprender es imposible producir competencias, la capacitación en tanto tiende al cambio, obliga a que las personas **perciban** la necesidad (carencia) de cambiar porque sin ello el aprendizaje no es posible.

Las competencias se adquieren a través de la capacitación, se construyen con la experiencia y la formación profesional.

Todo proceso de capacitación parte de la detección de necesidades de capacitación; ¿Qué es lo que el trabajador **debe ser capaz de?**

- **Saber**
- **Saber hacer**
- **Saber ser**

Esto debe ser logrado al finalizar el proceso de capacitación y que se traduce en objetivos; el producto final deben ser las competencias.

Las competencias deben relacionarse con una situación de trabajo y no con una situación pedagógica.

Elaborar y construir un dispositivo de capacitación supone la detección y análisis de estos núcleos en la situación laboral de modo tal que estos se traduzcan en objetivos. **Por ello es sumamente importante determinar el nivel de las competencias.**

1.1.9.3. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

- A) **SABER:** Conocimientos generales o específicos de lenguaje científico o técnico. Se formulan en términos objetivos operacionales, (son formulados por el responsable de capacitación y debe ser logrado al finalizar del proceso de capacitación).
- B) **SABER HACER:** Tiene que ver con las habilidades, con el dominio de instrumentos y métodos, deben ser formulados en términos de capacidades que se puedan observar.
- C) **SABER SER:** Son habilidades sociales, actitudes, comportamientos, maneras de actuar requeridas para el puesto.

Medios para detectar una necesidad

- Entrevistas.
- Observación directa.
- Análisis de puesto.
- Evaluaciones de desempeño.
- Análisis de mercado y del contexto.
- Sugerencias del cliente, buzón de sugerencias, libro de quejas.

Niveles de detección

- Toda la organización.
- Un área crítica.
- Un puesto.
- Situaciones de cambio.

“La capacitación debe garantizar la adquisición y desarrollo de competencias y optimizar las potencialidades de los sujetos”.

1.1.10 COMPENSACIONES

³¹La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

En los casos graves, el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar las quejas o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera deficiente o insuficiente puede llevar a ausentismo y en otras formas de protesta pasiva.

Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema que existe. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de la compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutaban de una compensación inmoderada.

Encontrar el punto de equilibrio entre satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del administrador en cuanto a retribución de la labor.

Para Renkly Richard, la función de compensación es el estudio y análisis de salarios, su revisión y comparación estadística con el mercado. Esto significa para la organización asegurar el pago equitativo a sus empleados, manteniendo a la organización en un nivel de máxima competitividad con respecto al reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.

El administrador que se ocupe de la función compensaciones tendrá las siguientes responsabilidades: analizar y evaluar los puestos, sus obligaciones, requerimientos y responsabilidades, así como redactar y mantener actualizadas las descripciones de puestos de todas las posiciones de la organización.

Es muy importante remarcar el **concepto de equilibrio** que se debe buscar en el tema de las remuneraciones, y que veremos repetidamente:

³¹ Martha Alles

Como transformar la oficina de personal en RRHH

- Por un lado, el pago equitativo.
- Y por otro, mantener competitiva a la compañía.

Si partiéramos de que para ser competitivo en materia de remuneraciones se decide pagar salarios por sobre el nivel de mercado más allá de lo que la lógica nos indique como razonable, no cumpliríamos uno de los conceptos, ya que pondríamos a la empresa ante el riesgo de dejar de ser competitiva comercialmente. En efecto, al pagar sueldos excesivos, la ecuación de costos la obligaría a tener precios no competitivos que dejarían fuera del mercado, lo que eventualmente podría hacerla quebrar.

No está demás agregar que para implementar cualquier tipo de compensación con el personal, primero debe cumplirse con todo el marco legal que significa tener empleados en relación de dependencia, ya que existen numerosas pymes que no cumplen totalmente con las pautas jurídicas del lugar donde estas llevan a cabo sus operaciones.

Muchas organizaciones no tienen un área de Recursos Humanos, o bien no cubren todas las funciones necesarias para un manejo estratégico del sector. Sin embargo todas las organizaciones, de un modo u otro, en base a políticas definidas o sin ellas, cumpliendo lo que marcan las leyes o no, pagan los salarios de sus empleados y compensan al personal.

Cuando los tres factores de producción: los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo son combinados adecuadamente por una inteligente administración, **se crea capital, o riqueza.**

La riqueza así creada, se divide entre las partes interesadas:

- **Una parte**, en forma de costo, pasa a los proveedores de la materia prima o equipos, a los propietarios de las máquinas, equipos, edificios alquilados, etc.
- **La otra**, en forma de intereses, corresponde a quienes prestaron el dinero a la organización.
- **Y la última**, en forma de dividendos o partes beneficiarias, a aquellos que proporcionan el capital de participación o de riesgo.
- **Sin embargo**, en cierta proporción en las organizaciones, una gran parte de la riqueza pasa a los empleados en forma de salarios.

Los salarios, representan una transacción de las más complicadas, pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización a cambio de un salario.

Podemos definir a la Administración de salarios como el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

El equilibrio interno, es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de los cargos, basadas sobre un previo programa de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo, es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas a través de investigación de salarios.

Con estas informaciones externas e internas la organización define una política salarial que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración del personal.

La administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Obtener la conformidad de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y sus políticas de relaciones con los empleados.

Para que se puedan alcanzar estos objetivos es necesario establecer las directrices que orientarán el desarrollo y mantenimiento del plan. Tales directrices son:

- Normas bien definidas y adecuadas para describir y analizar los cargos de la organización.
- Levantamiento y análisis de la estructura de cargos de la organización y determinación de sus deberes y responsabilidades.
- Aplicación de los factores de evaluación de los cargos analizados.
- Clasificación de los cargos en grupos salariales.
- Planeación y ejecución de investigaciones periódicas en la comunidad para conocer los salarios y beneficios concedidos.

1.1.10.1³² LA EVALUACIÓN DE CARGOS

Es un término genérico que abarca un número de técnicas por intermedio de las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura salarial lógica, equitativa, justa y aceptable.

Es el proceso de analizar y de comparar el contenido de cargos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base a un sistema de remuneración.

Los métodos de evaluación de cargos pueden ser divididos en dos grandes grupos:

- **Métodos no cuantitativos de análisis.**
 - 1) Jerarquización de cargos.
 - 2) Categorías predeterminadas(o clasificación).
- **Métodos cuantitativos de análisis.**

³² Idalberto Chiavenato

- 3) Evaluación por puntos.
- 4) Comparación por factores.

1.1.10.2 MÉTODOS NO CUANTITATIVOS DE ANÁLISIS

1) Método de la comparación simple o de jerarquización.

Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia, ya sea en orden decreciente o creciente.

CONTENIDO DEL CARGO

Lo que hace

Tareas o atribuciones ejecutadas.

Cuando lo hace

Periodicidad

- Diariamente.
- Semanalmente.
- Mensualmente.
- Anualmente.
- Esporádicamente.

Como lo hace

- Personas supervisadas.
- Máquinas o equipos utilizados.
- Materiales utilizados.
- Datos o informaciones utilizados.

Dónde lo hace

Local y posición

- Ambiente de trabajo.
- Actividad parada o en movimiento.
- De pie o sentado.

Porque lo hace

- Objetivos del cargo.

Según Levy, el método de jerarquización de cargos es el más simple para aplicar, ya que no exige muchos detalles en el análisis de cargo y puede ejecutarse con rapidez y con un número mínimo de costo de tiempo, energía y recursos.

El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargos.

Hay dos maneras de estructurar la operación de *Evaluación de Cargos* por este método:

- a) **La manera más fácil es aquella que comienza con la identificación de cargos claves o cargos de referencia.**

Un cargo de referencia es aquel que sirve de marco, o patrón a todos los demás cargos para compararlos desde todos los puntos de vista.

La definición del cargo de referencia es fundamental para aplicar este método ya que todos los cargos serán comparados con este dentro de una base genérica de comparación.

Una vez realizada esta comparación el cargo es colocado en un orden de escalonamiento superior o inferior al punto de referencia.

En la metodología de escalonamiento, los cargos son distribuidos alrededor de los cargos de referencia. Muchos cargos son considerados como iguales, lo que facilita comparaciones verticales y laterales.

La estructura tiende a ser piramidal una vez que la intercomparación de los cargos, a lo largo del eje jerárquico, hace que haya una concentración de cargos entre los escalones más bajos por la poca o ninguna diferencia significativa entre los cargos más elementales.

Comparado con otros métodos de evaluación de cargos, el de la jerarquización es uno de los más fáciles de comprender por los empleados. Su punto fuerte es la simplicidad y el alto grado de aceptabilidad dentro de la organización.

El método de jerarquización, cuando es bien estructurado conduce equitativamente a una racionalización del aspecto salarial, ya que evita que alguien, al final de cuentas, sea bien o mal pago.

b) La otra manera es aquella que comienza con la identificación de los cargos extremos de la escala, o sea los cargos que constituirán el límite inferior y el límite superior de la jerarquía de los cargos a jerarquizar.

Una vez que se han determinado ambos límites, todos los demás cargos se situarán en la amplitud de variación constituida por ellos.

2) Método de las categorías predeterminadas o de clasificación

Es básicamente una operación de jerarquización porque proporciona una estructura de cargos en categorías colectivas.

Se inicia con la predeterminación de las categorías y sus clases asociadas de salarios para toda la organización.

La jerarquía de cargos se divide en categorías con definiciones precisas para cada grado, de tal manera que la escala prefijada se vuelve un estándar para evaluar todos los cargos.

Las definiciones de categorías marcan las diferentes habilidades y responsabilidades entre los cargos de manera muy amplia y colocada en la estructura.

El punto de partida lógico para establecer un sistema de clasificación es determinar la forma y la estructura de la organización.

En organizaciones con estructura flexible y orgánica, principalmente en términos de rápidos cambios económicos, tecnológicos y sociales, las restricciones iniciales pueden imponer mucha rigidez.

En organizaciones más estáticas, particularmente relacionada con los servicios públicos se puede usar un sistema uniforme.

El método de las categorías pre-determinadas permite un alto nivel de control y facilidad de presupuesto.

Una vez definida la estructura organizacional, el próximo paso es establecer un número de categorías de cargos dividiendo la organización para propósitos administrativos, en serie de niveles diferenciales por sus contribuciones y requisitos que van desde los cargos menos calificados hasta los cargos más especializados o de dirección.

Una vez que se ha determinado el número de grados más apropiado para la organización, **lo cual puede realizarse con la colaboración sindical u oficina regional de trabajo**, cada categoría debe ser definida claramente en términos de nivel de responsabilidad y otros requisitos de demandas típicas de cada grado.

Las definiciones de categorías deben ser escritas y pasan a constituir un patrón, un estándar para cada categoría.

El método de las categorías predeterminadas proporciona oportunidades para una organización planeada. Este método una vez implantado puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios pero es un método que permite, con extrema facilidad, que nuevos cargos sean incorporados al sistema.

Los métodos cualitativos, pueden traer divergencias, pues es muy difícil justificar y mantener decisiones en criterios cualitativos.

Aunque traen ventajas como la rapidez y la simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre son bien afortunados.

Por estas razones han sido desarrolladas otras **técnicas cuantitativas** de evaluación de cargos que tienen mejor aplicación y son ampliamente conocidas.

1.1.10.3 MÉTODOS CUANTITATIVOS DE ANÁLISIS

3) Método de evaluación por puntos(Point rating)

También llamado método de evaluación por factores o puntos desarrollado por Merrill Lot, es el más usado en América latina, y puede asumir una gran variedad de formas alrededor de un tema original.

La técnica es analítica, los cargos son divididos en sus partes componentes con el propósito de hacer comparaciones entre ellas. Es también una **técnica cuantitativa**, son atribuidos valores numéricos a cada elemento constituyente de un cargo y un valor total para el cargo obtenido por la suma de los valores de cada elemento.

En cuanto al sistema de categorías predeterminadas funciona con base en definiciones de categorías, hasta cierto punto arbitrarias.

El sistema de puntos obliga a definir muy claramente una serie de criterios predeterminados que actúan como esquema estándar, con el que se compara cada cargo en la evaluación.

Los factores de evaluación son exactamente los mismos factores de especificación expuestos en el Análisis y Descripción de cargos.

El método consiste en comparar las descripciones y especificaciones de los diversos cargos con definiciones o modelos previamente elaborados, con la finalidad de atribuir a cada cargo determinada suma de puntos, variable según el grado en que cada grupo se ajusta a los requisitos y a las condiciones previas en el manual de evaluación.

Otis y Leukart conceptúan el método: el sistema de puntos o método de evaluación por puntos es un procedimiento para evaluar cargos apreciando separadamente los factores o las características como son:

- Habilidad.
- Esfuerzo.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.

Grupos genéricos de factores y sus factores específicos

FACTORES GENÉRICOS	SUBFACTORES ESPECÍFICOS
Habilidades	Educación Experiencia Iniciativa e ingenio
Esfuerzo	Requisito físico Requisito mental y/o visual
Responsabilidades	Por equipo o proceso Por materiales o productos Por seguridad de los otros Por trabajo de los otros
Condiciones del cargo	Condiciones de trabajo Riesgos

Los factores más importantes recibirán la parte proporcional mayor, mientras que los demás factores tendrán la parte proporcional restante de los valores.

Ejemplo:

Factor A	30 %
Factor B	25 %
Factor C	20 %
Factor D	15 %
Factor E	5 %
Factor F	5 %
Total	100%

1.1.10.4. Definición de los factores presentados por Benge

1. **Requisitos mentales:** son los requisitos que exige el cargo al empleado para que pueda desempeñar bien sus funciones.

Los requisitos mentales pueden ser:

- a) **Inherentes o innatos:** aptitudes mentales como: inteligencia, memoria, razonamiento verbal, numérico, habilidad para las relaciones humanas e imaginación.
- b) **Adquiridos:** instrucción escolar, la cultura general y experiencia profesional.

2. **Requisitos físicos:** son los que exige el cargo a quién lo ocupa para tener un buen desempeño en sus funciones.

Los requisitos físicos pueden ser:

- a) Continuidad en el esfuerzo físico, ya sea de pié, sentado, andando, subiendo, empujando o inclinándose.
- b) Complejión física: estructura, peso, energía, resistencia física, sexo, agudeza visual y auditiva, etc.
- c) Destreza en la coordinación muscular de movimientos repetitivos o esporádicos, en manejo de máquinas en las actividades motoras, en los montajes y en las clasificaciones, etc.

3. **Responsabilidad:** incluye la responsabilidad que el empleado tiene con relación a.

- a) Material, herramientas, equipos y patrimonio.
- b) Dinero, títulos y documentos.
- c) Lucros y pérdidas.
- d) Contactos internos y externos.
- e) Supervisión del personal, complejidad de la subordinación recibida(directa, indirecta); complejidad de la supervisión ejercida, número de subordinados.
- f) Por información confidencial.

4. **Condiciones de trabajo:** son aquellas bajo las cuales el cargo es desempeñado, considera:

- a) Ambiente: atmósfera, ventilación, ruidos, complicaciones, etc.
- b) Riesgos: inherentes al trabajo y a sus alrededores.

El número de grados de una organización depende de su tamaño y de la variación de los niveles de cargos involucrados.

Las pequeñas organizaciones necesitan de 4 o 5 niveles de cargos, mientras que grandes organizaciones exigen 12 o más grados.

Se debe tener en cuenta las líneas de demarcación entre los grados, la amplitud de variación de ellos, su volumen de superposición y su definición de las cajas con escalas salariales adecuadas, para recompensar el desempeño o mérito individual, tiempo de servicio, etc.

Desarrollo de un plan de puntos

1. Seleccionar a la persona o personas evaluadoras.
2. Análisis de una significativa muestra de cargos.
3. Selección y definición de los factores considerados más críticos en la determinación de los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre los cargos.
4. Ponderación de los factores.
5. Graduación de los factores.
6. Prueba de una muestra atribuyendo los puntos y realizando la suma.
7. Descripción pormenorizada del significado de los factores de sus respectivos grados.
8. Evaluación de todos los cargos en familias.
9. Referencia del sistema por medio de valores de mercado.

4) Método de la comparación de factores.

La comparación de factores es una técnica que reúne los principios de la clasificación por puntos, con el principio del escalonamiento.

Es una técnica analítica, pues los cargos son divididos en factores.

Utiliza pocos factores en comparación con el sistema por puntos para propiciar rapidez y sencillez.

Benge subdividió los cargos en 5 factores genéricos, a saber:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Desarrollo de la comparación de factores

1. Jerarquizar inicialmente los cargos.
2. Atribución de valores monetarios al factor constituyente de un cargo.

Generalmente el método de comparación de factores es más apropiado para cargos no calificados y otros menos complejos en general.

Puede ser adaptado para cargos calificados.

Es un método que ha provocado críticas. Sus dificultades operacionales son bien aparentes. Es una técnica fácilmente variable por la posibilidad de errores en el escalonamiento así como por la subjetividad.

En el estudio de Benge, los escalonamientos hechos por los evaluadores fueron repetidos en 3 ocasiones separadas por un intervalo de una semana, lo que produjo elevada correlación entre los escalonamientos.

Cuando el analista termina el trabajo de análisis, en este trabajo colaboran el ocupante del cargo y su supervisor, y además, el supervisor del analista.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

CAPÍTULO

2

La investigación

2. La investigación

Después de haber realizado una investigación que tuvo una primera instancia exploratoria y luego otra instancia descriptiva (Trabajo Final de Pre Grado) la cual nos permitió realizar un análisis de situación y diagnóstico de cuáles son los criterios de gestión de la fuerza laboral por parte de los Contadores en las pymes en la actualidad, y haber llegado a la conclusión de que los mismos no poseen un método claro para el abordaje de este recurso de producción, nos proponemos generar una metodología de gestión de las personas que sea capaz de acompañar al contador y este pueda desarrollar una gestión de calidad.

2.1. Definición del problema y los objetivos de la investigación

2.1.1. Problema de investigación.

2.1.1.1 Planteamiento del problema.

En la República Argentina existe una cantidad importante de empresas Pymes que se encuentran dirigidas o administradas por contadores, estos no solo deben organizar de manera comercial, contable y productivamente la organización sino que además deben conducir el personal de las mismas.

Consideramos que los aspectos técnicos de la gestión del negocio son importantes en el caso de las Pymes y gestionar va mucho más allá de ser eficientes en los aspectos administrativos, de organización y contables de la empresa, por lo que creemos que incrementar la capacidad de gestión del personal en los contadores es un factor determinante en la mejoría sustancial en el resultado del negocio.

En la mayoría de las Pymes argentinas existe un déficit importante a la hora de la gestión de personal por parte de los contadores, lo que genera ineficiencia en las mismas.

2.1.2. Objetivos del trabajo

2.1.2.1. Objetivo General

- Generar una metodología de gestión de las personas que sea capaz de acompañar al contador, articulando el análisis de cargo con distintas herramientas para lograr una gestión de calidad.

2.1.2.2. Objetivos Específicos

- Articular el análisis de cargo con reclutamiento y selección de personal.
- Articular el análisis de cargo con evaluación de desempeño.
- Articular el análisis de cargo con la capacitación de personal.
- Articular el análisis de cargo con las remuneraciones y compensaciones del personal.

2.2. Desarrollo del Método

2.2.1. Fuentes de información

Las fuentes utilizadas fueron.

Fuentes secundarias:

- Textos.
- Internet.
- Documentos.

Fuentes primarias:

- Resultados del Trabajo Final de pre Grado.

2.2.2. Método utilizado

Aprovechamos los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad realizadas en nuestro Trabajo Final de Pre Grado que nos permitió comprender como es la situación actual de los Contadores con respecto a la gestión del personal en la empresas Pymes entrevistadas. Se trató de una investigación primero exploratoria y luego descriptiva.

Luego realizamos una búsqueda y revisión bibliográfica y elaboramos la metodología que será capaz de proporcionar soluciones efectivas y eficientes a los problemas detectados en la investigación del Trabajo Final de Pre Grado.

2.2.3. Instrumentos de investigación

El principal instrumento para recolectar información en nuestro Trabajo Final de Pre Grado fue la entrevista en profundidad a Contadores de empresas Pymes.

En este Trabajo Final de Grado el instrumento para recolectar información fue la realización de una revisión bibliográfica que nos permitiera solucionar los problemas detectados en el trabajo anterior.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

CAPÍTULO

3

Resultados

3. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE CONTADORES DE EMPRESAS PYMES.

Nuestro trabajo tiene un único y fundamental propósito que es ayudar al contador de empresas Pymes en el desarrollo de sus funciones y en el éxito de su gestión.

Queremos abordarlo desde las ciencias económicas y desde los negocios. Perseguir el éxito empresarial no se contraponen al trato adecuado hacia el personal, sino todo lo contrario, las personas bien integradas harán que la empresa rinda más.

A lo largo de los años se ha tratado de hacer cada vez más efectivas a las organizaciones, por esto se han reformulado muchos datos y antecedentes, o simplemente se han mejorado para lograr un mejor funcionamiento.

“EI ANÁLISIS DE CARGO COMO HERRAMINETA ARTICULADA DE GESTIÓN PARA CONTADORES DE EMPRESAS PYMES”

En la República Argentina sea quién sea la persona que decida formar una empresa y contratar personal, primero deberá respetar todo el marco legal vigente, para esto no hace falta tener ninguna profesión ni título habilitante. Si tiene empleados, deberá pagarles una remuneración, inscribirlos en los distintos organismos oficiales (Afip, Anses, obra social, sindicatos, etc.) y respetar como mínimo lo enunciado en la ley de contrato de trabajo.

Los Contadores en la actualidad, tienen asignado dentro de las funciones que desempeñan en las empresas Pymes, la función de administrar al personal que está íntimamente relacionada con lo de cumplir con el marco legal que es exigible a todas las empresas.

En cuanto a la gestión de las personas que fue el punto que investigamos en el Trabajo Final de Pre- Grado, notamos que salvo en algunas excepciones, la gran mayoría de las Pymes realiza un tratamiento superficial en cuanto a:

- Descripción de puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación.
- Compensaciones.
- Evaluación de desempeño.

La investigación realizada nos permite pensar que sería conveniente que los Contadores de empresas Pymes incorporen a su modelo de gestión el análisis de cargo, como un aliado potencial para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

El análisis de cargo, no es una herramienta simpática, pero si extremadamente útil para lograr los objetivos de la organización.

Un buen ejemplo lo da la Contadora Martha Alles comparando al análisis de cargo con los cimientos de una construcción: ninguna persona sueña con ellos, unos prefieren imaginar la biblioteca, otros la cocina o el living.....no conozco a nadie que sueñe con tener unos buenos cimientos o unas buenas paredes. Pero cuando vende su casa, en general, destaca estos aspectos por su importancia fundamental.

La confección de las descripciones de puestos presupone un gran esfuerzo, que en primera instancia no permite ver claramente sus beneficios, sin embargo es la base imprescindible para trabajar con personas y debe hacerse.

Para seleccionar personal, para formarlo, para evaluarlo y para remunerarlo, usted deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción de puestos.

- Se puede seleccionar una persona para ocupar un determinado puesto.
- Se capacita y entrena a una persona para ocupar un puesto, o para su mejor desempeño en el puesto que ocupa, o, en ocasiones, en función de un puesto que ocupa.
- Se evalúa a una persona con relación al puesto que ocupa.
- Y, por último, para tener en su empresa remuneraciones justas, hay que remunerar de acuerdo al puesto que ocupa.

Analizar puestos, para luego confeccionar la descripción de los mismos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre:

- Sus contenidos.
- La tarea a realizar.
- Los requerimientos específicos.
- Y qué tipo de persona debe ser contratada para esa posición.

En base a la descripción de puestos la empresa se asegura que todas las tareas que deben realizarse se encuentran asignadas.

El objetivo básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado, de la estructura de la organización, de sus contenidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, de los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

El proceso de análisis de cargo tiene 3 momentos: la entrevista con el ocupante del puesto, el análisis de la información (que luego **debe ser confirmada** con la persona que ocupa el puesto y con su superior jerárquico), y la etapa final, que es **la descripción** del puesto.

O sea que podemos sintetizar el proceso en 3 palabras:

- Recolección
- Confirmación
- Descripción.

El análisis de puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido de un puesto, las tareas que realizan y los requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de cargo es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos, lo cual puede hacerse en base a diversos parámetros a saber:

- Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada, o puestos operativos para los cuales no es necesaria.
- Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los **recursos humanos** que maneja.

Para la recolección de información la entrevista debe ser estructurada. En ocasiones los entrevistados tienen la tendencia a relatar problemas personales cuando lo que se intenta obtener es información sobre el puesto. Con buenos modales y políticamente, es necesario reencauzar la entrevista y seguir el esquema planeado.

Luego de realizar la recolección, se deberá realizar una revisión global de la situación. Se deberá revisar la interrelación existente entre los puestos. En ocasiones pueden verificarse superposiciones de tareas o la existencia de tareas no realizadas.

Para un correcto análisis de puestos, éste deberá realizarse con dos miradas: la del puesto y la del conjunto.

¿Cuales son los síntomas que indican la realización de análisis de cargo?

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

La información necesaria para realizar el análisis de puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contextos de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Por último, las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Análisis y descripción de puestos

- Indica **tareas**, responsabilidades y deberes del puesto.
- Identifica:
 - Qué se hace.
 - Por qué se hace.
 - Donde se hace.
 - Cómo se hace.

DATOS A TENER EN CUENTA

Dado que el analista de empleo usa distintos métodos para la recolección de datos, es importante tener en cuenta que existen varias actitudes y técnicas que sirven para obtener un máximo de exactitud en la información; como así también para reducir la suspicacia, tanto del empleado como de los jefes.

1. Preséntese usted mismo al trabajador, de manera que él sepa quien es usted y porqué está allí. Un analista de empleos, con una actitud poco condescendiente y dándose aires de superioridad, provocará una respuesta negativa. El empleado debe estar seguro de que los objetivos del proceso no van en detrimento de su bienestar.
2. Muestre un interés sincero al trabajador acerca de él y del trabajo que va a ser analizado. El trabajo constituye una gran proporción de la vida del trabajador; si el analista puede demostrar interés sincero por ambos, el trabajo y el empleado, a esa receptividad creada le sigue una apertura general.
3. No trate de decirle al empleado como debe hacer su trabajo. En este proceso, la persona que desempeña el trabajo es el experto en el cargo y el analista de tareas quien extrae la información y la organiza de manera significativa. La corrección de errores y posibles cambios en un trabajo serán realizados por la autoridad competente.
4. Trate de hablarles a los empleados y supervisores en su propio lenguaje. Esto hará necesario alguna preparación, particularmente cuando el analista cubre muchos campos diferentes; pero será de provecho si el trabajador siente que el analista no es un completo novicio. El analista debe aprender a leer reacciones casi imperceptibles del entrevistado frente al uso de ciertas palabras, de ciertas afirmaciones o preguntas específicas.
5. No hay que confundir el trabajador con el trabajo. El trabajador particular bien entrevistado es el medio a través del cual se logra la información acerca del trabajo.
6. Haga un completo estudio del trabajo de acuerdo con los objetivos del programa. La información deseada en el análisis del trabajo es del tipo que ayuda a varias actividades de R.R.H.H.. Conocer qué información desea uno y cual información se consigue del empleado, son dos cosas diferentes. Hay, en definitiva, una necesidad de conocer cómo se deben hacer preguntas inteligentes que sirvan para discernir.

7. Verificar la información obtenida acerca del empleo. El conjunto de datos obtenidos de un empleado, debe ser comparado mediante consulta con otros empleados que hagan el mismo trabajo. El analista debe obtener, la información adicional y posiblemente encontrará algunas contradicciones e inconsistencia. La solución de tales discrepancias es responsabilidad de la supervisión.

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE CARGO

METODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados. El análisis de cargos se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes; en pleno ejercicio de sus funciones. Es lo más aplicable a los trabajos que conllevan operaciones manuales o que tienen carácter repetitivo o que necesitan actividad física. No es apropiada cuando el puesto requiere de una gran actividad mental difícil de evaluar o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir solo ocasionalmente. La observación va generalmente acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor porque no siempre produce todas las repuestas ni disipa todas las dudas.

Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo. Se toma nota de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como le sea posible, se entrevista con el trabajador; es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo es mejor no hacer preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su tarea. Esto a su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que distorsione de alguna manera su rutina normal.

Precauciones que se deben tener

Para que el Método de Observación Directa sea realmente eficiente, el analista de puesto debe tener en cuenta las siguientes precauciones:

- α) Mantener contacto previo con el encargado o jefe del sector, para obtener un conocimiento general del conjunto de trabajos a que pertenece el cargo que se analiza (cuando existan).
- β) Recoger y estudiar anticipadamente toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo.

- χ) Recoger y estudiar con anterioridad todos los impresos y formularios que sean utilizados en el cargo que se analiza (cuando existan).
- δ) Explicar sumariamente el porqué del análisis al jefe o encargado y al operario o funcionario que ocupa el cargo analizado.

Ventajas

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (analista de cargos) y del hecho de ser éste ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) Organización sistemática de los datos, desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea; y
- c) Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del Análisis de Cargos (lo que hace, cómo lo hace, por qué lo hace).

Desventajas

- a) Costo elevado, pues el método, para ser completo, necesita un tiempo muy prolongado.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.

MÉTODO DE CUESTIONARIO O ENCUESTA

Este método de análisis se efectúa, solicitando al personal que llenen un cuestionario y de esa manera exponer por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características. Es una forma eficaz, práctica y rápida de obtener información de gran número de puestos. Siendo a la vez menos costoso que entrevistar a cientos de empleados.

El cuestionario debe hacerse la medida de las necesidades, para permitir respuestas correctas y obtener información utilizable. Un pre-requisito del cuestionario es someterlo a prueba, para sentir la pertinencia y adecuación de las preguntas, eliminar las innecesarias y captar las distorsiones y dudas sobre las preguntas. Lo que hay que decidir es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Por otro lado el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que “describa las actividades principales del puesto. En la práctica, el mejor cuestionario por lo general está a mitad de estos dos extremos.

- a) Escoger cuidadosamente las personas que deben responder el cuestionario para analizar ciertos grupos de cargos;

b) Es conveniente que las personas que reciban el cuestionario tengan las siguientes cualidades:

- conozcan bien el cargo que se analiza;
 - sean poco influenciados por preconceptos sobre el cargo referido;
 - conozcan adecuadamente el significado de los términos usados y de las preguntas hechas para que las respuestas alcancen una normalidad razonable.
 - Tengan suficiente tiempo para llenarlo bien.
- c) Redactarlo cuidadosamente, de manera clara e inequívoca, con el menor número posible de preguntas, diferenciadas claramente unas de las otras, sin que una se prefiera a las demás; las preguntas deberán ser simples y directas, localizadas específicamente en lo que se quiere conocer sobre el trabajo y ordenadas según un desarrollo lógico de exposición.
- d) El cuestionario, por lo tanto, puede ser enviado a:
- Los ocupantes del cargo por analizar;
 - Los jefes directos de esos ocupantes; y
 - Una comisión o grupo de personas que conozcan el cargo.

Ventajas

- a) El cuestionario puede ser resuelto, conjuntamente, por los ocupantes del cargo, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.
- b) Por medio del cuestionario se puede interrogar muchas personas a la vez.
- c) Es menos costoso que entrevistar a gran número de empleados

Desventajas

- a) El nivel de operarios, que generalmente tiene dificultades para redactar, limita el alcance del método
- b) Es difícil y problemático obtener respuestas normalizadas o estandarizadas.

- c) Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis, y necesita del refuerzo de otro método para complementarse correctamente.

MÉTODO DE ENTREVISTA

El método de entrevista directa, es tal vez el más utilizado para determinar deberes y responsabilidades de un puesto, y consiste en recoger los elementos relativos al puesto que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o su jefe directo. Puede ser efectuada con uno de los dos o con ambos, juntos o separadamente.

Cuando está bien estructurada, la entrevista puede obtener informaciones sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes, y sobre los porqué y cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para el cargo, y es también posible cruzar informaciones obtenidas con ocupantes de otros cargos similares, verificando las discrepancias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de los detalles obtenidos. Se asegura una interacción cara a cara entre el analista y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, principalmente con relación a los empleados difíciles.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto:

- 1) **Entrevistas individuales** con cada empleado.
- 2) **Entrevistas colectivas** con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.
- 3) **Entrevistas con los supervisores** que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista en grupo se utiliza cuando gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtiene rápidamente y a bajo costo sobre el puesto. Muchas veces el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sección de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Sea cual fuere la entrevista que se utiliza, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como “evaluaciones de eficiencia”. Cuando ese es el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

Precauciones que se deben tomar

- a) El analista de cargos debe poseer un sentido de la perspectiva y de intención para:
- Evitar preconcepciones, prejuicios, interferencias de otros análisis y prisa en generalizar los hechos;
 - Estar ajeno a los intereses del ocupante del cargo y siempre alerta a las opiniones emitidas sobre los hechos;
 - Formular preguntas inteligentes y precisas, circunscribiendo el ámbito a una buena producción de datos;
- b) Tener siempre presente el objetivo principal del análisis, para separar, desde la iniciación del trabajo, lo que es importante de lo que es accidental;
- c) Tratar de conocer ante la sección a la que pertenece el cargo y su terminología, lo que permitirá comprender mejor los datos que sean recogidos;
- d) Tratar de obtener siempre el apoyo y la aprobación del jefe del ocupante del cargo; sería interesante que el analista de cargos fuera presentado al ocupante por su jefe, a la iniciación del trabajo, también con el jefe o supervisor trabajar en conjunto para identificar a los empleados que sepan más sobre el puesto , así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus responsabilidades y deberes;
- e) Explicar siempre los objetivos del análisis, tranquilizando al ocupante sobre los resultados estableciendo un ambiente de cordialidad.
- No asumir una actitud de superioridad frente al entrevistado y ganarse su confianza y colaboración, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista y cómo fue elegido para la misma;
- g) La entrevista debe desarrollarse de manera lógica; las anotaciones podrán hacerse a medida que se recojan los datos, en formularios previamente preparados, check-lists, o en hojas separadas, registrándolas de manera no estructurada formalmente, pero siguiendo un esquema mental previo;
- h) Los analistas de los cargos deberán ser bien calificados y preparados para la tarea que se debe ejecutar; reunir cualidades de honestidad, precisión y objetividad, tacto, relaciones humanas e intuición.
- i) Cuando las actividades no se realizan con regularidad, se debe pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza.

Eso asegurará que las actividades cruciales que se producen con poca frecuencia no se pasen por alto.

Ventajas

1. a) Obtención de datos relativos a un cargo a través de las personas que mejor lo conocen;
2. b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas;
3. Mayor rendimiento en el análisis, por la reunión normalizada y racional de los datos.
4. Informaciones más fieles y más amplias.
5. Permite al entrevistado dar a conocer sus frustraciones o sus puntos de vista, que de lo contrario no se conocerían

Desventajas

1. Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal, y traer en consecuencia falta de comprensión y no aceptación de los objetivos.
2. b) Posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos.
3. Pérdida de tiempo cuando el analista de los cargos no se preparó convenientemente para esa tarea.
4. Los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras.
5. Obtener la información válida muchas veces es un proceso lento y difícil.

Preguntas comunes

A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas, y las preguntas mas comunes que se formulan son:

¿Cuál es el puesto que se ocupa?

¿Cuáles son los principales deberes de su posición? ¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?

¿En qué lugares diferentes trabaja el empleado?

¿Cuáles. Son los requisitos de educación, experiencia, capacidad (y cuando sea adecuado) certificación y permisos?

¿En qué actividades participa el empleado?

¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?

¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican al Trabajo?

¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa el responsable del puesto?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que éste se desarrolla?

¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Y las exigencias emocionales y mentales?

¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?

¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el Trabajador?

Métodos Mixtos

El mejor resultado se obtiene de métodos *mixtos*, que es una combinación ecléctica de los métodos de análisis. Puede ser formado por las combinaciones en los siguientes métodos:

- a) Cuestionario y entrevista, hecho ambos con el ocupante del cargo
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- e) Cuestionario y observación, ambos con el ocupante
- f) Cuestionario con el superior y observación con el ocupante
- g) Todas las combinaciones que le sean útiles.

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando las particularidades concernientes a cada empresa, tales como el tiempo, objetivos del análisis y descripción de puestos, costos, personal disponible para la tarea, etc.

Otros métodos de análisis de puesto

1. **Muestra de actividades o de trabajo** Es un desarrollo más sofisticado del método de Observación simple. Se hace un gran número de observaciones al azar en intervalos ocasionales durante el ciclo de trabajo. El propósito es verificar lo que el ocupante está haciendo en el momento y, al final del periodo, y expresar el número de veces que la actividad ocurre como un porcentaje del número de observaciones. Es una técnica más indicada para el hombre de estudios de tiempos que para el personal administrativo. No obtiene toda la información necesaria y se complementa con otros métodos.

 2. **Incidentes críticos.** La técnica de incidentes críticos fue introducida para identificar los aspectos más importantes o notables del comportamiento en el trabajo. Inicialmente fue desarrollada como un procedimiento de listado de escalas para evaluación del desempeño, pero sus méritos acabaron llevándola a otras actividades experimentales como el análisis de cargo con el propósito de evaluar posteriormente los cargos. Investiga los aspectos críticos de un cargo que son cruciales para un buen desempeño. Puede ser aplicado a puesto de multitareas como un medio de establecer prioridades, identificando y graduando en orden de dificultades, frecuencia, importancia. Sin embargo, un análisis de cargo elaborado a través del método de incidentes críticos, no puede proporcionar una figura completa e integrada del puesto como un todo.
- e) **Diarios.** Es un análisis auto formativo de las actividades ejecutadas en un período y de la cantidad de tiempo gastado en todas ellas registrada en forma de diario. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el método más accesible el abuso y a la distorsión. Sin embargo puede proporcionar una sinopsis de las actividades actualmente ejecutadas, aunque puede no proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el cargo.

LOS FORMULARIOS

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea, puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelacionales: relaciones específicas entre puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la empresa, los viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta herramienta, etc.
- Preparado por.....; aprobado por.....; fecha.

3.1. Cómo redactar las descripciones de puestos

Identificación del puesto

Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales ya a otros solamente gerentes.

El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos por ejemplo, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), administrativos, etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

<u>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</u>		
Título del puesto:		Código:
Fecha:		División:
Escrito por:		Procesado por:
Aprobado por:	Grado:	Puntos:
Título del supervisor inmediato:		Nivel de salario:

Resumen del puesto

Cómo su nombre lo indica, debe ser breve; sólo se indican las actividades principales, **por ejemplo:**

Dirige todas las operaciones de la sucursal, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.

Es responsable por la compra de todos los productos denominados embalajes.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”, si estas existen, deben detallarse.

Relaciones

*Reporta a -----

*Supervisa a-----

*trabaja con (nombre de puestos).

*Fuera de la compañía: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

Autoridad

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

Criterios de desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan en general, que se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de las responsabilidades y deberes.

En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa.

Ejemplo: Responsabilidad: cumplir con el programa de producción.

1. Producir X cantidad de producto por día/semana/mes.
2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.
3. Horas extras autorizadas: porcentaje del total.

Condiciones de trabajo y ambiente

Medio ambiente: en las oficinas ubicadas en localizaciones clásicas quizá este aspecto no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones en las que la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

Otros pasos necesarios para el análisis de puesto: En base a la información obtenida se analizarán los aspectos más importantes de cada puesto, entre ellos los siguientes:

1. Identificación del puesto.
2. Trabajo a desempeñar.
3. Condiciones físicas requeridas habilidades requeridas.
4. Conocimientos requeridos.
5. Requisitos especiales.
6. Responsabilidades.

Para el análisis de puestos puede ayudar tener en cuenta respuestas a preguntas tale como:

¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?

¿Qué resultados se esperan de él?

¿Cuáles son las tareas claves?

¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.).

¿Qué niveles de presupuesto maneja?

¿Qué cantidad de personal le reporta?

¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita para el puesto?

La utilización de la entrevista y cuestionario

En ocasiones es recomendable aplicarlas combinadas dando lugar a un método mixto.

ENTREVISTA

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Entrevistado: _____

TÍTULO DEL PUESTO: _____

Departamento: _____ Supervisor: _____

Describir las tareas más importantes _____

Describir las tareas secundarias _____

Describir maquinarias y otros elementos utilizados _____

Describir educación mínima necesaria _____

Describir experiencia mínima necesaria _____

Principales responsabilidades _____

Describir contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto _____

Etc.

CUESTIONARIO

Nombre y apellido del empleado: _____ Fecha: _____

TÍTULO DEL PUESTO: _____

Departamento: _____ Supervisor: _____

Tarea: Cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado _____

Tarea: Cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado (repetido tantas veces como el número de tareas que realice).

¿Qué maquinaria utiliza? (nombre de la máquina o equipo y tiempo de utilización).

Describa contactos personales que debe establecer para desempeñar las tareas.

Firma del empleado: _____

Aprobado y revisado por: _____ (supervisor inmediato).

Etc.

Los cuestionarios sólo se utilizan en niveles de base de la organización. No obstante, pueden ser de utilidad cuando la organización tiene funcionarios localizados en zonas alejadas, por ejemplo el caso de un agente residente en el exterior. En ese caso, se le puede enviar un cuestionario que luego se complementa con algunas preguntas telefónicas.

3.2.Adecuación persona – puesto

Como paso final de la descripción debe realizarse la adecuación de la persona al puesto.

1. Se compara la descripción del puesto con las características de la persona que lo ocupa.
2. Se analiza la coherencia general de las descripciones de puestos del sector y de la organización en su conjunto.
3. Las descripciones de puestos se relacionan con los mapas de carrera y con los planes de carrera individuales.

Hasta acá no nos hemos referido a la persona que ocupa el puesto.

En base al **perfil del puesto y al perfil de la persona**, se podrá analizar la **adecuación de la persona al puesto**.

Este es un punto a veces **difícil y conflictivo**, ya que si la persona no cubre con los aspectos fundamentales para un buen desempeño en su puesto deberá ser reubicada en otra posición para la cual sus características sean adecuadas.

Las personas deben cumplimentar dos clases de requisitos para ocupar adecuadamente un puesto de trabajo:

*Contar con los conocimientos y experiencia necesarios.

*Contar con las características de personalidad requeridas.

La adecuación persona – puesto no es una opinión, sino una definición que debe surgir de una evaluación. Por lo tanto, no corresponden las clásicas apreciaciones como “**a mi me parece que.....**”, sino que debe realizarse una evaluación formal acerca de si la persona que ocupa el puesto cumple con los requisitos para tener éxito en esa función.

3.3. CÓMO ARTICULAR ANÁLISIS DE CARGO CON RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Reclutamiento: es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.

Hay Contadores que durante su gestión deben en algún momento, reclutar, entrevistar y seleccionar personal. Muy pocos saben como hacerlo y la mayoría se maneja sobre la base de su intuición y sin un entrenamiento adecuado.

No pensamos que todos deban ser expertos en reclutamiento y selección de personal, pero si creemos que deben manejar ciertos aspectos básicos respecto del tema para realizar una buena elección.

El análisis de cargo se articula con estos procesos porque es la herramienta que brindará:

- Título de puesto.
- Requisitos excluyentes, preferenciales y comunes del puesto.
- Ayudará a decidir cuál será la fuente de reclutamiento (interno o externo).
- Proporcionará criterios objetivos para diferenciar a los candidatos ayudando a tomar la decisión final.

Una vez generada la vacante dentro de una organización, el próximo paso que deberían dar es preguntarse de que vacante se trata, cuál es el puesto, cuál es la persona que debe cubrirlo y luego emprender la búsqueda.

En la actualidad muchos toman un papel y lápiz, y junto al supervisor o encargado del área esbozan muy rápidamente un perfil, teniendo que arrepentirse en algunos casos, incurriendo en costos extras y pérdida de tiempo que a la larga también se traduce en dinero.

Si no se define correctamente el perfil surgen dos preguntas:

- ¿Cómo saben cual es el empleado que tienen que buscar?
- y si consiguieron un empleado, ¿Cómo saben que el empleado incorporado es el adecuado para el puesto?

Selección: es la elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e, igualmente su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición acerca de que se está buscando, por un lado, y cuáles son las reales expectativas de los participantes, por el otro.

En síntesis: el reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.

La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

Entre los que pertenecen a la misma organización (se trata, en este caso, de reclutamiento interno), algunos pueden ser personas que ya cumplen con el perfil requerido o que potencialmente podrían hacerlo, luego de un período de adaptación o entrenamiento.

La misma clasificación de candidatos con el perfil real o potencial se puede realizar en relación con el reclutamiento externo.

El éxito de un proceso de selección depende de cómo se realice el reclutamiento. Si esto se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada.

Es muy importante tener en cuenta que la primera fuente que debe explorarse es la propia organización; recién luego de haber agotado este análisis se debería salir al mercado.

En muchas organizaciones existe cierta tendencia a “desvalorizar” al propio personal; se piensa que es mejor lo que hay afuera y se recurre a buscar en el mercado sin analizar primero si algún colaborador cubrir la posición disponible. En otras organizaciones se observa el fenómeno opuesto: lo mejor está adentro y el mercado no es capaz de brindar los perfiles requeridos. Como no es fácil de imaginar lo ideal es lograr un equilibrio entre los dos.

¿Por qué es tan importante la promoción interna?

Si una vacante se cubre con una persona interna, esta situación será siempre una buena noticia para la organización. Cuando se logra ascender a un empleado de la organización se cumplen dos propósitos: por un lado, solucionar una necesidad a menor costo, y por otro, quizá el más importante, brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.

Promoción interna. Ascender o trasladar empleados ofrece varias ventajas:

- Por lo general, crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar.
- La organización economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona formada en la cultura organizacional, que conoce la estructura y las metodologías de trabajo.

- Se aprovechan los esfuerzos realizados en el desarrollo de colaboradores.
- Es motivador para los otros empleados.
- Permite descubrir talentos escondidos.

¿Qué significa planear en reclutamiento y selección?

Significa identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. A grandes rasgos:

- Definición del perfil.
- Identificación de los distintos “caminos de búsqueda” o fuentes de reclutamiento.
- Instancias de evaluación en la etapa de preselección.
- Entrevistas: cuántas y de que tipo.
- Presentación de finalistas.

Al momento de planificar una búsqueda o un conjunto de ellas se debe tener en cuenta que disminuirá el riesgo si se aumentan los pasos para la selección, pero cada etapa que se incorpore significará tiempo y costos; por lo tanto, los pasos deberán ser los que permitan al Contador tomar una buena decisión, y no demasiados, de modo que la selección no sea muy lenta y por ende muy costosa.

3.3.1 PASOS DE UN PROCESO COMPLETO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende de la línea.

Paso 2. Solicitud de empleo o solicitud de personal. Se origina en la línea, supervisor, encargado o gerente que demanda la posición a cubrir.

Paso 3. Revisión de la descripción del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de ese documento y revisarlo con alguien de la empresa que lo conozca.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.

Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna. Recordamos que tiene la ventaja de mostrar al personal actual de la empresa que la misma proporciona posibilidades de ascenso y además es menos costosa que la externa. Tiene la desventaja de desperdiciar a todo un mercado laboral externo donde hay un alto potencial de trabajadores que podrían desempeñarse en el puesto.

Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo. Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado interno externo.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de curriculum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet. **Objetivos:** descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos.

Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. **Objetivos de la entrevista:** presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en que grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones del punto 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para evaluar o analizar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. **Aquí queremos hacer una salvedad,** no pretendemos que el Contador se convierta en un especialista en test, a lo que si aspiramos es a que el Contador si conozca que tipo de test necesita y cual deberá solicitar a un profesional de la psicología. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos.

Paso 12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las prestaciones de los postulantes.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

Paso 14. Presentación de finalistas al solicitante interno. Pudiendo compartir la entrevista con el mismo.

Paso 15. Selección del finalista. Asesorar al solicitante en el momento en que este deba tomar la decisión.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el selector o la persona solicitante, depende la política de la empresa.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización. Sólo debe comunicarse a los restantes de la tríada.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción.

Todos los pasos mencionados tendrán una intensidad y profundidad variable, según la posición a cubrir, y de un modo u otro deben ser considerados en cualquier proceso de selección.

3.3.2. ELECCIÓN DE MÉTODOS Y CANALES DE BÚSQUEDA SEGÚN EL NIVEL DE LA SELECCIÓN A REALIZAR.

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante el cual la organización divulga, en el mercado laboral las oportunidades de empleo que ofrece, a fin de cubrir una posición vacante.

La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas están a la cabeza de las preferencias de los buscadores de empleo que se postulan en ella en forma espontánea.

Fuentes de reclutamiento

Fuente de reclutamiento interno

Para que pueda existir reclutamiento interno deben cumplirse ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las empresas están dispuestas a realizar.

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- Planificar remplazos y sucesiones.

Ventajas del reclutamiento interno:

- Más económico.
- Más rápido.
- Más seguro en cuanto a resultados finales.
- Motiva a los empleados.
- Aprovecha la capacitación brindada.

Desventajas del reclutamiento interno

- Limita las fuentes de talento disponible para la organización.
- Puede alentar el conformismo.
- Puede generar conflicto de intereses.

Fuentes de reclutamiento externo

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Ventajas

- Renueva al personal de la empresa.
- Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

Desventajas

- Es más lento que el interno
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el interno.
- Desmotiva a los empleados internos.
- Puede traer aparejado problemas salariales a la empresa.

Para realizar la elección de una o varias técnicas de reclutamiento debemos necesariamente tener en cuenta los siguientes aspectos:

Fuentes directas

- **Aspirantes casuales.**
- **La propia empresa, base de datos.**
- **Avisos clasificados.**
- **Avisos especializados.**
- **Avisos en páginas de internet.**

Fuentes indirectas

- **Agencias de empleo.**
- **Colegios y Universidades.**
- **Sindicatos.**
- **Recomendación de empleados.**

El proceso de Reclutamiento tiene 2 etapas: la investigación y la ejecución.

Investigación

- **Examen del mercado de trabajo.**
- Número probable de personas.
- Niveles salariales del cargo.
- Consulta a las empresas que tengan empleados de este tipo.
- Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada.
- Área en que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, nacional, etc.).
- **Listado del tipo y las características del personal buscado.**

Ejecución

- La época en que se realizará el reclutamiento.
- El área del reclutamiento.
- Recursos que serán utilizados.
- Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.
- Requisitos y exigencias.
- Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
- Quién, cuándo y dónde se recibirán a los candidatos.

Entre las fuentes externas más utilizadas se encuentran las siguientes:

A) Avisos en medios masivos de comunicación

Cuando el tiempo es limitado, lo mejor es recurrir a este tipo de reclutamiento, preferentemente a la edición dominical de los diarios locales, que cubren el mayor número de personas en el menor tiempo.

Es una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es un procedimiento más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretenda aplicar.

Para elaborar un anuncio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Determinar lo que se va a ofrecer a los candidatos.
2. Determinar el segmento del mercado que se quiere alcanzar.
3. Elegir adecuadamente el vehículo donde se quiere publicar dicho aviso.
4. Verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer, puede **ser abierto o cerrado** (con o sin el nombre de la empresa).
5. Escoger el tipo de mensaje que se quiere hacer.
6. Determinar el tamaño del anuncio, tipo de letra y ante todo el texto que se desea.
7. Optar o no por la repetición del aviso, como efecto de refuerzo.

Por otro lado el anuncio debe ser redactado teniendo como base los siguientes datos:

1. Nombre de la empresa.
2. Título del cargo.
3. Naturaleza de las operaciones de la empresa.
4. Localización de la empresa.
5. Tipo de pedido (búsqueda, invita, desea, ofrece).
6. Sumario del contenido del cargo.
7. Objetivos del departamento donde se localiza el cargo.
8. Requisitos excluyentes, preferenciales y comunes.
9. Ventajas y beneficios.
10. Horarios de trabajo.
11. Forma de contactarse con la empresa (mail, página web, correo postal, etc.).

3.3.3. Podemos utilizar una guía de cuatro puntos llamada A I D A para crear los anuncios publicitarios.

1. **Es necesario atraer la Atención al anuncio:** es conveniente señalar que los anuncios con letras muy cerradas se pierden, mientras que se destacan aquellos que utilizan amplios espacios vacíos y separaciones. Por la misma razón, los avisos claves se publican en anuncios grandes, ya que no se pierden en las columnas de los clasificados.
2. **Se debe desarrollar el interés en el empleo:** se puede crear por la naturaleza misma del empleo, como se desenvolverá en un puesto lleno de desafíos. También se puede utilizar otros aspectos del trabajo para crear interés, como ser la ubicación que ocupa el puesto.
3. **Se debe crear el deseo por el empleo:** apoyándose en los distintos factores de interés que tiene el puesto incluyendo factores extras del trabajo en términos de satisfacción en el empleo, como ser desarrollo de carrera, viajes, premios, etc.
4. **El aviso debe inducir a la acción:** Enviar CV a la brevedad, presentarse tal día en tal dirección, etc.

3.3.4.A continuación demostramos algunos ejemplos sobre la confección y redacción de avisos:

<p>Representante de Ventas Senior</p> <p>Para importante empresa del sector energético</p>	<p>Importante empresa del sector energético requiere una persona, preferentemente con estudios universitarios o terciarios, de entre 28 y 40 años.</p> <p>Deberá tener marcado perfil comercial y una experiencia mínima de 2 años en la comercialización de productos a empresas industriales.</p> <p>La posición implica realizar actividades comerciales en el segmento corporativo. Completa el perfil tener un buen manejo de herramientas informáticas, movilidad propia (preferentemente) y licencia de conducir (excluyente).</p> <p>El área de trabajo estará comprendida entre las ciudades de Santa Fe y San Nicolás teniendo su centro en la ciudad de Rosario.</p> <p>Se ofrece muy buenas condiciones de contratación en una empresa sumamente profesionalizada.</p> <p>Agradeceremos dirigirse por correspondencia enviando CV, carta manuscrita, foto actualizada, pretensiones salariales (excluyente) y n° de referencia</p>
<p>M&M</p> <p>Consultora Catamarca 2563 – 2 Piso</p>	

Importante Empresa convoca	<p>La búsqueda se orienta a un joven con marcado dinamismo y conducta proactiva para desempeñarse en el Área de Administración de Personal. Es condición excluyente acreditar experiencia de trabajo específica en dicha área teniendo conocimiento de Legislación Laboral, Convenios Colectivos y gestiones propias de la Administración de personal. Se requiere fluido manejo de P.C. Disponibilidad horaria. Edad hasta 30 años. La empresa, es solida y reconocida trayectoria, ofrece importantes condiciones de contratación y beneficios.</p>
Administrativo/a Área RR.HH	
<p>Solicitamos a los interesados enviar C.V. indicando pretensiones económicas a referencia22@m&mconsultora.com.ar Se garantiza absoluta reserva sobre las postulaciones.</p>	

Aviso Abierto	Aviso Cerrado
ESENCIAL SELECCIONARÁ	IMPORTANTE EMPRESA DE SERVICIOS DE SALUD SELECCIONARÁ
ANALISTA DE COSTOS PARA LA FILIAL DE ROSARIO	ANALISTA DE COSTOS PARA LA FILIAL DE ROSARIO
<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lic. En Estadística / Ing. Industrial • Edad ideal: 25 a 35 años • Buen trato y disposición al trabajo en equipo, capacidad de autonomía y de organización • Entre sus tareas deberá proveer de información e interactuar con los distintos sectores de la empresa en la elaboración de herramientas destinadas al control del gasto. <p>SE OFRECE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones salariales y laborales atractivas, con amplios beneficios sociales y capacitación permanente 	<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lic. En Estadística / Ing. Industrial • Edad ideal: 25 a 35 años • Buen trato y disposición al trabajo en equipo, capacidad de autonomía y de organización • Entre sus tareas deberá proveer de información e interactuar con los distintos sectores de la empresa en la elaboración de herramientas destinadas al control del gasto. <p>SE OFRECE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones salariales y laborales atractivas, con amplios beneficios sociales y capacitación permanente
<p>A todos los interesados enviar antecedentes profesionales adjuntando foto carnet, sin omitir remuneración pretendida y referencia a: referencia22@m&mconsultora.com.ar</p>	<p>A todos los interesados enviar antecedentes profesionales adjuntando foto carnet, sin omitir remuneración pretendida y referencia a: referencia22@m&mconsultora.com.ar</p>

B) Avisos en medios especializados.

Los avisos se ponen en publicaciones especializadas como por ejemplo la revista del Colegio de Ingenieros, Médicos, etc.

Ello hace que el aspirante se autoseleccione; estas publicaciones permanecen en circulación por un largo período. También contribuyen al prestigio de la organización.

La publicidad en las revistas especializadas requiere un período prolongado de anticipación a la vacante; por ejemplo podría pasar uno o más meses entre la inserción del anuncio y la publicación del medio especializado.

C) Las agencias de empleo.

Las agencias tanto públicas como privadas proveen un servicio, buscando encontrar personal e información, tanto en la oferta como en la demanda.

Existen 3 tipos de agencias de empleos

- Las operadas por el gobierno.
- Las de las O.N.G. (organizaciones no gubernamentales).
- Las agencias privadas de empleo.

Las agencias públicas de empleos son una fuente importante de trabajadores, especialmente de aquellos que no necesitan mucha calificación para ocupar el puesto.

Estas agencias mantienen un banco de datos de empleos a nivel nacional a la que están conectadas todas las oficinas estatales de empleo.

Otras agencias son las que pertenecen a distintas O.N.G., casi siempre no son lucrativas y ayudan a sus miembros a conseguir empleo como por ejemplo algunas asociaciones profesionales. De la misma forma muchas agencias pertenecen a entidades de bien público (caritas, ejército de salvación, etc.); otras tratan de colocar a personas que se encuentran en categorías especiales, como las que tienen alguna incapacidad física o los veteranos de Malvinas.

Las agencias privadas de empleo son fuentes importantes de personal. En la actualidad muchas agencias privadas, ofrecen (o se especializan en) servicios de ayuda temporal y proporcionan trabajo por día. Estas agencias pueden ser útiles para ayudar a cubrir cargas de trabajo excesivas o para cubrir ausencias temporales.

Las agencias de empleo por lo general cobran honorarios por cada aspirante colocado. En la actualidad algunas privadas tienden a especializarse en un tipo particular de trabajo y en requisitos especiales para la gente como por ejemplo ventas, informática, directivos, etc.

El reclutamiento a través de agencias de empleo es uno de los más caros, aunque sea compensado por los factores de tiempo y rendimiento.

D) Recomendación de empleados actuales.

Esto constituye un tipo preliminar de selección; el empleado actual conoce tanto la compañía como sus métodos y sabe cuáles son las condiciones de ambos volviéndose naturalmente en co-responsable junto con la empresa de su admisión.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo y este acto informal les da condiciones de colaborar con la organización formal.

E) Colegios y Universidades.

Los empleos han llegado a ser tan específicos y complejos, que es necesario recurrir a estos lugares para buscar personal idóneo. Consecuentemente, muchas firmas han hecho esfuerzos especiales por establecer y mantener relaciones constructivas con estos establecimientos aunque no haya cargos disponibles en el momento.

F) Los Sindicatos.

La fuerza laboral organizada en los sindicatos constituye una importante fuente de personal disponible para las empresas.

Tiene la ventaja de incluir otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que ello lleve a la elevación de costos.

Sirve más como una estrategia de apoyo que como una estrategia principal.

G) Aspirantes casuales.

Las aspiraciones manifestadas en forma espontánea, aunque no solicitada, constituyen una fuente muy usada de consecución de personal. Estos aspirantes deben tener por lo menos, un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección reclutamiento.

Lo fundamental es que la empresa tenga siempre las puertas abiertas; para recibir a los candidatos que se presentan espontáneamente, aunque en ese momento no tenga cargos vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida que tenga por objetivo mantener una reserva de candidatos para cuando se presente una eventualidad.

H) El nepotismo.

La contratación de parientes es un componente inevitable de los programas de reclutamiento, sobre todo en lo que se refiere a las planillas de los propietarios de las empresas.

Tal política no necesariamente coincide con el reclutamiento a base de mérito, pero tiene interés respecto de la lealtad hacia la empresa como compensación a la anterior desventaja.

3.3.5 INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El análisis de cargo también es una herramienta fundamental para poder encarar el proceso de selección.

Una vez realizado el reclutamiento es el momento de analizar a los postulantes, seguramente muchos de ellos no responden al perfil deseado.

¿Cómo leer los currículum que se presenten? Hay aspectos formales que son comunes a todas las búsquedas, tales como prolijidad, presentación, tipo de escritura, errores comunes y extensión.

Luego deben observarse los aspectos estructurales de la postulación: edad, sexo, estudios, etc.

En cuanto a aspectos funcionales pueden ser: dónde trabajó, qué experiencia posee y otros datos relacionados, tales como rotación o movilidad laboral.

Los requisitos excluyentes, preferenciales y comunes especificados en el análisis de cargo, servirán para aplicar el primer filtro al proceso de selección y evitará realizar entrevistas inútiles.

La entrevista como elemento clave del proceso de selección

La planificación de la entrevista es clave para un buen desarrollo. Algunas cuestiones a considerar son las siguientes:

- Conocer los objetivos de la organización.
- Revisar el perfil, el CV y la solicitud del postulante.
- Revisar toda la información que pueda ser útil (por ejemplo, si el candidato ya fue entrevistado por otra persona).
- Preparar preguntas básicas.
- Organizar el tiempo.
- Preparar el espacio donde se realizará la entrevista.

Inicio de la entrevista

Algunos consejos a tener en cuenta para preparar y realizar la entrevista:

- Cuente con tiempo suficiente para cada entrevista, ni entrevistador ni entrevistado deben sentirse apurados.
- Conozca el nombre del candidato y téngalo presente en su memoria.
- Busque en persona al candidato en la sala de espera.
- Estreche su mano con calidez y firmeza.
- Preséntese con su nombre y título de su puesto.

- Asegúrese de que el candidato pueda sentarse cómodamente y que puedan verse mutuamente con claridad.
- Explique el propósito de la entrevista.
- Hable claro pero no demasiado fuerte.
- Adopte una posición cómoda.

Después de asegurarse de que el candidato está cómodo, le sugerimos que realice dos preguntas de inicio:

1. Cuénteme sobre su historia laboral.
2. Cuénteme cómo es un día típico de trabajo.

Cómo formular las preguntas

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas de forma que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectuar una pregunta por vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
- No formular preguntas directas hasta que tenga la convicción de que la persona está dispuesta a facilitar la información deseada.
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa.
- Eche un vistazo a la solicitud o al CV para verificar alguna información.

Observe los cambios súbitos del lenguaje corporal. Por ejemplo, si el aspirante ha estado muy tranquilo y de pronto empieza a moverse nerviosamente en el asiento cuando usted le pregunta por qué dejó su último empleo, eso es un indicio de que algo anda mal. Aun cuando inmediatamente le de una respuesta aceptable.

Distintos tipos de preguntas para la entrevista

Preguntas cerradas. Son aquellas que se pueden contestar con una sola palabra; luego se pueden complementar con otras preguntas según cual haya sido la respuesta obtenida.

Preguntas de sondeo. Son sencillas y cortas, tales como: ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuál fue la causa? ¿Qué sucedió después?, etc.

Preguntas hipotéticas. Le presentan al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo, para que lo resuelva; por ejemplo: ¿Qué haría usted sí...cómo manejaría usted...? solo recomendadas para evaluación de conocimiento, no para evaluar comportamientos ni competencias.

Preguntas intencionadas. Son aquellas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables, no son útiles ni tampoco aconsejables.

Preguntas provocadoras. No las incluimos en nuestra metodología de trabajo pero sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato.

Preguntas que sugieren la respuesta esperada. Tampoco las consideramos adecuadas. Son aquellas donde se sugiere una determinada respuesta.

Preguntas abiertas. Faciliten que el entrevistado se explaye sobre un tema, permitiendo obtener mucha información y evaluar otros aspectos del candidato: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, etc.

Desarrollo de la entrevista

Algunos consejos útiles para un desarrollo exitoso:

- Terminar un tema antes de pasar al próximo.
- Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos, por ejemplo anécdotas sobre actividades sociales, hobbies, trabajo, universidad.
- Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta con comodidad.
- Evitar la dispersión del candidato.
- Repetir lo que el postulante dice, como una técnica para asegurarse de haber comprendido bien lo que quiso expresar.
- Tomar notas de lo relevante para analizarlo después de la entrevista.

Cierre de la entrevista

Antes de finalizar pregúntese si sabe todo lo necesario del postulante en relación con el perfil. Los formularios de registro pueden ser de ayuda para no olvidar detalles importantes.

Algunas ideas de cierre: **tiene alguna pregunta o tiene otra pregunta. El pasos siguiente es.....**

Con amabilidad, y dejando en claro los pasos que continuarán a la entrevista, usted debe crear un clima de cierre, brindando la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente. Al indicar los pasos siguientes del proceso, comprobar la disponibilidad y los datos para localizarlo.

El registro de la entrevista

Las notas deben tomarse en dos etapas.

Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos sobre los que responde el entrevistado:

- Experiencia y conocimientos.
- Empresa(es importante dibujar el organigrama de la misma).
- Remuneración actual.
- Motivo del cambio.

Luego de finalizada la entrevista, inmediatamente después, deben completarse los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato.

- Presentación.
- Expresión/contacto.
- Competencias detectadas o características de personalidad.
- Conclusión (en relación con el perfil requerido).

Las evaluaciones

Pueden ser de distinto tipo:

- **Psicológicas:** test que deben ser administrado por psicólogos especializados.
- **Assessment Center:** prueba de simulación grupal en procesos de selección. Sólo para niveles iniciales y deben ser administradas por personas con amplia experiencia en su aplicación.
- **Prueba de conocimientos:** puede ser un simple examen o preguntas técnicas específicas para conocer el nivel de conocimiento y/o experiencia del postulante.
- **De idioma:** entrevista del idioma que se quiere evaluar y/o pruebas de comprensión de textos, traducción, etc., adaptadas al grado de conocimiento requerido por la posición.

Comparación de candidatos

La forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo con el esquema que detalla a continuación, con el cual se podrá establecer rápidamente diferencias objetivas entre los postulantes.

Perfil requerido	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de Pc				
Competencia o características de personalidad				
Otros requisitos				

Armado de la carpeta de finalistas

Se denomina “**carpeta de finalistas**” al grupo de candidatos que responden al perfil buscado. Una vez agotada la instancia de la búsqueda se deben tomar las primeras decisiones y armar la carpeta de finalistas.

¿Quién toma la decisión?

La decisión de quien será el candidato a incorporar es del cliente interno, futuro jefe del nuevo colaborador.

3.3.6. Incorporación de candidatos

Análisis de las consistencias laborales. El pedido de referencia.

Existen dos tipos de referencias, las formales y las que se obtienen del jefe o jefes del postulante.

Cuando nos encontramos con una mala referencia tenemos la obligación de cruzar la información con otra referencia. Tenga en cuenta que un jefe resentido puede dar una mala referencia de un buen empleado y viceversa.

Si luego de corroborar las malas referencias estas siguen siendo malas deben transmitir este hecho al interesado para darle la oportunidad de una explicación.

Presentación de la oferta

Negociación en la etapa de oferta

La posición es la primera aproximación a la negociación: el postulante puede estar dispuesto a percibir algo menos y la empresa puede tener algo más para ofrecer.

El interés es lo que realmente el postulante quiere o el nivel mínimo que está dispuesto a percibir en materia de compensaciones y beneficios. Y desde la empresa será el nivel que no le origine problemas con la estructura salarial.

Las opciones implican la exploración de variantes destinadas a acercar las partes.

El estándar objetivo o criterio objetivo, son aquellos elementos que estando fuera de la negociación pueden brindar información objetiva para la misma. Ej.: salarios de mercado o convenio colectivo para la posición.

La alternativa, es una opción ubicada fuera de la mesa de negociación. Para la empresa puede ser otro postulante y para el candidato otra empresa a la que se haya postulado.

Por último se llegará a la **propuesta**, sobre la cual se llegará o no a un **acuerdo**.

Los trámites de ingreso

Algunos trámites específicos de la etapa de ingreso de un empleado a la empresa son los siguientes:

- Examen médico.
- Evaluaciones ambientales.
- Referencias financieras y judiciales.

Si bien algunos de estos pasos pueden ser considerados discriminatorios, son usuales. Cada uno de ellos presenta, de todos modos, pros y contras. Una buena práctica al respecto es fijar políticas uniformes.

Se debe asegurar la confiabilidad de la fuente de información.

La clave: tener informado al candidato

Instruya a todo el personal de organización que tenga trato con postulantes sobre como comunicarse con ellos, muchas veces por ayudar se ofrecen informaciones erróneas.

3.3.7. La inducción

La inducción es un proceso de socialización entre el nuevo empleado y la empresa. Este proceso debe asegurar que la persona pueda identificar aspectos importantes de la funcionalidad de la empresa que le permita rápidamente insertarse a las condiciones, procedimientos y modalidad de su trabajo.

El tiempo invertido en la inducción de un empleado es un elemento fundamental de la relación futura entre este y la empresa.

Los métodos más utilizados son los siguientes, uno o varios combinados:

- Una carpeta.
- Un curso.
- Un video.
- Un CD.
- A través de la intranet de la organización.

Contenidos mínimos de la inducción

- **Información sobre la empresa:**
 1. Visión y misión.
 2. Organigrama.
 3. Operaciones: producto, volúmenes, cifras en general.
 4. Aspectos geográficos.
- **Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.**
- **Comunicaciones y costumbres de la empresa.** Horarios, festividades especiales, etc.

3.4.COMO ARTICULAR ANÁLISI DE CARGO CON CAPACITACIÓN

Toda organización se modifica permanentemente, diversos factores internos y externos así lo determinan y esas modificaciones no siempre son buscadas o siquiera deseadas.

La capacitación, es un proceso que modifica las capacidades de las personas, modificando la calidad de la gestión.

La capacitación es la educación no formal, que forma parte de la educación de los adultos y que se vincula con su vida de trabajo.

En la actualidad los Contadores deben tener una actitud positiva hacia la capacitación y formación permanente, no solamente personal sino hacia sus dirigidos. La especialidad de ciencias económicas es extremadamente dinámica y quienes la practican deben adecuarse a los cambios que se imponen.

Capacitación de las personas como recurso de una gestión

La trilogía: conocimientos, habilidades y actitudes son la “**materia prima**” del capacitador; ya que es diferente lo que se requiere hacer para adquirir un conocimiento de lo que se hará para desarrollar una habilidad o la actividad necesaria destinada a estimular cierta actitud.

Si hablamos de **conocimientos** nos referimos a una serie de datos o conjunto de datos referidos a una noción o concepto. Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje que llamamos “**adquisición**”.

Estamos frente a una **habilidad** cuando describimos una acción, una habilidad sólo se expresa por un verbo. Toda habilidad sin excepción requiere para su ejercicio el uso de algún conocimiento, lo que nos permite decir que de alguna manera una habilidad pone un conocimiento en acción.

El caudal de conocimiento con que se encare el ejercicio de una habilidad determina la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad.

Pero poner los conocimientos en acción requiere de ciertas **actitudes**. Estas componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas, con las que encaramos una acción.

Las actitudes son condicionantes importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y por lo tanto de calidad.

Las actitudes son materia del capacitador por la interrelación que tiene con los otros elementos y con la calidad, pero también es evidente que no son enseñables en igual grado.

3.4.1. PASOS DE LA CAPACITACIÓN

- 1. Detección de necesidades de capacitación.**
- 2. Análisis de las necesidades y programación de la capacitación.**
- 3. Elaboración del plan de capacitación.**
- 4. Diseño de la capacitación.**
- 5. La ejecución.**
- 6. La evaluación.**

3.4.1.1. PRIMER PASO: Detección de necesidades de Capacitación

Las empresas desarrollan proyectos que son prioritarios para su propia subsistencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.




Sólo un milagro haría que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que medie una acción de aprendizaje. Por lo tanto la búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de la empresa.

Para lograr adecuar el perfil profesional al puesto de trabajo, es necesario partir del **análisis y descripción del mismo**, y determinar si existen diferencias, vacíos que la capacitación pueda cubrir.

Las diferencias pueden deberse a carencia de conocimientos, habilidades o actitudes lo cual nos estaría indicando que estamos frente a una necesidad de capacitación.

Es decir, la capacitación resuelve una discrepancia de índole educativa entre **el perfil real y el perfil deseado** para un puesto de trabajo.

Tipos de necesidades de Capacitación

-  **Por discrepancia:** nos indica que alguna tarea o función se está efectuando insatisfactoriamente, es decir que lo que se está obteniendo discrepa con lo que se desea obtener.
-  **Por cambio:** cuando una tarea o función será modificada y los conocimientos, habilidades y actitudes no habilitan para la nueva ejecución.
-  **Por incorporación:** cuando el proyecto contempla tareas que hoy no se están haciendo.

Los niveles de diagnóstico

- La empresa completa.
- Un área crítica.
- Un puesto prioritario.
- Una situación crítica.

Indicadores que indican necesidades de capacitación

- Expansión de la empresa.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de máquinas y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos equipos o servicios.

Problemas por necesidades de capacitación no atendidas.

a) Problemas de producción.

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el empleo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Excesos de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

b) Problemas de personal.

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco interés por el trabajo.
- Errores en la ejecución de órdenes.

Técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación

- **Observaciones:** permite registrar hechos reales y no opiniones, permite recoger información de situaciones que no se pueden reproducir, permite detectar con cierta objetividad actitudes hacia el trabajo
- **Encuestas:** requiere definir con precisión preguntas que respondan a qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, etc. Puede aplicarse masivamente y facilita la tabulación de los datos.
- **Entrevista:** da la oportunidad de crear un clima de comunicaciones y trabajo al ofrecer una situación cara a cara, en las que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes. También proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista si es conveniente.
- **Entrevista de salida:** cuando el empleado se retira de la empresa es el momento para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida.
- **Evaluación de desempeño:** permiten al trabajador someterse a una situación objetiva. Permite orientarse en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

- **Análisis de puesto o tareas:** cuando se lo utiliza para el análisis de necesidades de capacitación, se convierte en una observación detallada de lo que se está haciendo exactamente ya que es un registro minucioso de cómo se está llevando la tarea.

3.4.1.2. SEGUNDO PASO: Análisis de necesidades de Capacitación.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue detectada por primera vez?
- ¿Ocurre en otro sector?
- ¿cuál es su causa?
- ¿Cómo resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Es temporaria o permanente?
- ¿cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

¿CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda a los empleados a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Incrementa la productividad y calidad de trabajo.
- Contribuye a la formación de dirigentes.
- Ayuda a bajar los costos.

Técnica básica para un análisis de puesto de trabajo

Otra vez nuestra metodología nos lleva utilizar esta herramienta que ahora articularemos con la capacitación.

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto.

Unidad a la que pertenece.

Departamento al que corresponde.

Nombre del ocupante.

Categoría.

Lugar de trabajo.

Fecha del análisis.

2. Propósito General

- a- ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza? ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- b- ¿Para que realiza las anteriores funciones?
- c- ¿Qué tipo de orientaciones o directrices recibe para la consecución de los resultados anteriores?
- d- ¿Cuál es la razón de ser de su puesto?

3. Organigrama

- a- Dibuje un organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto, poniendo los nombres o títulos de esos puestos.
- b- Indique el número que dependen directa e indirectamente de usted.
- c- Indique los puestos con que se relaciona con motivo de su actividad.

4. Contactos

- a- Indique contactos internos y externos que precisa mantener para realizar su gestión.
- b- Con quien y para qué.

5. Actividades específicas

Describa las tareas que realiza usted. Personalmente y resultados que obtiene de ellas. Si estas actividades se encuentran en su secuencia, indique esa secuencia.

6. Dificultades y ayudas

- a- ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?
- b- ¿Por qué?
- c- ¿Qué aspectos de la organización interna le ayudan a la consecución de los objetivos de su puesto?

7. Medición de resultados

A su juicio, con qué criterios se podrían medir los resultados alcanzados por usted.

8. Información adicional

- a- Anote aquí cualquier cosa que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza, dificultades, objetivos, etc., de su puesto.
- b- ¿Qué formación en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto? (formación académica y experiencias vitales).
- c- ¿Qué rasgos de personalidad deberá tener idealmente el ocupante de su puesto?
- d- ¿Qué puestos previos preparan mejor para el ejercicio de su actual puesto de trabajo?
- e- ¿Para qué puestos prepara mejor su actual puesto de trabajo?

PLAN

Se denomina plan a las decisiones generales que expresan lineamientos fundamentales, estrategias de acción y medios para alcanzar metas y objetivos propuestos. Es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos. Constituye lo deseado. **Ejemplo:** Plan de calidad con el objetivo de certificar Normas ISSO.

PROGRAMA

Se denomina programa al conjunto organizado e integrado de actividades, expresado en un conjunto de proyectos relacionados entre sí.

Responde a la pregunta ¿Cómo lograr lo deseado? **Ejemplo:** Programa de gestión de calidad de procesos.

PROYECTO

Es el conjunto de actividades concretas interrelacionadas entre sí con el fin de alcanzar un objetivo.

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos.

La diferencia entre programa y proyecto radica en la magnitud, diversidad, y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

Si el objetivo es complejo, habrá de ser un programa con varios proyectos, si es sencillo, un único proyecto bastará. **Ejemplo:** Proyecto para diseñar indicadores que midan la gestión de calidad.

ACTIVIDAD Y TAREA

Si queremos seguir avanzando en la línea de concreción, podemos decir que la actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos específicos de un proyecto. **Ejemplo:** Elaborar un indicador de gestión de centros de trabajo.

La tarea es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configuran una actividad. **Ejemplo:** Analizar datos o variables que permitan el diseño.

COBERTURA TEMPORAL

Los planes y proyectos se pueden clasificar según el período de vigencia, distinguiendo:

Largo plazo: tiene por objetivo de realización períodos que van de 6 a 10 años, que es el plazo de los llamados planes de prospectiva en los que se establecen los grandes objetivos económicos, políticos, sociales y culturales.

Mediano plazo: Son los planes que tienen metas de realización en períodos de 3 a 6 años.

Corto plazo: Comprenden el plazo de un año.

3.4.1.3. TERCER PASO: Elaboración del plan de Capacitación

Toda capacitación y necesidad de capacitación debe ser expresada en términos de producto final (**competencias**) llamadas “**Conducta Final**”.

Esta conducta final debe anticipar las características del **resultado esperado** del proceso de aprendizaje que se traducirá en **Objetivos**.

Los objetivos son la guía que nos permitirá medir el éxito de la capacitación y nos otorga la estructura tanto del plan como de sus correspondientes programas.

PLANEAMIENTO

Fundamentalmente el diseño del plan resulta de lo relevado y analizado en la detección de necesidades de capacitación.

1. Justificación del Plan

Expresa en **POR QUÉ** se decide hacer una actividad de capacitación, da sus razones y su justificación.

Resulta útil para orientar la actividad del responsable de capacitación y del diseñador en tanto muestra el contexto del aprendizaje a realizar.

En ella se vuelca la realidad organizacional, el perfil real y el deseado, los resultados esperados, los problemas que resolverá la capacitación y aquellos que no responden a una necesidad de capacitación.

Es indispensable que esté expresado **el Objetivo final de la capacitación**, el cual justifica a la misma como inversión para la empresa y el modo por medio del cual se medirá su impacto en la productividad de la organización.

2. Los Objetivos

Significan él para que el resultado de la capacitación.

La noción de objetivos implica varios cambios del sistema de aprendizaje tradicional:

- a- El papel lo tiene el alumno y no el docente.
- b- El alumno es participante de su propia actividad de capacitación y entonces debe conocer claramente lo que se espera de él.

Estos tienen mucha importancia porque:

- a- Proporcionan criterios para la evaluación.
- b- Guía la acción pedagógica.
- c- Permite seleccionar, los métodos, las técnicas y los recursos pedagógicos, el perfil docente y la forma de evaluación.

Se clasifican en:

Objetivos Generales o de Evolución: Son formulados por los niveles políticos de la organización. No son los de la capacitación.

Muestran en términos generales el **PARA QUÉ** de la actividad, es decir lo que se espera obtener. Expresa una situación deseada y orientarán al responsable de capacitación.

Son objetivos estratégicos para alcanzar cambios o progresos en la organización y en la calidad del servicio que presta. Son **indicadores de la evolución** sobre los cuales se espera un **impacto de la capacitación**.

Objetivos Operacionales:

Pertencen al ámbito del responsable de capacitación (en negociación con la dirección).

Son objetivos para alcanzar competencias y describen actividades operacionales para las cuales se espera **resultados mejores**.

Indican globalmente que operaciones, tareas o ejecuciones deberá estar en condiciones de efectuar el participante al final del proceso educativo, las cuales ejercidas adecuadamente, proveerán los aportes al objetivo general.

Normalmente los objetivos operacionales son varios y cada uno de ellos debe expresar una acción (verbo) observable o al menos verificable. La utilidad es la de dar la idea de lo que el participante estará en condiciones de hacer (y se espera que haga) al término del aprendizaje.

Objetivos de aprendizaje u Objetivos Pedagógicos:

Son los definidos por el capacitador. Describen conocimientos, habilidades y actitudes nuevos o a mejorar y que se lograrán en la situación de aula.

Expresa aquello que debe ser capaz de hacer la persona en situación pedagógica (de aula); especifica lo que el participante deberá hacer para DEMOSTRAR que ha logrado el aprendizaje indicado por cada objetivo operacional.

3.4.1.4. CUARTO PASO: El diseño de la Capacitación

En esta etapa se elaboran específicamente todos los elementos necesarios para la ejecución de la actividad educativa.

El diseño va de lo general a lo particular y culmina con la obtención del material del participante listo para ser reproducido, que se logra por desarrollo propio o por compra de proveedor externo.

En esta etapa del diseño, los objetivos a lograr son más puntuales, el mismo deberá considerar:

A-Título del programa.

B-Objetivos.

Los objetivos deben formularse desde el punto de vista del participante: que cosas **“debe ser capaz de saber, saber hacer o saber ser”** el capacitando.

Requiere:

- Un verbo expresado en infinitivo.
- Debe ser realista.
- Debe ser unívoco.
- Debe ser medible (observable).
- Debe tener un marco de tiempo para su terminación.
- Debe estar en términos de resultado no en términos de proceso.
- Debe estar formulado desde el punto de vista del capacitando.

C-Los tiempos

Se debe expresar el tiempo destinado a la ejecución de la capacitación y la evaluación de los resultados esperados. Su marco de tiempo está determinado por el objetivo de evolución.

D-Los destinatarios

Las personas, sus requisitos, el área, puesto, sector, o nivel que va a ser afectado por la acción de capacitación (puede abarcar la organización entera).

E-Contenidos centrales

En el área se expresan los contenidos mínimos que se desarrollarán a lo largo de la capacitación y que se ampliarán y especificarán en cada uno de los programas respectivos.

F-Metodología y Forma de Trabajo y Modalidad

Se detalla la manera en que se instrumentará la capacitación interactiva, semi presencial, a distancia, en el aula, en laboratorio, de forma práctica, de manera teórica.

G-Recursos

Aquí se detalla los soportes pedagógicos indispensables para promover el aprendizaje: rota folios, tv, video, proyector multimedia, etcétera.

H-Perfil del Capacitador

Se expresa que competencias deberá poseer el o los instructores para lograr las conductas esperadas en lo capacitados.

I-Evaluación

Su misión es constatar si se cumplieron los objetivos perseguidos. Aquí hay que definir que se va a evaluar y como.

J-Costo o Presupuesto de la Capacitación

Con quién conducir las actividades; los honorarios de los instructores, el personal de logística, los recursos financieros, físico, e intangibles (tecnología, metodología) se necesita, expresado de forma cuantitativa.

3.4.1.5. QUINTO PASO: La ejecución

Aquí se realiza la actividad en la modalidad correspondiente, en general en el aula, o fuera del trabajo o en el lugar de trabajo, y su objetivo principal es el **aprendizaje de los capacitados**.

La ejecución dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- La calidad del material del entrenamiento presentado.
- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

La capacitación puede dividirse según su ejecución en:

a- En el sitio de trabajo.

La capacitación en el puesto contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas empresas, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto, probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel en la empresa.

Otra técnica es la rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto: los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se elijen como instructores deberán ser capacitados a fondo de los métodos apropiados de instrucción.

Rotación de puestos: A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función.

Relación experto aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como: plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

b- Fuera del sitio de trabajo

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos, otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas empresas se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora.

Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la empresa, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

Actuación o socio drama: obliga al capacitado a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercadería, y el despachador que asuma las funciones del chofer.

Estudio de casos: Mediante el estudio de la situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuentan con las sugerencias de otras personas, así como las propias.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Así mismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Capacitación en laboratorio: Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza una profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, retroalimentación y la repetición. Una forma de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

SEGUIMIENTO

Abarca todas las acciones posteriores a la actividad educativa tendiente a la transferencia al trabajo de los conocimientos, habilidades y actitudes.

- Diagnóstico de la situación y de las herramientas tratadas en la actividad educativa.
- El desarrollo de planes de cambio consecuentes (medidas concretas para mejorar).
- El monitoreo ulterior de la ejecución de dichos planes y la reflexión correspondiente que refuerza el ciclo de aprendizaje.
- La realización de acciones soporte como coaching, consultoría de proceso, etc.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación que sirve de base tanto al planeamiento general (foco macro) como al diseño (foco micro) cobra en esta etapa de seguimiento de las actividades educativas realizadas, una trascendencia fundamental pues las evaluaciones brindan información precisa para el diagnóstico de necesidades con miras a futuras actividades de capacitación.

La evaluación se debe realizar durante, y al final de la ejecución (en general, observaciones, de reacción, de aprendizaje) y después en el seguimiento (cambio en los comportamientos, resultados y retorno sobre la inversión) .

Un diseño no tiene un punto de partida y un punto de llegada. Es un actividad interactiva cuya secuencia depende en gran medida de que cosas el diseñador recibe como dato y cuales quedan dentro de su ámbito de decisión.

3.4.1.6. SEXTO PASO: La evaluación

La evaluación, es la medición del impacto de las acciones de capacitación, que intentan responder a las demandas de la empresa.

Dónde medir el resultado

El primero de los campos a explorar tiene que ver con la relación que lo que se enseña guarda con lo que se necesita. Esto parece obvio pero no siempre es así, por ejemplo se necesita formar a supervisores en técnicas de liderazgo pero es conveniente preguntarse si el estilo de liderazgo que se enseña responde al que se quiere.

El segundo es comprobar y garantizar que lo enseñado sea aprendido, para ello contamos con una gran variedad de metodologías y técnicas que permitan adecuar los objetivos, los contenidos y las particularidades de cada grupo de aprendizaje.

El tercero elemento, reside en evaluar si lo aprendido se ha trasladado a la tarea. Aquí es necesario tener en cuenta los fenómenos resistenciales y que pueden reforzar la natural dificultad de modificar hábitos y formas habituales de trabajo.

El cuarto campo dónde medir es la permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea. Existe un normal deterioro de lo aprendido en la medida en que no sea incorporado a la rutina de trabajo, en estas ocasiones se ingresa en la curva del olvido que sólo puede ser contrarrestada con acciones de refuerzo del aprendizaje.

La evaluación permite medir el alcance de los objetivos y la calidad del proceso formativo. Se realizan durante toda la capacitación y permite hacer los ajustes necesarios y correcciones pertinentes durante y al final del proceso.

Existen tres niveles de evaluación de los resultados:

- a- Un primer nivel: donde comprobar si los conocimientos y habilidades fueron aprendidos correctamente.
- b- Un segundo nivel: donde comprobar si las habilidades aprendidas son aplicadas en la tarea.
- c- Un tercer nivel. Que consiste en medir el impacto que tiene sobre el área o sobre toda la organización los adiestramientos llevados a cabo.

- a- **En el nivel uno:** encontramos las evaluaciones a corto plazo o evaluaciones de aprendizaje que van desde la simple observación hasta las exhaustivas pruebas de preguntas de conocimiento.

- b- En el nivel dos:** las evaluaciones de aplicación inmediata en el empleo o evaluaciones de utilización. Este tipo de evaluación es llevada a cabo no por el instructor sino por los supervisores del área, jefes o superiores.
- c- El nivel tres:** a la evaluación en términos de resultados, en términos de utilidades para la empresa. Un modo de evaluar es la comparación respecto de la reducción de tiempo requerido para terminar una tarea.

Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejor relación empresa- empleado.
- Aumento de eficiencia.
- Flexibilidad a los cambios y a la innovación.

Evaluación a nivel del personal

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de conocimientos y habilidades de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de productos y servicios.
- Reducción del ciclo de producción.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimientos de máquinas y equipos.

3.5. CÓMO ARTICULAR ANÁLISIS DE CARGO CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una de las principales preocupaciones que tiene el ser humano en su relación con los demás es saber cómo está haciendo las cosas, como lo ven los demás.

Un programa de televisión se mide a través del rating, las encuestas de opinión pública permiten conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía en relación con un político o con un gobernante.

En el ámbito laboral la opinión de él o de los jefes acerca de cómo está haciendo su tarea un empleado se mide a través de la evaluación de desempeño.

En Argentina muchas empresas no miden el desempeño y muchos jefes sólo le dicen al empleado como están haciendo las cosas cuando algo anda mal.

Un buen punto de partida es establecer **el rol de cada empleado**, siendo el rol el patrón de conducta esperado de una persona en relación con los demás. Si establecemos el rol de los empleados les estaremos diciendo que es lo que se espera de ellos.

El rol de cada empleado en las empresas **está determinado por la descripción de puestos** lo que le permitirá a cada empleado saber cuáles son sus tareas, responsabilidades, así como requisitos de conocimientos y personalidad que se requieren para tener éxito en el puesto que ocupa.

La correcta información que reciba cada empleado sobre su posición tendrá relación con el desempeño que tenga y con su propia formación.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras aplicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y sus colaboradores.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de él en el puesto.

Se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que determinar salarios. A partir de una buena evaluación es factible:

- ❖ Detectar necesidades de capacitación y/o desarrollo.
- ❖ Descubrir personas clave para la organización.
- ❖ Detectar personas con potencial que puedan cubrir otros puestos.
- ❖ Motivar a las personas, al comunicarles el logro de un desempeño favorable, e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

3.5.1. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación hay que realizarla en tres pasos:

1. Definir el puesto.
2. Evaluar el desempeño.
3. Ofrecer retroalimentación

1. Definir el puesto

Es la parte más importante ya que brinda los parámetros para realizar la medición. es lo que el empleado debe realizar y lo que el superior va a evaluar, los dos deben conocerlo y estar de acuerdo.

Algunas evaluaciones fallan debido a que los evaluados no son informados de antemano en cuanto a lo exactamente se espera de ellos en términos de desempeño aceptable.

2. La evaluación de desempeño

Significa comparar el rendimiento real del empleado con los estándares determinados.

Hay evaluaciones que fracasan debido a problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación.

3. Ofrecer retroalimentación

La evaluación de desempeño generalmente requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las que se comentan el desempeño y progreso del subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

Existen problemas que surgen durante las sesiones de entrevista de retroalimentación; problemas que comprenden las discusiones y la mala comunicación.

Pueden evaluar

- ❖ Superior inmediato.
- ❖ Compañeros.
- ❖ Autoevaluación.
- ❖ Subordinado inmediatos.
- ❖ Enfoques amplios.

Secuencia de la evaluación de desempeño

Antes del inicio del período a evaluar y sobre la base de la **descripción de puestos** se fijan de manera clara los **objetivos** para el período que se inicia y los **criterios** que serán tomados en cuenta para la evaluación.

Cuando el período evaluado finaliza se verifica el **grado de cumplimiento de los objetivos** y se analizan los **comportamientos observados**.

El proceso continúa con un aspecto muy importante: la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, sino también del resultado de la entrevista de evaluación.

Respecto de la entrevista de evaluación tenemos algunas sugerencias destinadas al jefe que deba realizarla:

- Ser cordial y claro en la comunicación.
- Marcar primero los aspectos positivos y luego los negativos.
- Presentar al empleado las posibilidades de desarrollo.
- Luego hablar de salario (si corresponde).
- Finalmente realizar el cierre de la entrevista.

El jefe debe evitar transmitir sus emociones; por ejemplo, si está enojado o defraudado por el desempeño del colaborador, o porque su propia evaluación fue diferente de la esperada. Si ese día esta persona cree que no podrá manejar de esta manera la entrevista, lo mejor es que deje pasar un tiempo hasta tener la suficiente objetividad y serenidad.

Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado, con evaluaciones anteriores positivas, o en el caso de que están pasando un mal momento personal, se puede implementar un programa de mejoras.

Un plan de mejoras debe incluir:

- Instrucciones y orientaciones verbales.
- Comentarios y sugerencias frecuentes.
- Conversaciones formales e informales.
- Reportes de evaluación del rendimiento-
- Entrenamiento.
- Advertencias verbales.
- Advertencias por escrito.

Para una correcta implementación debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su superior inmediato y el responsable del área.

ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO.

Este análisis se realizará sobre la base de los objetivos planteados de antemano. A su vez, estos objetivos deben ser traducidos a un valor numérico que responda a una ponderación de su importancia, idealmente con cifras que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución; por ejemplo del 1 al 5.

1. Supera ampliamente.
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. No alcanzó por poco margen.
5. No alcanzado.

ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

Para el análisis de desempeño las competencias serán consideradas en relación con el nivel requerido para la posición.

Para ello se sugiere también utilizar una escala de 1 a 5 como la siguiente:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada, con la misma escala.

Suponiendo 10 competencias para un determinado puesto, podemos elaborar un formulario como el que sigue:

Competencias o características de personalidad	Nivel según el evaluado	Nivel según el evaluador	Comentarios
Compromiso			
Sencillez			
Autocontrol			
Trabajo de equipo			
Iniciativa			
Colaboración			
Perseverancia			
Liderazgo			
Orientación a resultados			
innovación			

De la competencia no sólo debe consignar el nombre, sino incluir además una frase explicativa del concepto y que se espera del evaluado con relación a ese aspecto.

Recomendaciones

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño en “Análisis de desempeño”, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado. **Por ejemplo:** capacitación o entrenamiento, participación etc.

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1		
2		
3		
4		
5		

EVALUACIÓN FINAL

Cada evaluación debe tener una “**nota final**”, es decir un única puntuación, según el esquema propuesto, sugerimos una puntuación de 1 a 5.

1. Excepcional: Para aquellos que demuestran logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación.

2. Destacado: Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. El empleado demuestra en forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.

3. Bueno: Se entiende como esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas ubicadas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de manera profesional eficaz.

4. Necesita mejorar: Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en sus principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para llevar adelante la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

5. Resultados inferiores a los esperados: Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

FIRMAS

1. Del evaluador.
2. Del jefe directo del evaluador.
3. Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de parte.

Par promociones la evaluación de desempeño puede implementarse de la siguiente manera:

1. Satisfactorio-promovible: En este tipo de entrevista el desempeño de la persona es satisfactorio y hay una promoción que le espera. El objetivo es comentar los planes de carrera de la persona y las acciones específicas que necesita desarrollar para pasar al siguiente puesto.

2. Satisfactorio- no promovible: Esta entrevista es para empleados cuyo desempeño es satisfactorio pero para quienes todavía no es posible una promoción. El objetivo acá no es mejorar o desarrollara la persona, sino mantener un desempeño satisfactorio.

3. Insatisfactorio-correctible: Cuando el desempeño de la persona se considera insatisfactorio pero correctible, el objetivo de la entrevista es elaborar un plan de acción para corregir el desempeño insatisfactorio. Nunca es fácil decir a alguien que su trabajo es poco satisfactorio y ésta es generalmente la más difícil de la entrevista de evaluación.

Cómo criticar a un evaluado

Cuando son necesarias las críticas, deben hacerse de manera que ayuden a la persona a mantener la dignidad y sentimiento de valía. Específicamente, las críticas deben hacerse en privado y deben ser constructivas, al ofrecer ejemplos y sugerencias de lo que podría hacerse y por qué. Hay que evitar los maratones de críticas, critique el acto no a la persona. La crítica debe ser objetiva y estar libre de cualquier sentimiento personal por parte del superior.

3.6.EL ANÁLISIS DE CARGO ARTICULADO CON COMPENSACIONES

La remuneración es un problema siempre vigente.

El artículo 14 bis, dice: El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada, descanso y vacaciones pagados, **retribución justa**, salario mínimo vital y móvil, igual remuneración por igual tarea, participación en las ganancias de las empresas con control de la producción y colaboración en la dirección, protección contra el despido arbitrario, estabilidad del empleado público, organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

Justo, justa

1. Que obra según justicia y razón.
2. Arreglado a justicia y razón.
3. Exacto, que no tiene en número, peso o medida ni más ni menos que lo que debe tener.
4. Justamente, debidamente, exactamente.

Justicia

1. Una de las cuatro virtudes cardinales, que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.
2. Derecho, razón, equidad.

3.6.1. ¿Cómo implementar un esquema de remuneraciones?

Cuando en las empresas no existe esquema de remuneraciones es probable que tampoco se hayan implementado otras herramientas al respecto. En las empresas entrevistadas sólo se hace hincapié en el convenio colectivo de la actividad y otras cuestiones arbitrarias que se implementan a voluntad de la dirección.

Los pasos a seguir para un sistema de remuneraciones deben ser los siguientes:

- 1. Realizar un análisis de cargo de la empresa,** o del sector sobre el cual se desea implementar un esquema de remuneraciones.
- 2. Evaluar los puestos considerando su grado de importancia para la organización.** Es muy importante no engañarse con los nombres de los puestos, hay que trabajar en base a contenidos; si este aspecto queda claro desde esta instancia, será más fácil la escala de salarios.
- 3. Clasificar los puestos,** para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.

4. Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado, permite además, analizar la lógica de la evaluación y clasificación de los puestos que se hizo internamente.

5. Establecer un rango para cada puesto. Este sería el final del sistema.

Las empresas deben ser cuidadosas en la administración de remuneraciones ya que deben lograr un equilibrio entre los salarios que desean pagar y la rentabilidad de la misma.

Los esquemas de descripción de puestos y de comparación no deben verse como algo complejo o fuera del alcance de las organizaciones pequeñas ya que la metodología es la misma.

3.6.2. Fuentes para conocer el mercado de remuneraciones

- **Encuestas salariales.** Las más usuales se venden pre-elaboradas. Las encuestas salariales más útiles presentan distintos niveles de salarios de diferentes compañías, dentro de una misma categoría de especialidad.
- **Organizaciones similares.** Una de las mejores formas de determinar los niveles salariales es establecerlos de acuerdo con los salarios que se ofrecen en organizaciones similares dentro de la misma región geográfica.
- **Candidatos para un puesto.** Los momentos en que se encaran búsquedas y se entrevista a varios candidatos para un puesto constituyen buenas oportunidades para profundizar en sus conocimientos acerca de la cuestión salarial.

Factores para considerar al evaluar remuneraciones

1. Habilidad requerida para la posición.
2. Experiencia requerida para el puesto.
3. Escasez o abundancia de candidatos apropiados.
4. Remuneraciones para posiciones similares dentro de la empresa.
5. Condiciones laborales especiales.
6. Otros conceptos que integran la remuneración (distinto incentivos y remuneraciones variables).
7. Beneficios no monetarios.

3.6.4. Cómo establecer niveles de remuneración

Las empresas deben decidir qué nivel desean tener en el mercado en materia de salarios. Por ejemplo, una empresa puede decir: “queremos pagar los mejores salarios del mercado” y otra, en la antípoda, definir que desea pagar los salarios más bajos.

Las empresas que decidan pagar poco deberán estar muy seguras de saber cómo motivar al personal con elementos diferentes a la remuneración, o bien asumir el riesgo de una alta rotación de personal.

El nivel de remuneración estará atado al grado de entrenamiento del personal que se requiere, ya que si éste es muy alto, complejo o difícil de obtener, una alta rotación puede ocasionarle dificultades de importancia a la empresa.

Hay empresas como en el caso de comidas rápidas, ya tienen asumida una alta rotación ya que esta es propia de la actividad.

Más allá de estas definiciones de niveles deseados, las organizaciones deben afrontar diferentes desafíos, una de los cuales es remunerar según el puesto.

Hay métodos altamente probados para hacerlo, consistentes en puntuar los diferentes puestos de la organización, y existen también otros más sofisticados, que no solo realizan la puntuación de los puestos de la empresa sino que también relacionan esta puntuación con las otras empresas, lo que permite una rápida comparación de salarios entre las organizaciones que suscriben este método.

Distintos tipos de remuneraciones variables

La tendencia de los últimos años es hacia las compensaciones con un fuerte componente variable.

Cuando se hace referencia a remuneraciones variables muchas personas se refieren despectivamente a esa modalidad de contratación al asimilarla, por falta de información, a una metodología destinada a evitar cumplir normativas vigentes.

Aclarado este punto de vista, explicaremos a continuación los diferentes tipos de remuneraciones variables y su mejor aplicación en cada caso.

Igualmente, las remuneraciones variables pueden ser más o menos significativas. En ocasiones pueden representar un porcentaje muy alto de la remuneración, y en otras solo un complemento.

Algunas de las modalidades más comunes son las siguientes:

- **Salarios a destajo:** son aquellos que remuneran según el monto de la producción; se utilizan generalmente en áreas de elaboración de productos, pero por extensión pueden aplicarse a otras tareas, como data entry.
- **Comisiones:** son porcentajes sobre ventas, o sobre cobranzas, o sobre ambos conceptos. Se aplica a vendedores y cobradores.
- **Bonos o incentivos a corto plazo:** son generalmente de aplicación gerencial y su método de cálculo es normalmente una fórmula que combina nivel de desempeño con resultados propios y de la empresa. Habitualmente los montos suelen expresarse en meses de salarios (por ejemplo entre uno y tres salarios anuales si se cumplen determinadas variables).
- **Salarios con una parte de riesgo:** Una parte del salario no es fija (8% a 15% según empresa) y sólo se abona si la organización alcanza ciertos objetivos.

- **Participación en las utilidades:** Como su nombre lo indica, se asocia al colaborador a los resultados de la empresa. Su utilización en común para niveles máximos de conducción.
- **Incentivos a largo plazo:** valores u opciones de valores. No es muy común.

¿Qué es la puntuación de puestos?

Es una técnica cuantitativa de valuación, consistente en identificar factores donde cada uno tiene diferentes puntuaciones.

De este modo, sumando los puntos correspondientes se llega a un valor numérico total para cada puesto de la organización.

Este sistema tiene varios beneficios. Uno de ellos es que permite equiparar los distintos puestos de una empresa (por ejemplo, qué relación tiene el jefe de costos con el jefe de mantenimiento) en base a datos de medición, evitando la subjetividad. Esto contribuye a lograr la **equidad interna**. El otro beneficio importante es que permite la comparación entre aquellas empresas que implementan un sistema similar, a fin de lograr la **equidad externa**.

3.6.5. ¿Cuándo se incrementan los salarios?

Los países que han sufrido procesos de alta inflación como Argentina conocen más el desequilibrio que ello produce en las remuneraciones, distorsionando cualquier sistema que se implemente.

En períodos de estabilidad las remuneraciones son susceptibles de modificaciones en cuatro situaciones que describimos a continuación.

- Aumentos generales a toda la nómina. Se utilizan cuando se desea hacer una corrección general de salarios.
- Aumentos individuales dentro del rango del puesto. De acuerdo con la evaluación de desempeño y dentro del rango de posición.
- Cambio de puesto: promoción.
- Aumentos por antigüedad. Si bien no son recomendables estos sistemas, muchos convenios colectivos, incrementan las remuneraciones por este concepto.

3.6.6. BENEFICIOS MÁS UTILIZADOS

Alta dirección

Bono anual. Se calcula en función al rendimiento personal en la gestión y los resultados de la empresa durante el ejercicio. Usualmente se ubica entre un 5% un 30% de la remuneración bruta anual.

- Otras compensaciones monetarias mensuales (premios, gastos, etc.).
- Almuerzos pagos.
- Tarjetas para gastos de representación.
- Automóvil asignado (puede incluir gastos pagos y cochera).

- Teléfono móvil.
- Cobertura médica prepaga con plan abierto o reintegros totales.
- Seguro de vida.
- Jubilación privada

Gerencias intermedias

- Cobertura médica prepaga con plan abierto o reintegros totales.
- Asignación de automóvil o reintegro de gastos y cochera.
- Jubilación privada (opcional).
- Tickets de almuerzo y/o compras.
- Bonos anuales.

Niveles de mandos medios o de responsabilidad no ejecutiva

- Cobertura médica prepaga. Plan asignado de acuerdo con la categoría del empleado (opcional).
- Tickets de almuerzo y/o compras, por aproximadamente un 10% del salario mensual bruto (opcional).

En **el área comercial**, para los puestos estrechamente ligados a la concreción de negocios se consideran, habitualmente, los siguientes beneficios adicionales, que se suman a los anteriormente nombrados:

- Almuerzos pagos y gastos de representación.
- Teléfono móvil.
- Asignación de automóvil cuando la función requiere una alta movilidad (el modelo de vehículo varía según la categoría de la posición). Otra opción puede ser el reintegro de gastos de automóvil contra presentación de comprobantes.

Secretarías y personal administrativo u operativo

- Cobertura médica prepaga (opcional).
- Tickets de almuerzo (opcional).



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

CAPÍTULO

4

Conclusión

Conclusión

En el presenta Trabajo Final de Grado hemos desarrollado una metodología de gestión de las personas para contadores de Empresas Pymes.

El Contador a través de la misma podrá definir claramente todos los puestos de la empresa, pudiendo clasificarlos y agruparlos de acuerdo a funciones, responsabilidades, y actividades afines. De esta manera podrá realizar una correcta división del trabajo pudiendo además delegar con efectividad.

La herramienta que utilizamos fue el análisis de cargo, realizando una articulación de la misma con reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño y compensaciones.

Hemos creado los criterios que le serán de utilidad para saber a qué persona contratar, cómo y cuándo capacitar, cómo evaluar y como remunerar al personal.

En las empresas entrevistadas estas herramientas no eran aplicadas y los problemas con el personal se presentaban de todo tipo. A partir de ahora el Contador además de atender las cuestiones administrativas, contables y comerciales podrá tener claras nociones sobre como adicionar un plus de calidad a su gestión.

Referencias / bibliografía

1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Introducción a la teoría general de la Administración.

Autor: Idalberto Chiavenato. Máster y Doctor en Administración de Empresas.
Editorial Mc Graw Hill. Edición Quinta.
Best Seller Internacional.

Administración

Autores: Stephen Robins y Mary Coulter. Doctores en Administración.

Administración de Recursos Humanos.

Autor: Idalberto Chiavenato.
Editorial Mc Graw Hill.

Organizaciones

Autor: Ader, José Jorge CPN Universidad de Buenos Aires.
Editorial Paidós. Edición Sexta.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Autores: William B. Werther, Jr y Keith Davis. Doctores en Administración.

ABC Professional del Contador.

Autores varios.
Editorial: Fondo Editorial consejo. Año 2010.

Cuadernillo de capacitación Instituto IESERH

Psicóloga Claudia Peyra.
Año: 2004.

Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Autora: Martha Alles.
Editorial: Granica.
Segunda Edición 2006.

Investigación Social y de Mercados – Dyane Versión 2.

Autor: Miguel Santesmases.
Editorial Pirámide.

Páginas de Internet.

www.infoleg.com

www.cepyme.com

Otras.

Anexo

Modelo de entrevista utilizado

- 1- ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?
- 2- ¿Quién administra su empresa?
- 3- ¿Qué funciones desempeña en la misma? Mencionar.
- 4- ¿La empresa está representada gráficamente por un Organigrama definido?
Como se compone el mismo?
- 5- ¿Con respecto a la valoración de la fuerza laboral, qué lugar ocupa el personal dentro de la empresa?
- 6- ¿Realiza planificación de la fuerza laboral (evaluación de la demanda de trabajo o pedidos en función de la cantidad de empleados)? En caso de ser realizada, con qué frecuencia?
- 7- ¿Cómo realiza la división del trabajo?
- 8- ¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados a lo largo de todo este tiempo?
De ser positivo, como determina los cargos a ocupar? Que experiencia obtuvo al respecto, los empleados seleccionados han cumplido con sus expectativas?
- 9- ¿Quién determina el perfil de las personas para el puesto a cubrir?
- 10- ¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? Con que criterio diseño los mismos?
- 11- ¿Ha tenido que recurrir a consultoras o agencias de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio? Es conveniente en relación tiempo-costo-beneficio?
- 12- ¿Realiza evaluaciones de desempeño de los empleados? Si-No. ¿Con que frecuencia?
- 13- ¿Con que criterio asigna las remuneraciones de los empleados?
- 14- ¿Realizan capacitaciones a los empleados? Con que frecuencia?
- 15- ¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?
- 16- ¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No
- 17- ¿Le interesaría conocerlo?
- 18- ¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.
- 19- ¿Quisiera agregar algo más?

ENTREVISTA N° 1

Breve reseña

Empresa metalmecánica dedicada a la fabricación de artículos de refrigeración y cocinas domésticas (línea blanca). Dotación: 100 empleados.

1-¿Cuánto hace que trabaja en esta empresa?

Hace 8 años.

2-¿Quién administra su empresa?

Un grupo de trabajo al cual pertenezco.

3-¿Cuáles son sus funciones? Enumerar.

Soy el responsable de la gestión contable y comercial de la empresa.

Tengo a cargo las siguientes tareas:

Recupero de bonos

Conciliación bancaria

Pago a proveedores

Comercio exterior

Trámites bancarios

Emisión de cheques

Relevamiento de variables de liquidación de sueldos

Administración de personal, legajos, altas y bajas del personal, certificaciones de trabajo, despidos.

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama.

No, no tenemos organigrama.

5-¿Cuál es su criterio con respecto al personal?

Consideramos al personal como uno de los factores más importantes que tiene la empresa. Deben tratarse con mucho respeto y equidad.

Nos cuesta dirigirlos ya que los capataces no quieren confrontar con ellos ya que no pueden corregir sus problemas actitudinales y eso les genera roces todo el tiempo.

6-¿Realiza la planificación de la fuerza laboral?

Sí realizamos una el año pasado con una proyección a 5 años.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

Los empleados se agrupan de acuerdo al tipo de tarea que realizan, unos sueldan, otros cortan la chapa, embalan, pintan, etc.

No los tenemos departa mentalizados, la empresa ha crecido pero todavía tenemos algunas cosas pendientes referidas a la organización, tendríamos que hacer un organigrama y capacitarlos.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar personal?

Sí.

9-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal?

Sí.

10-¿Posee algún método para determinar los cargos a ocupar?

El método es propio y nos basamos en algunos requisitos elementales para cada puesto que terminan siendo los excluyentes.

11-¿Realiza evaluaciones de desempeño? Sí-No ¿Con que frecuencia?

No, no realizamos evaluaciones de desempeño. Eso lo hacemos a ojo en base a rendimientos y comportamientos.

12-¿Tiene algún método para asignar remuneraciones?

Los sueldos se pagan de acuerdo al Convenio Colectivo (UOM) rubro 17 metalmeccánico y damos algunos premios en negro.

13-¿Realizan capacitaciones?

Sí, por cuestiones de producción, cuando certificamos ISSO 9001 y por incorporación de nuevas tecnologías.

14-¿Ha tenido que recurrir a alguna agencia de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio?

Sí por incorporación de personal eventual.

La experiencia no fue la mejor.

Fue costoso.

15-¿Quién determina el perfil?

Entre el dueño, el capataz y yo, depende el caso.

16-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?

No.

17-¿Conoce cuál es su ventaja?

No.

18-¿Le interesaría conocerla en profundidad?

Sí.

19-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los resultados requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? , sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Sí, creo que sería de mucha utilidad ya que nos ayudaría en este momento para reorganizar los problemas que tenemos con el personal.

20-¿Quisiera agregar algo más?

Creo que toda herramienta que pueda mejorar la rentabilidad y la organización de la empresa es bienvenida.

La idea es que cada empleado o directivo pueda ir mejorando constantemente su puesto de trabajo.

ENTREVISTA N° 2

Breve reseña

Sucursal de entidad bancaria. Dotación 20 empleados.

1-¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

Hace desde el 28-10-1988, 24 años.

2-¿Quién administra su empresa?

El Banco tiene una casa central y 250 sucursales. Cada sucursal tiene un Gerente y yo estoy a cargo de la administración de ésta.

3-¿Cuáles son sus funciones? Enumerar.

Soy el encargado de implementar las políticas comerciales e institucionales que fija la organización, garantizando una correcta gestión administrativa y una correcta aplicación de políticas vinculadas a la prevención del lavado de dinero.

Mis tareas son:

- Analizar la situación socioeconómica de la zona.
- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el diagnóstico de la gestión.
- Garantizar el correcto desempeño del equipo de trabajo, clima laboral, calidad de atención e identificar necesidades de capacitación.
- Elaborar junto al equipo de trabajo los objetivos de la filial y los medios para alcanzarlos que luego son consensuados con el gerente zonal.
- Soy el máximo responsable en la filial frente a reclamos o consultas de clientes.
- Supervisar la gestión administrativa, al jefe de cajas y al jefe operativo.
- Autorizo gastos de la filial.
- Responsable de apertura de cuentas.
- Responsable de la imagen corporativa y edilicia.
- Acordar créditos.
- Convocar y liderar reuniones de trabajo y con la totalidad del personal.
- Identificar necesidades de incorporación y promoción de RRHH, promoviendo las gestiones para ellos.
- Coordinar con RRHH el desarrollo de la dotación.
- Participar de la elaboración, desarrollo y monitoreo del plan de gestión.
- Rendir periódicamente los gastos de la gestión.
- Realizar el arqueo del tesoro principal de la filial una vez por mes, firmando el libro y listado de cierre.
- Responsable de los medios de seguridad.
- Ejecutar políticas de seguridad informática.
- Cumplir con las pautas previstas en el código de ética del Banco.

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama.

Sí.

5-¿Cuál es su criterio con respecto al personal?

El banco considera al personal como su recurso más importante. Nunca va a entrar personal jerárquico desde afuera, todos los cargos comienzan desde el eslabón más bajo. Tampoco se toman personas mayores a los 30 años.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral?

Se realiza anualmente con toda la filial y se notifica a casa central la necesidad o no de realizar modificaciones.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

Hay 3 áreas bien marcadas: Tesorería (cajas y billetes), Administración (contable y cobranzas) y la comercial, además de la gerencia.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados?

Sí.

9-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal?

No.

10-¿Posee algún método para determinar los cargos a ocupar?

Ante una probable vacante determinamos el perfil con unas planillas que provee el Banco y la pasamos a RRHH. Las entrevistas iniciales las hace RRHH y luego la filial termina eligiendo al postulante más apto para el puesto.

11-¿Realiza evaluaciones de desempeño? Si-No. ¿Con que frecuencia?

Anualmente, las hago yo a cada jefe de sector y cada jefe a sus subordinados.

¿Se realiza devolución? Si, además se trata de consensuar los resultados y se determinan los puntos fuertes y débiles para hacer las correcciones.

12-¿Tiene algún método para asignar las remuneraciones?

Convenio colectivo.

El Banco tiene un sistema por objetivos que es para todo el personal.

Los premios son por filial.

13-¿Realizan capacitaciones?

Sí, en línea o presencial.

Se realizan en casa central.
Siempre el capacitador es de afuera.

14-¿Ha tenido que recurrir a alguna agencia de empleo? ¿Por qué?

Sí, para tomar personal.

15-¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio?

No hemos tenido buenas experiencias, te diría que mala.
Siempre es costoso algo que traes de afuera.

16-¿Quién determina el perfil?

En la filial lo determinamos entre el jefe del sector y yo.

17-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?

Sí, pero no se utiliza, seguimos los formularios del Banco.

18-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No

Sí, claro.
¿Le interesaría profundizar la herramienta?
Sí.

19-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Sí considero que es fundamental ya que aclara totalmente los roles de los empleados y facilita el trabajo de quien debe dirigirlos.

20- ¿Quisiera agregar algo más?

Sí, les deseo mucha suerte con el trabajo.

ENTREVISTA N° 3

Breve reseña

Empresa metalmecánica de fabricación de heladeras comerciales. Dotación: 35 empleados.

1-¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

10 años.

2-¿Quién administra su empresa?

2 Socios Gerentes.

Contador interno.

1 encargado de administración

3-¿Cuáles son sus funciones? Enumerar.

- Control de gastos.
- Facturación.
- Compras.
- Pagos.
- Planificación financiera.
- Cuentas bancarias.
- Administración de personal.
- Envío de información a estudio contable externo.

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama.

No, había uno pero está muy desactualizado.

5-¿Cuál es su criterio con respecto al personal?

Son un factor importante, algunos son reemplazables pero otros nos llevaría años reemplazarlos.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral?

Sí, cada 3 meses de acuerdo al nivel de producción de la planta.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

Está departa mentalizada en 3 sectores: sector operativo, sector dispositivos y sector administración, además de la gerencia general ejercida por sus dueños.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados?

Sí.

9-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal?

No, tenemos una base de datos a través de la página de la empresa y los recomendados de otros empleados confiables.

10-¿Posee algún método para determinar los cargos a ocupar?

No, se realiza en base a necesidades de la empresa y lo que diga el capataz.

11-¿Realiza evaluaciones de desempeño? Si-No. ¿Con que frecuencia?

No se realiza con un método formal, es a ojo del capataz.

12-¿Tiene algún método para asignar las remuneraciones?

Nos regimos por convenio colectivo.

El premio es individual por presentismo y esfuerzo, varía entre 500 y 800 pesos mensuales.

13-¿Realizan capacitaciones?

Sí, en la administración y a los técnicos de planta.

14-¿Ha tenido que recurrir a alguna agencia de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio?

Sí, la experiencia nos sirvió.

Tiene algunas ventajas impositivas, se puede facturar como servicio y me deja compensar IVA.

Se factura como un proveedor más y puede ser con cheques hasta 90 días que es el plazo máximo que también tomamos nosotros para cobrarle a nuestros clientes.

15-¿Quién determina el perfil?

El dueño junto al jefe operativo, de dispositivos o administración, depende.

16-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?

No.

17-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No

No.

18-¿Le interesaría conocerlo?

Sí.

19-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Sí, totalmente.

20-¿Quisiera agregar algo más?

Creo que para aquellos administradores que no solo están a la búsqueda del dinero, pensar las organizaciones es un tema muy apasionante y además hay que meterse en la cabeza de que siempre podemos mejorar.

ENTREVISTA N° 4

Breve reseña

Fábrica de cocinas industriales para comedores, sanatorios, laboratorios, hospitales, casas Premium, etc. Los trabajos se realizan en acero, aluminio y madera. Dotación: 35 empleados.

1-¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

Hace 20 años.

2-¿Quién administra su empresa?

La administración está compuesta por mí como administrador general e interno, otra contadora y un estudio asesor externo.

3-¿Cuáles son sus funciones? Enumerar.

Estoy a cargo de la administración operativa y propiamente dicha.

Mis tareas son:

- Compras.
- Ventas.
- Pagos.
- Selección de proveedores.
- Contactos con clientes internacionales (comercio exterior).
- Incorporación de empleados.
- Despidos.
- Bancos.
- Presupuestos.

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama.

No, pero estamos trabajando con un grupo de ingenieros todos los lunes para realizar una reorganización de la empresa que incluye un organigrama actualizado entre muchas cosas más.

5-¿Cuál es su criterio con respecto al personal?

Yo los considero colaboradores míos y trato de abrir la participación lo más que puedo.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral?

No, pero está relacionado con lo que te comenté de la reestructuración que pienso hacer con los ingenieros.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

Los trabajos son todos a medida. Tenemos 2 unidades de producción y cada una cuenta con 1 arquitecto y 1 supervisor, ellos manejan el personal que les hace falta.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados?

Sí.

9-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal?

Sí.

10-¿Posee algún método para determinar los cargos a ocupar?

No.

11-¿Realiza evaluaciones de desempeño? Si-No. ¿Con que frecuencia?

No.

12-¿Tiene algún método para asignar las remuneraciones?

Tratamos de estar un 15% por arriba del Convenio Colectivo de la UOM.

13-¿Realizan capacitaciones?

Si en producción y por cuestiones de higiene u seguridad.

14-¿Ha tenido que recurrir a alguna agencia de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio?

Nunca.

15-¿Quién determina el perfil?

Yo.

16-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?

Sí, pero no la utilizo.

17-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No

No.

18-¿Le interesaría conocerlo en profundidad?

Si.

19-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Sí.

20-¿Quisiera agregar algo más?

No, gracias por visitarnos, tienen las puertas abiertas para realizar las consultas que quieran.

ENTREVISTA N 5

Breve reseña: Empresa de la industria del caucho y sus derivados, dedicada a la producción de burletes de goma en general. Dotación: 27 empleados.

1-¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

En esta empresa hace 8 años pero hace 22 años que me desempeño como contador y asesor de empresas.

2-¿Quién administra su empresa?

Yo soy el gerente administrativo y respondo al dueño.

3-¿Qué funciones desempeña en la misma? Mencionar.

Superviso las compras.
Pago a proveedores.
Liquido impuestos y sueldos.
Altas y bajas del personal.
Ayudo al dueño en la toma de decisiones de la empresa.
Dirijo la parte comercial.
Conciliaciones bancarias.
Contrataciones de empleados.

4-¿La empresa está representada gráficamente por un Organigrama definido? ¿Cómo se compone el mismo?.

Si, la empresa posee un organigrama que fue realizado en sus comienzos, creo que sería conveniente una actualización al día de hoy, pienso que mejoraría algunas cuestiones comunicacionales.

5-¿Con respecto a la valoración de la fuerza laboral, qué lugar ocupa el personal dentro de la empresa?

Es una parte sensible de la organización y hay que dedicarle mucha atención ya que la empresa necesita de cierto orden para funcionar y no siempre se alcanza este estado. Se generan conflictos y esto no ayuda a nadie.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral (evaluación de la demanda de trabajo o pedidos en función de la cantidad de empleados)? ¿En caso de ser realizada, con qué frecuencia?

Lo que realizamos constantemente es una planificación de la producción y esto tiene incorporado lo referente al personal, en realidad contamos con una planta permanente y a veces recurrimos a personal de tipo eventual para poder cubrir la demanda.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

La empresa está organizada por sectores o departamentos, cada departamento tiene lo que llamamos un puntero o capataz. Estos reciben los pedidos y van asignando las tareas a su personal. Poseemos una línea de producción que incluyen desde la recepción de materia prima, producción, embalaje y expedición de la mercadería.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados a lo largo de todo este tiempo? ¿Qué experiencia obtuvo al respecto, los empleados seleccionados han cumplido con sus expectativas?

Sí me ha tocado seleccionar personal pero es un tema del cual prefiero mantenerme al margen porque creo que no es mi fuerte. Las experiencias han sido variadas, he seleccionado gente que respondió muy bien y otras que mejor no recordar.

9-¿Quién determina el perfil de las personas para el puesto a cubrir?

Depende del área que se trate, pero antes de incorporar alguien nuevo somos varias personas la que damos alguna opinión para tener en cuenta. La decisión final generalmente queda en manos del dueño y en otras me toca a mí junto al jefe de área.

10-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? ¿Con que criterio diseño los mismos?

Si me ha tocado diseñar avisos en varias oportunidades, en realidad no tengo ninguna forma en especial para diseñarlos, me guío de acuerdo a los requisitos que fuimos determinando y tratamos de hacer algo llamativo que logre convocar a los postulantes.

11-¿Ha tenido que recurrir a consultoras o agencias de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio? ¿Es conveniente en relación tiempo-costo-beneficio?

Si como dije antes a veces recurrimos a agencias de empleo porque la demanda es muy variable, el costo no es el mejor pero es una opción que nos permite adaptar nuestros recursos productivos sin una gran pérdida de tiempo.

12-¿Realiza evaluaciones de desempeño de los empleados? Si-No. ¿Con que frecuencia?

No, no realizamos evaluaciones de desempeño, nunca se realizaron. Lo que preferimos es tener un contacto cercano con los empleados, tanto en supervisión como en apoyo.

13-¿Con que criterio asigna las remuneraciones de los empleados?

La mayoría de los empleados los hemos incorporado al convenio colectivo de trabajo pero también tenemos empleados que nos regimos por la ley de contrato de trabajo. Además contamos con algunos empleados en condición de eventual.

14¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Con que frecuencia?

Hemos realizado capacitaciones referidas al trabajo en equipo y normas de calidad. A los capataces se los ha capacitado además con un curso de liderazgo.

15-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo (herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Si conozco la herramienta, una vez realicé un curso en la UTN.

16-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No

Si, sirve para determinar los perfiles de los empleados y que cada uno sepa la tarea que le corresponde.

17-¿Le interesaría profundizarla?

Sí, siempre es bueno realizar mejoras.

18-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Sí, sería bueno incorporarla a la empresa.

19-¿Quisiera agregar algo más?

La administración es una disciplina dinámica y para los que trabajamos en esto todo los días es bueno ir realizando mejoras ya que va en beneficios de todos.

ENTREVISTA N° 6

Breve Reseña: Empresa dedicada a la fabricación de amueblamientos de madera en general y ventiladores de techo. Dotación: 40 empleados

1-¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Desde 1990, 22años

2-¿Quién administra su empresa?

Estoy a cargo, junto a una contadora part time y un departamento propio de administración mediante un sistema Bejerman.

3- ¿Qué funciones desempeña en la misma?

Mencionar. Gerencia general

4- ¿La empresa está representada gráficamente por un Organigrama definido? ¿Como se compone el mismo?

Mediante una gerencia financiera y una gerencia operativa, de forma separada que organiza ambos sectores siendo manejadas por encima por la gerencia general que ejerzo

5- ¿Con respecto a la valoración de la fuerza laboral, qué lugar ocupa el personal dentro de la empresa?

Siendo una empresa que fabrica es realmente alto el porcentaje de importancia de la parte de operarios de fábrica.

6- ¿Realiza planificación de la fuerza laboral (evaluación de la demanda de trabajo o pedidos en función de la cantidad de empleados)? ¿En caso de ser realizada, con qué frecuencia?

Se realiza de acuerdo a productos estacionales que ofrecemos al mercado.

7- ¿Cómo realiza la división del trabajo?

Mediante a un control en la venta de los distintos productos de acuerdo a la maquinaria y empleados capacitados para los distintos productos que poseemos en la empresa y al criterio del gerente operativo que maneja la producción.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados? ¿De ser positivo, como determina los cargos a ocupar? ¿Qué experiencia obtuvo al respecto, los empleados seleccionados han cumplido con sus expectativas?

La gerencia operativa analiza las aptitudes del personal y las entrena de acuerdo a las necesidades del momento, a veces el personal nuevo cubre el puesto de otra persona a quien se le descubrieron aptitudes y deseos de trabajar en la sección que motivo un nuevo ingreso.

9- ¿Quién determina el perfil de las personas para el puesto a cubrir?

La gerencia operativa.

10-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? ¿Con que criterio diseño los mismos? ¿En que medios de difusión utilizo para la publicación?

No, normalmente hay una lista de curriculum de personas interesadas y se evalúan en ese momento.

11- ¿Ha tenido que recurrir a consultoras o agencias de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio? Es conveniente en relación costo-beneficio?

12-¿Realiza evaluaciones de desempeño de los empleados? Si-No. ¿Con que frecuencia?

Se siguen líneas de producción donde se evalúan los procesos para mejorarlos y los empleados aportan sugerencias

13- ¿Con que criterio asigna las remuneraciones de los empleados?

De acuerdo al nivel de compromiso de cada empleado.

14- ¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Con que frecuencia?

No la verdad es que no hemos hecho capacitaciones.

15-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo (herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo)

No la conozco.

16- ¿Conoce cuáles son sus ventajas?

Si

17-¿Le interesaría conocerla?

Es realmente interesante poder evaluar de manera rápida nuestras necesidades.

18-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Por supuesto que sí,

19- ¿Quisiera agregar algo más?

No, eso sería todo.

ENTREVISTA N°7

Breve reseña: empresa dedicada a la producción y comercialización de productos plásticos.

1-¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

Hace 2 años que estoy en la empresa

2-¿Quién administra su empresa?

La administración está a cargo del gerente de cada sector.

3-¿Cuáles son sus funciones? Enumerar.

Me desempeño en el área contable, desarrollando las siguientes actividades: liquidación de sueldos, liquidación impositiva, bancos y proveedores.

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama.

La empresa se divide en 3 sectores Administración, Ventas y Producción la que a su vez se divide en fabricación y en ensamblado.

5-¿Cuál es su criterio con respecto al personal?

El personal es uno de los activos más importantes con que cuenta una empresa por lo que hay que tratarlo como tal.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral?

Nuestro rubro luego de la gran recesión del 2001 ha ido creciendo anualmente, por lo que nos resulta de suma importancia realizar planificaciones periódicamente para poder cumplir con la demanda de los clientes.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

La división del trabajo se realiza en función de las demanda de cada departamento.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados? ¿Qué experiencia obtuvo sobre el personal reclutado?

No por el momento no me ha tocado reclutar personas

9-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? ¿Que medios de difusión utilizo?

No.

10-¿Posee algún método para determinar los cargos a ocupar?

La empresa tiene como política para cubrir las vacantes el ascenso del personal ya contratado y luego si es necesario incorporar empleados en los puestos de menor jerarquía.

11-¿Realiza evaluaciones de desempeño? Si-No. ¿Con que frecuencia?

Debemos realizar evaluación de desempeño según las normas ISO, las mismas se realizan en forma anual.

12-¿Tiene algún método para asignar las remuneraciones?

Las remuneraciones se rigen conforme a la Ley de Trabajo y convenios colectivos de trabajo.

13-¿Realizan capacitaciones?

Si, se dictan cursos de información y capacitación diferenciados para cada área en especial.

14-¿Ha tenido que recurrir a alguna agencia de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio?

Por cuestiones de tiempo y elección del perfil indicado para cada puesto en especial recurrimos a agencias de empleo. El resultado es bueno aunque no así el costo, ya que resulta bastante elevado.

15-¿Quién determina el perfil?

Los encargados de cada sector dan lineamientos y características excluyentes, los que se le transmiten a las agencias y ellas se encargan de elaborar y conseguir el perfil indicado

16-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?

He escuchado hablar del análisis de cargo pero no lo conozco en profundidad.

17-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No.

Creo que algunas de las ventajas son poder determinar el perfil que requiere cada puesto como también la remuneración indicada para cada puesto.

18-¿Le interesaría conocerlo?

Si.

19-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Si, el conocimiento no ocupa lugar y nunca esta demás.

20-¿Quisiera agregar algo más?

No, gracias!

Entrevista N° 8

Breve reseña: Empresa dedica a la distribución de correspondencia. Dotación: 80.

1-¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

Trabajo desde hace 16 años. Es una empresa con participación estatal dedicada a brindar servicios postales y sociales.

2-¿Quién administra la empresa?

La empresa es administrada por un directorio.

3-¿Cuáles son sus funciones?

Me desempeño en el Área de Tesorería de una de las unidades de la empresa. Mi cargo es el de Sub-tesorero teniendo a cargo el manejo de los pagos de una amplia región y la administración de los fondos.

4-¿La empresa está representada gráficamente?

Puedo desplegar el organigrama del sector al que pertenezco que es la Administración.

Gerencia de Administración:

- Tesorería General
- Cuentas por Pagar
- Facturación
- Servicios Monetarios
- Compras
- Contabilidad

5-¿Cuál es su criterio con respecto al personal?

Tratando de ser una empresa de servicios donde el mayor porcentaje de sus erogaciones totales lo constituyen los empleados es de suma valoración.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral?

El área es muy dinámica pero al tener que cerrar las posiciones en forma diaria hace que la fuerza laboral sea distribuida para cumplir el objetivo diario, por ende la planificación esta direccionada a ese objetivo.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

La división de trabajo se realiza en dos áreas, una operativa y la otra administrativa, como ambas deben concluir en el mismo día a fin de coordinar tareas y controlar la concordancia de saldos diarios.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar personal?

Los empleados son seleccionados por el área de Recursos Humanos en función del perfil que nosotros le trasladamos para ocupar una determinada función.

9-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal?

No, nunca. Generalmente se recurre a búsquedas internas o bien a bolsas de trabajo de acuerdo al nivel de estudios que se requiere.

10-¿Posee algún método para determinar los cargos a ocupar?

El perfil es determinado por nuestra área y consensado con el área de Recursos Humanos.

11-¿Realiza evaluaciones de desempeño? Sí-No. ¿Con qué frecuencia?

En ninguna oportunidad. No se realizan evaluaciones de desempeño en mi sector.

12-¿Tiene algún método para asignar las remuneraciones?

Las remuneraciones son asignadas por el área de Recursos Humanos con la participación de la Gerente de Administración.

13-¿Realizan capacitaciones?

Se realizan capacitaciones al menos 2 veces al año, consisten en jornadas de capacitación interna brindadas por personal externo.

14-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?

El análisis de Cargo son las cualidades con las que debe cumplir un futuro ocupante para desarrollar sus tareas y aceptar las responsabilidades (Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo)

15-¿Conoce cuáles son sus ventajas?

Entre algunas de las funciones que conozco:

- Para elaborar anuncios
- Determinar el perfil del ocupante del cargo
- Suministra material para el contenido de programas de capacitación.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación de desempeño.

16-¿Le interesaría profundizarla?

Sí.

17-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Creo que resulta interesante toda herramienta que mejore la funcionalidad del trabajo.

18-¿Quisiera agregar algo más?

No, eso es todo.

ENTREVISTA N° 9

Breve reseña: Empresa dedica al rubro de electrificaciones en general. Dotación: 31

1-¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Cuatro años.

2-¿Quién administra su empresa?

La administración está a mi cargo.

3-¿Qué funciones desempeña en la misma? Mencionar.

Tareas administrativa-contables. Encargado de toda la gerencia de la empresa.

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama.

La empresa no consta de un organigrama definido debido a que es una PYME familiar.

5-¿Con respecto a la valoración de la fuerza laboral, qué lugar ocupa el personal dentro de la empresa?

Ocupa un lugar muy importante debido a que la empresa se dedica a la venta de servicios.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral (evaluación de la demanda de trabajo o pedidos en función de la cantidad de empleados)? ¿En caso de ser realizada, con qué frecuencia?

No.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

Administrativa-contable, encargado del personal, jefes de obras, compra-venta, técnicos, talleres.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados? ¿De ser positivo, como determina los cargos a ocupar? ¿Qué experiencia obtuvo al respecto, los empleados seleccionados han cumplido con sus expectativas?

Si hemos reclutado personal.

Generalmente lo que se recluta son oficiales para el trabajo de campo.

Algunos han superado las expectativas y otros no.

9-¿Quién determina el perfil de las personas para el puesto a cubrir?

El dueño que es el que cuenta con una experiencia de 40 años en el rubro.

10-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? ¿Con que criterio diseño los mismos?

No.

11-¿Ha tenido que recurrir a consultoras o agencias de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio? ¿Es conveniente en relación tiempo-costo-beneficio?

No, nunca recurrimos a consultoras.

12-¿Realiza evaluaciones de desempeño de los empleados? Si-No. ¿Con que frecuencia?

Sí, pero muy de vez en cuando, no te podría decir con qué frecuencia.

13-¿Con que criterio asigna las remuneraciones de los empleados?

Según convenio colectivo de UOCRA.

14-¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Con que frecuencia?

Si con la frecuencia que nos exigen los ingenieros de seguridad.

15-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo (herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo).

Si

16-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No .

Si.

17-¿Le interesaría conocerlo?

Sí.

18-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Si

19-¿Quisiera agregar algo más?

No.

ENTREVISTA N°10

Breve Reseña: Empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de embutidos, chacinados y carnes.

1-¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Mi antigüedad en la empresa es de 4 años

2-¿Quién administra su empresa?

La administración de la empresa está a mi cargo, para la cual cuento con 2 colaboradores.

3-¿Qué funciones desempeña en la misma? Mencionar.

Tengo a mi cargo la administración y contabilidad general de la empresa: proveedores, bancos, balance y liquidación de sueldos.

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama definido.

Si bien no se encuentra gráficamente por un organigrama se pueden visualizar 2 áreas bien definidas como la de administración y la de Producción.

5-¿Con respecto a la valoración de la fuerza laboral, qué lugar ocupa el personal dentro de la empresa?

Al tratarse de una empresa dedicada exclusivamente a la elaboración y distribución de productos artesanales, uno de los objetivos principales de la misma es lograr un clima de trabajo agradable y el bienestar del empleado.

o pedidos en función de la cantidad de empleados)? ¿En caso de ser realizada, con qué frecuencia?

La planificación de la fuerza laboral se realiza para determinadas fechas del año donde la demanda es mayor, sino para el resto del año no se realizan planificaciones.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

La división del trabajo está realizada en base a la experiencia de la empresa, ya que la misma cuenta con más de 20 años de antigüedad en el mercado

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados a lo largo de todo este tiempo? ¿De ser positivo, como determina los cargos a ocupar? ¿Qué experiencia obtuvo al respecto, los empleados seleccionados han cumplido con sus expectativas?

Sí, me ha tocado reclutar personas. Los cargos a ocupar son en mayoría por vacantes en el sector de distribución de los productos. La experiencia ha sido buena

9-¿Quién determina el perfil de las personas para el puesto a cubrir?

El perfil de las personas para cubrir el puesto lo determinamos conjuntamente con el titular de la empresa.

10-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? ¿Con que criterio diseño los mismos? ¿En que medios de difusión utilizo para la publicación?

Si, el reclutamiento de personal lo hacemos por medio de avisos clasificados, el cual cuenta con algunos datos excluyentes.

11-¿Ha tenido que recurrir a consultoras o agencias de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio? ¿Es conveniente en relación tiempo-costo-beneficio?

No, hasta el momento no hemos utilizado ninguna agencia de empleo.

12-¿Realiza evaluaciones de desempeño de los empleados? Si-No. ¿Con que frecuencia?

No se realizan evaluaciones de desempeño más que el control cotidiano de producción.

13-¿Con que criterio asigna las remuneraciones de los empleados?

El criterio de remuneraciones es en base a la antigüedad de los empleados.

14-¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Con que frecuencia?

Solo se realizan capacitaciones a los empleados que acaban de ingresar a la empresa.

15-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo (herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? ¿Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo)?

No.

16-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No

No.

17-¿Le interesaría conocerlo?

Si-

18-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Por lo que me comentas sobre los aspectos que abarca el análisis de cargo creo que me sería gran utilidad-

19-¿Quisiera agregar algo más?

No

ENTREVISTA N° 11

Breve reseña: empresa dedicada a la fabricación de insumos hospitalarios. Dotación: 63 empleados.

1-¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

Tengo una antigüedad de 6 años en la empresa.

2-¿Quién administra su empresa?

La empresa tiene tres áreas bien diferenciadas: Producción - Ventas y Administración, cada una con su gerente-

3-¿Cuáles son sus funciones? Enumerar.

- Administración financiera (administración del flujo de fondos, relación con los bancos y principales proveedores)
- Contabilidad: balances e informes de uso interno
- Monitoreo de los circuitos administrativos
- Liquidación de sueldos

4-¿La empresa está representada gráficamente? Organigrama.

Si posee organigrama Producción, Ventas y Administración.

5-¿Cuál es su criterio con respecto al personal?

Cada puesto de la empresa tiene su perfil identificado, con lo cual se buscan personas afines a tal perfil. En lo que hace al área que dirijo, tengo como objetivos la eficiencia y el buen clima laboral.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral?

Es indispensable planificar la fuerza laboral, ya que nuestra empresa ha aumentado su actividad en aproximadamente un 15% anual en forma constante durante los últimos 5 años, y el nivel de personal ha aumentado a menor ritmo, por lo tanto el personal es un “recurso escaso” que debe ser administrado eficientemente.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

En primer lugar atendiendo al perfil de puesto mencionado en el punto 5, y luego atendiendo a la carga efectiva de trabajo que cada tarea requiere. Intentamos que

dentro del sector todos estemos al tanto de todas las tareas, aunque la responsabilidad de ejecutarla se individual.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados? ¿Qué experiencia obtuvo sobre el personal reclutado?

Si, lo he tenido que realizar en varias oportunidades, siempre en el sector del cual estoy a cargo. Al tratarse de tareas administrativas oriente la búsqueda a jóvenes estudiantes de las carreras de contador público o administración de empresas. Y si bien cada empresa tienen sistemas contables y de gestión diferentes, luego de una buena capacitación y un periodo de adaptación razonable se han desempeñado según lo esperado.

9-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? ¿Qué medios de difusión utilizo?

En algunos casos, si. Como mencione anteriormente oriente la búsqueda en estudiantes universitarios, de entre 20 y 25 años de edad. Para la publicación del mismo utilice los avisos clasificados del diario.

10-¿Posee algún método para determinar los cargos a ocupar?

Cada vacante se intenta cubrir con personas de la empresa que pueda ascender en su posición.

11-¿Realiza evaluaciones de desempeño? Si-No. ¿Con que frecuencia?

Conforme las normas ISO que esta empresa tiene certificadas, hay que hacer evaluaciones de desempeño. Actualmente se realizan por semestre.

12-¿Tiene algún método para asignar las remuneraciones?

No hay un método. Se respetan los convenios colectivos y leyes laborales, y en el orden interno se intenta respetar escalas dentro de cada sector de la empresa

13-¿Realizan capacitaciones?

Si, anualmente se diseña un plan de capacitación y también se realizan diversos cursos que resultan de interés.

14-¿Ha tenido que recurrir a alguna agencia de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio?

En muchas oportunidades recurrimos a este servicio, para ahorrar tiempo en la selección. Hemos tenido en general buen resultado, aunque considero costoso el servicio.

15-¿Quién determina el perfil?

La definición de puestos ya enumerada, más lo que el responsable del sector señale.

16-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo?

No.

17-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No

No

18-¿Le interesaría conocerlo?

Sí, siempre es bueno conocer técnicas nuevas.

19-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

Si porque aunque en determinados momentos por el escaso tiempo que se tiene debemos acudir a servicios de terceros para q se encarguen de la selección de personal siempre es bueno entender y tener conocimientos sobre el tema.

20-¿Quisiera agregar algo más?

No, gracias!

ENTREVISTA N° 12

Breve reseña: Empresa frigorífica. Dotación 85 empleados.

1-¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empres

11 años.

2-¿Quién administra su empresa?

Empleados administrativos y contadores.

3-¿Qué funciones desempeña en la misma? Mencionar.

Parte del día en expedición y parte en administración haciendo tareas varias principalmente compras y ventas.

4-¿La empresa está representada gráficamente por un Organigrama definido?

¿Cómo se compone el mismo? Presidente y del mismo los diferentes departamentos como compras, ventas, administración, etc.

5-¿Con respecto a la valoración de la fuerza laboral, qué lugar ocupa el personal dentro de la empresa?

Muy importante.

6-¿Realiza planificación de la fuerza laboral (evaluación de la demanda de trabajo o pedidos en función de la cantidad de empleados)? ¿En caso de ser realizada, con qué frecuencia?

Lo marca la misma demanda, o sea diariamente vamos observando la forma de trabajo y la cantidad, y vamos evaluando si hay que incorporar mano de obra.

7-¿Cómo realiza la división del trabajo?

Por sectores, administración, despostada, chacinado, reparto de mercaderías.

8-¿Ha tenido que reclutar y seleccionar empleados a lo largo de todo este tiempo? ¿De ser positivo, como determina los cargos a ocupar? ¿Qué experiencia obtuvo al respecto, los empleados seleccionados han cumplido con sus expectativas?

Sí, constantemente estamos reclutando gente, es que la gente tiene cada vez menos ganas de trabajar y cada vez los percibimos como más responsables.

9-¿Quién determina el perfil de las personas para el puesto a cubrir?

No tenemos gente de recursos humanos, por lo tanto, se decide entre personas que componen la empresa, depende del sector.

10-¿Ha tenido que diseñar avisos clasificados para reclutar personal? Con que criterio diseño los mismos? En que medios de difusión utilizo para la publicación?

Sí, tuvimos que diseñar, el criterio fue simple, publicando lo que necesitamos, en medios locales, en medios de localidades vecinas y en diario la capital de Rosario.

11-¿Ha tenido que recurrir a consultoras o agencias de empleo? ¿Por qué? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Fue costoso el servicio? ¿Es conveniente en relación tiempo-costo-beneficio?

Justamente estamos en tratativas con una consultora por dicho tema, por lo tanto no tenemos experiencia, estamos evaluando costos, que no son bajos.

12-¿Realiza evaluaciones de desempeño de los empleados? Si-No. ¿Con que frecuencia?

NO

13-¿Con que criterio asigna las remuneraciones de los empleados?

Por lo que estipula el gremio de la Federación Industria de la carne.

14-¿Realizan capacitaciones a los empleados? ¿Con que frecuencia?

Realizamos capacitaciones de higiene y seguridad, como lo obliga la ART, con respecto al trabajo cada empleado sabe desempeñar su actividad.

15-¿Conoce la herramienta de análisis de cargo (herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

NO

16-¿Conoce cuáles son sus ventajas? Si-No

NO

17-¿Le interesaría conocerlo?

SI

18-¿Cree que sería de utilidad una herramienta que le aporte información sobre los requisitos de los puestos de trabajo y de las personas que deben ocuparlo? Sus responsabilidades y para que realiza el trabajo.

SI

19-¿Quisiera agregar algo más?

NO

Conclusión del Trabajo Final de Pre Grado

Durante la realización de este trabajo de pre- grado hemos podido notar que en todas las Pymes entrevistadas el Contador mantiene una relación estrecha con todos los aspectos de la administración, planifica, organiza, dota de personal, dirige y controla.

Con respecto a las actividades que desarrollan pudimos dar cuenta que el mismo se encuentra involucrado en costos, presupuestos, asientos contables, balances, impuestos, administración organizacional, pero por sobre todas las cosas necesita asistir al nivel máximo de la organización mediante la generación de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

En cuanto a la gestión de las personas que es el punto sobre el que quisimos hacer énfasis en la investigación, notamos que salvo en algunas excepciones, la gran mayoría de las Pymes realiza un tratamiento superficial en cuanto a:

- División y organización del trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Asignación de remuneraciones.
- Determinación de los cargos a ocupar.
- Capacitación.
- Planificación de la fuerza laboral.

La investigación realizada nos permite pensar que sería conveniente que los Contadores de empresas Pymes incorporen a su modelo de gestión el análisis de cargo, como un aliado potencial para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

En las empresas visitadas esta herramienta no es aplicada en la actualidad y los métodos utilizados por sus administradores no tienen criterios muy precisos para cubrir las necesidades de la organización.

Creemos que el análisis de cargo les aportaría información relevante para realizar la división del trabajo, reclutamiento y selección de personal, inducción, elegir correctamente la fuente de reclutamiento, diseñar avisos clasificados, capacitaciones, realizar un correcto diseño de remuneraciones, realizar inventarios de personal, asignar los distintos roles a las personas indicadas, realizar evaluaciones de desempeño, delegar correctamente, realizar planes de carrera, realizar planes de sucesión, formar equipos de trabajo, etc.

Por otro lado podrían evitarse grandes dolores de cabeza por:

- No emplear a personas equivocadas (que no respondan al perfil requerido).
- Evitar tener personal insatisfecho.
- Evitar tener personas no comprometidas con su gestión.
- Evitar tener personas no capacitadas en las distintas posiciones.
- Evitar que las personas crean que su salario no es justo.
- Evitar que las personas pierdan el nivel que tenían en el momento de su incorporación.

- Encontrar a la persona adecuada para reemplazar a otra dentro de las propias filas de la organización (ante renunciaciones, jubilaciones o fallecimientos de personas claves).
- Evitar la pérdida de tiempo a través de la implementación de prácticas improvisadas.
- Evitar demandas laborales.

El proceso para incorporar esta herramienta en el hacer cotidiano del Contador Pyme puede resultar extenso, pero creemos que los beneficios se verán plasmados en la calidad de gestión de los profesionales que tengan a cargo la administración de la organización.

