



Dedico mi tesis a mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Por su apoyo, comprensión y ayuda con los recursos necesarios para estudiar y lograr con principios y perseverancia, conseguir mis objetivos.

Gabriela A. Martí

Dedico esta tesis a todas las personas que creyeron en mí, a mis familiares que son el pilar fundamental en mi educación y formación como persona. En especial a mi hija Lourdes que es la personita que da sentido a mi vida.

Romina V. Martí

Dedico esta tesis a mi hermano Rubén que aunque no está a mi lado seguro que desde el cielo me está mirando, sintiéndose orgulloso de mi logro obtenido. A mi hija Oriana por ser la luz que me guía en el transcurso de mi vida.

Claudia B. Yelamo



➤ **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por protegernos durante todo nuestro camino y darnos fuerza para superar los obstáculos y dificultades que se nos presentaron a lo largo de nuestra carrera profesional.

A nuestros padres y familiares en general, porque nos han brindado su apoyo incondicional, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida. Sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

Debemos agradecer de manera especial y sincera al profesor Beltramino Nicolás, por aceptarnos para realizar esta Tesis Final de Grado bajo su dirección. Su apoyo, confianza y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, logrando juntos un buen trabajo. El cual no se puede concebir sin su oportuna participación.

A la Distribuidora López Hnos S.A, por abrirnos las puertas de su empresa, y colaborar desinteresadamente con nuestro proyecto.

Finalmente agradecemos a todas las personas que nos ayudaron directamente e indirectamente en la realización del presente Trabajo Final de Grado.



“Subsistema de Previsión, Provisión y Desarrollo en la Distribuidora López Hnos. S.R.L”

Licenciatura en Recursos Humanos.

Presentan:

Martí, Gabriela Alejandra.

Martí, Romina Vanesa.

Yelamo, Claudia Beatriz.

Tutor:

Licenciado Beltramino Nicolás

Directora de Carrera:

Licenciada Devalle Adriana

AÑO 2014



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 28 de Febrero de
2014.

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADO : Subsistema de Previsión, Provisión y
Desarrollo en la Distribuidora López Hnos. S.R.L.

Integrantes:

Martí, Gabriela Alejandra.

Martí, Romina Vanesa.

Yelamo, Claudia Beatriz

Profesor Tutor del PG: Beltramino, Nicolás.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: García , Siria Miriam

Vocal: Urrutia, Raquel

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....
.....



ÍNDICE

Palabras Claves	8
Introducción.....	10

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Selección de la Organización y Pre-Diagnóstico	14
1.1.1 Descripción de la Organización	14
1.1.2 Pre- Diagnóstico.....	19

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. 1 Importancia de los Recursos Humanos	22
2. 2 Planificación de Recursos Humanos	25
2.2.1 Naturaleza de la Planificación y la Proyección de Personal.....	25
2.2.2 Demanda y Oferta de Recursos Humanos	30
2.2.3 Técnicas de Pronóstico	35
2.3 Análisis de Puestos	37
2.3.1 Los Objetivos del Análisis de Puestos	38
2.3.2 Obtención de Información para el Análisis de Puestos	39
2.3.3 Métodos de Investigación	42
2.3.4 Diseño de Puestos	46
2.4 Reclutamiento de Recursos Humanos	52
2.4.1 Naturaleza de Reclutamiento de Personal.....	52
2.4.2 Proceso de Reclutamiento.....	52
2.4.3 Solicitud de Empleo.....	56
2.4.4 Evaluación del Reclutamiento	58
2.5 Selección de Personal.....	60
2.5.1 Naturaleza de la Selección de Personal	60
2.5.2 Proceso de Selección de Personal.	62
2.5.3 Política de Selección	70



2.6 Inducción, Orientación y Capacitación al ingreso.	71
2.6.1 Planificación de la Inducción y Orientación.....	71
2.6.2 Naturaleza de la Capacitación.....	75
2.6.3 Estrategias de Inducción	79
2.7 Capacitación y Desarrollo.....	82
2.7.1 Evaluación de las Necesidades de Capacitación.....	82
2.7.2 Diagnóstico. Planeación de la Capacitación y Desarrollo Gerencial	83
2.7.3 Desarrollo del Programa de Capacitación:	87
2.8 Evaluación del Desempeño.....	104
2.8.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	104
2.8.2 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	105
2.8.3 Planificación y Control de la Evaluación de Desempeño	115
2.8.4 Papel del Supervisor en el Proceso de Evaluación.....	118
2.9 Planificación de la Carrera Profesional.....	119
2.9.1 Etapas del Ciclo de Carrera del Empleado:	120
2.9.2 Promociones, Transferencias y Separaciones de Personal	123
2.9.3 Entrevistas de Salida.....	126

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1 Metodología	129
3.1.1 Recolección de Datos (Aplicación de Instrumentos de Recolección).....	129
3.1.2 Organización, Análisis e Interpretación de la Información:.....	129
3.1.3 Explicitación del Diagnóstico	141

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Propuesta de Intervención.....	144
4.1.1 Justificación de la Intervención.....	144
4.1.2 Objetivos de la Propuesta.....	146
4.1.3 Determinación del Área de Intervención y Población Afectada.....	147
4.1.4 Acciones Propuestas de Corto, Mediano y Largo Plazo	147
4.1.5 Recursos Humanos y Materiales.....	202



4.1.6 Criterios de Evaluación del Plan: 203

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones..... 214

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 216

ANEXOS

ANEXO I: Instrumentos de Recolección de Datos 219

ANEXO II: Manual de Organización..... 225



PALABRAS CLAVES

A-

Administración de Recursos Humanos: Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores.

Análisis de puestos: Proceso para obtener información relativa a los empleos, determinando cuáles son las obligaciones, tareas o actividades de éstos.

C –

Capacitación: Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.

D –

Descripción de Puesto: Especificación por escrito que determina y estipula los deberes laborales y otros aspectos de un puesto.

P –

Planeación de los Recursos Humanos: Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada.

R –

Reclutamiento: Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Recursos Humanos: El grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la organización.



S –

Selección de Personal: Los pasos específicos que se toman para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Subsistema de Desarrollo: Implica actividades tendientes a lograr una toma de conciencia y valoración positiva de los cambios que se inducen con la aplicación del enfoque de gestión por resultados. Apunta a establecer en el personal una unidad de concepción, una percepción común acerca de la necesidad y sentido del cambio buscado.

Subsistema de Previsión: La previsión del personal se realiza en el corto, mediano y largo plazo. Ésta conlleva decisiones sobre los puestos que serán creados, eliminados o modificados. La definición de las nuevas competencias requeridas y los criterios de desempeño esperados.

Subsistema de Provisión: Este subsistema tiene por objeto efectuar las provisiones de recursos humanos para cumplir con los requerimientos de recursos humanos por los demás sistemas de la empresa, determinado por el sistema de planificación de recursos humanos. Este subsistema es uno de los más importantes debido a que éste realiza el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.



INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Grado tiene por objeto proponer un proyecto de Intervención para la Distribuidora López Hnos. S.R.L, el cual consiste en la aplicación de un plan de mejora para los Subsistemas de Previsión, Provisión, y Desarrollo de recursos humanos valorando la eficiencia en una Pyme familiar.

Para este proyecto es necesario que se produzca un proceso de cambio. El mismo ocurriría a través de los miembros de los distintos niveles jerárquicos (directivos y operativos) de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Y para que se considere a los empleados como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, para que comiencen a enfrentar las complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Desde una perspectiva sistémica, resulta importante destacar que cada sistema (organización) es el resultado de un juego de interrelaciones mutuas ya sea interna o externa, por lo que el cambio en uno de los subsistemas afecta a los demás y por supuesto al todo siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del plan de mejora requiere la acción por parte de la dirección mediante el rediseño de la organización, la planificación de recursos y su gestión. Esto permitirá obtener ventajas sobre el bienestar presente y futuro de la distribuidora, logrando así hacer frente a las distintas necesidades del mercado y satisfacer las expectativas internas y externas de la organización.

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país. En la Argentina, constituyen el 80 % de las compañías. Representando el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo.

La finalidad de las empresas familiares es crecer con el tiempo y lograr las metas propuestas. No siendo esto diferente para el resto de las compañías. Pero con la



diferencia que éstas últimas no cuentan con el poder motivacional y de gobierno con el que cuentan las empresas familiares.

En la actualidad, ninguna empresa puede evadir las transformaciones si lo que quiere es sobrevivir en el mercado. Los responsables se enfrentan cotidianamente a situaciones complejas, siendo los métodos tradicionales poco efectivos. Por ello es necesario gestionar el cambio ya que se ha convertido en algo indispensable. La realidad de toda empresa sería totalmente diferente si el cambio fuera propuesto internamente, es decir, en el seno de la empresa y no llegara al punto en donde el cambio fuera impuesto por el entorno. Esto provocaría que las empresas utilicen el cambio para dominar mejor su actividad presente y futuro y por ende mejoraría la realidad de los empleados. La información de este proyecto de intervención, se encuentra estructurada en 4 capítulos: El primer capítulo, presentación organizacional, que inicia con la descripción de la organización, explicando el rol de su negocio, sus características y su historia desde el inicio de su actividad hasta su situación actual, la evaluación de sus factores críticos tanto internos como externos, a través del análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y un análisis organizacional(pre-diagnóstico). El segundo capítulo, contiene aquellos aspectos conceptuales que sirven de base a la intervención realizada, los cuales abarcan los antecedentes previos al estudio, es decir el Marco Teórico. El tercer capítulo, diagnóstico que se inicia con la recolección de datos a través de los instrumentos como lo son la entrevista, la encuesta y la observación, para posteriormente organizar, analizar e interpretar la información que nos ofrece dichos datos; en relación a la planificación, análisis de puestos, reclutamiento, selección y capacitación de la Distribuidora López Hnos .S.R.L para luego elaborar el diagnóstico propiamente dicho. Como así también se presenta desde el punto de vista de la propuesta de intervención, la justificación y los objetivos. El cuarto capítulo presenta la propuesta, donde se establece el modelo ideal para los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo para la distribuidora. Como así también un conjunto de procedimientos que los funcionarios de la dirección deben seguir durante el proceso de la actividad de la empresa si quieren sobrevivir en este entorno. Finalmente en el quinto capítulo, se plasman las conclusiones obtenidas en la intervención.



OBJETIVO GENERAL

- ❖ El objetivo de este Trabajo Final de Grado, consiste en proponer un plan de acción para mejorar los procesos que componen los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo de Recursos Humanos en la Distribuidora López Hnos. S.R.L. dedicada a la elaboración y distribución de soda y distribución de los productos de la marca Coca-Cola.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Recopilar información documental (libros e internet) y de campo mediante una entrevista estructurada al Supervisor General Gustavo López, observación directa y cuestionarios a los empleados de acuerdo a los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo de la Distribuidora López Hnos. S.R.L.
- ❖ Analizar la información recopilada, seleccionándola y organizándola detalladamente, determinando lo relevante para cada Subsistema de Previsión, Provisión y Desarrollo de la empresa.
- ❖ Diagnosticar la situación de la distribuidora, en relación a los subsistemas antes mencionados, con el fin de asegurar el crecimiento continuo de la empresa y para que luego pueda hacer frente a las obligaciones externas a las que se enfrentará.
- ❖ Presentar una propuesta de mejora de los Subsistemas de Previsión. Provisión y Desarrollo a la distribuidora.



CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL



1.1 Selección de la Organización y Pre-Diagnóstico

1.1.1 Descripción de la Organización

La organización donde se realizará el TFG es una Pyme Familiar y Privada que persigue fines de lucro llamada, Distribuidora López Hnos. S.R.L, dedicada a la elaboración / distribución de soda y distribución de la marca Coca-Cola como su principal producto de venta .

Distribuidora López Hnos. nace en 1973 como consecuencia de un accidente laboral de uno de sus fundadores, quién inmigra del campo a la ciudad de Villa Dolores.

En sus comienzos la empresa inició la actividad (con dos socios) en la fabricación y venta de soda la cual era distribuida en zonas rurales junto con otros productos alimenticios.

Como consecuencia del quiebre de la empresa que distribuía Coca-Cola en Villa Dolores, los dueños de la misma le ofrecen a la distribuidora continuar en el mercado, quienes aceptan la propuesta en 1984 decidiendo unificar la producción de soda y la venta/ distribución de la línea Coca- Cola.

En su primer momento, se brindaba el producto en la zona de Villa de Las Rosas, Las Tapias, Villa Sarmiento y Villa Dolores, ampliándose hacia la zona de la costa es decir, La Paz, San Javier, Yacanto, La Travesía, La Población y Luyaba, finalizando hacia el oeste , San José, Los Cerrillos y San Vicente.

El amplio espacio geográfico abarcado por la organización hace que se incorpore nuevo personal, retribuyendo su labor con una remuneración, hasta formar un grupo de 34 empleados.

Hoy la organización posee una infraestructura mayor a la inicial, debido a la demanda que el producto tuvo en la sociedad, incluyendo nuevas maquinarias, productos y recursos humanos para lograr una reorganización acorde a las expectativas de la organización y del cliente.



La empresa, ubicada en la zona centro de la Ciudad de Villa Dolores, está compuesta por un grupo de trabajo que hace un total de 34 empleados entre personal administrativo y operativo. A continuación mencionamos las áreas y la cantidad de personal que dichas áreas poseen.

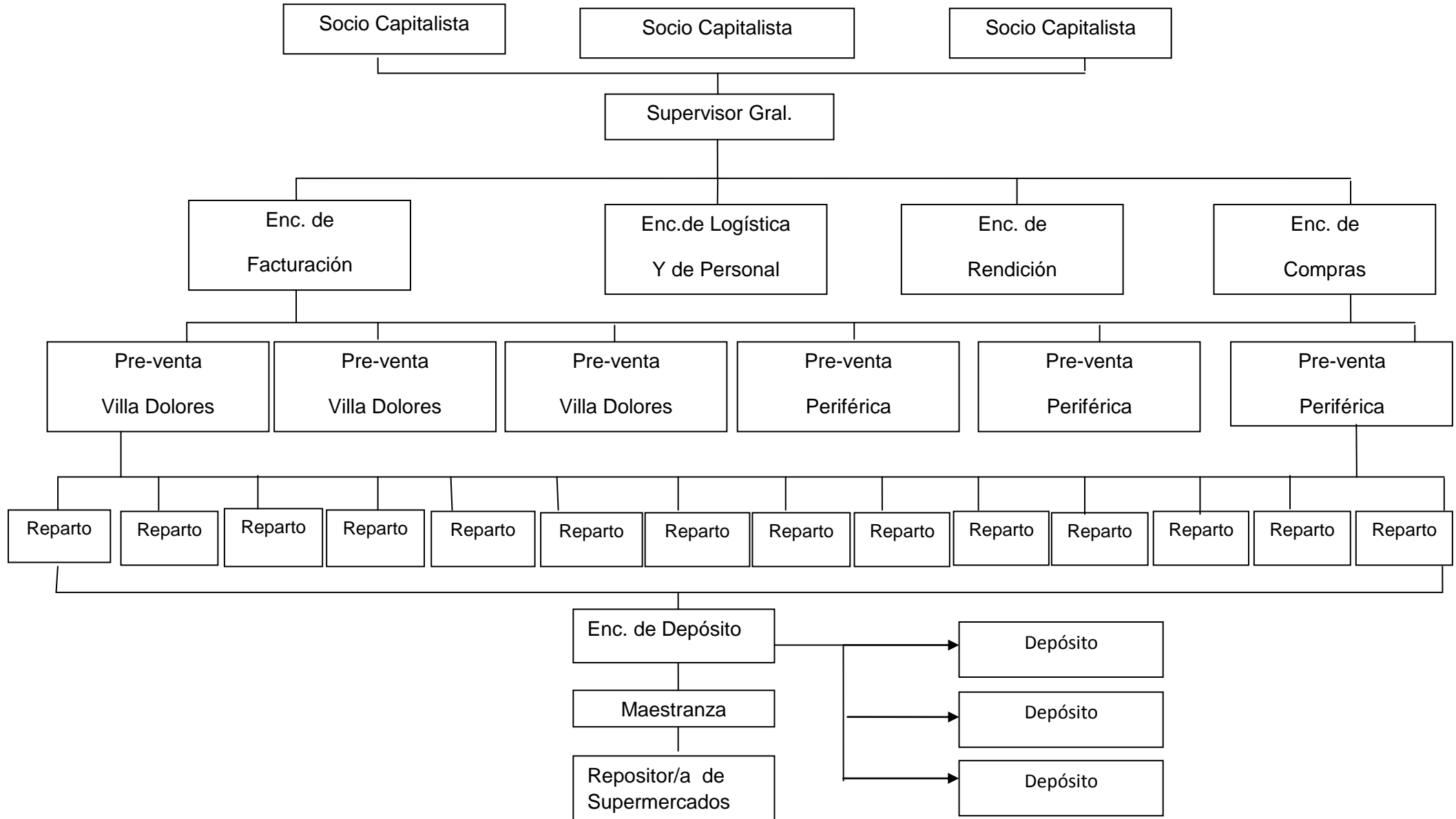
ÁREAS	CANTIDAD DE PERSONAL
Socios Capitalistas	3
Supervisor General	1
Área Administrativa	4
Área Pre-venta	6
Área Reparto	14
Área Deposito	4
Área de Repositor/a de Supermercados	1
Área de Maestranza	1
TOTAL	34

Fuente: Datos extraídos de la Distribuidora López Hnos .S.R.L- Año 2010.

Presentamos a continuación el **organigrama** de la organización.



ORGANIGRAMA





⊕ La organización tiene la siguiente Misión, Visión y objetivos delineados:

La **Misión** de la empresa: Nos comprometemos a brindar servicios y productos competitivos de la mejor calidad, con equipo humano innovador que garantice la satisfacción plena de nuestros clientes, con expectativas de expansión del producto a nivel regional.

La **Visión** de la empresa: Queremos ser un grupo empresarial emprendedor, influyente, líder, que aporte bienestar económico y social a todos nuestros clientes, empleados y proveedores.

Objetivos:

“Lograr la mayor satisfacción posible de los clientes con respecto al producto ofrecido”

“Mantener en el mercado la marca registrada a través de la calidad y satisfacción del cliente”.

“Desarrollar un Grupo de Trabajo multidisciplinario”.

“Rapidez en la entrega del producto al cliente”.

Análisis DAFO

⊕ *Debilidades:*

- Falta de planificación estratégica.
- Instalaciones obsoletas.
- Falta de capacitación continua a todos los niveles organizativos.
- Escases de recursos materiales (tecnológicos, maquinarias).
- Centralización en la toma de decisiones (empresa familiar).
- Falta de claridad en la asignación de responsabilidades.



✚ *Amenazas:*

- Entrada de competidores con costes más bajos.
- Incremento en las ventas de los productos sustitutos.
- Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Incremento de barreras de mercado.
- Requisitos reglamentarios costosos.

✚ *Fortalezas:*

- Buena imagen en los consumidores.
- Líder en el mercado (en la distribución de la marca Coca- Cola).
- Reconocimiento institucional.
- Gran cartelera de clientes.
- Calidad de atención y asesoramiento comercial.
- Red organizada de vendedores.
- Diversidad de productos.

✚ *Oportunidades:*

- Gran diversidad de proveedores.
- Entrada en nuevos mercados o segmentos.
- Ampliación de la cartelera de productos para satisfacer nuevas necesidades y/o expectativas de los clientes



1.1.2 Pre- Diagnóstico

La Distribuidora López Hnos es una empresa familiar dedicada a la elaboración y distribución de Soda y a la Venta /distribución del producto Coca- Cola y a los derivados que dicha marca elabora.

En un primer acercamiento con la organización mediante entrevistas personalizadas con los niveles superiores se pudo observar que la dirección lleva a cabo una planificación de los productos que ofrece, realizando una evaluación de costos/beneficios de los mismos y de acuerdo a ello considera la cantidad/ calidad de personal que necesita incorporar para lograr los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esta necesidad de cubrir vacantes se da por causas externas (provocadas por el propio empleado) como así también causas internas (reorganización y diseño de puestos).

Con respecto a las descripciones de puestos no se realizan de manera formal, por falta de conocimiento y tiempo de los encargados. Sin embargo cada uno de los empleados conoce qué tareas y responsabilidades posee para el puesto al cual fue designado.

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal, es llevado a cabo por el Supervisor General el cual se caracteriza por la informalidad que desarrolla el mismo en consecuencia de la escasa formación y actualización académica, el mismo es realizado en una primera instancia con la recepción preliminar de currículum vitae que los postulantes presentan. Luego el Supervisor General, a su criterio, pre selecciona los candidatos. En una segunda instancia, la dirección considera la propuesta de encargar a sus propios empleados, que anuncien la existencia de vacantes entre sus familiares y conocidos, porque cree que la propuesta de candidatos por parte de los empleados es una garantía.



En ambos casos los mismos serán convocados para una entrevista y a posterior son sometidos a un periodo de prueba de tres meses, finalizado el mismo se toma la decisión de seleccionar el candidato apto para el puesto vacante.

Una vez contratada la persona idónea para el puesto, el Supervisor General asumirá su función comenzando con una exposición introductoria de las tareas, tomando como base los esquemas organizacionales, acompañará al nuevo empleado al lugar de trabajo, donde le presentará a sus compañeros permitiéndole conocer cómo su tarea influye en la actividad total de la empresa. Este proceso no solo se centra en la ubicación del individuo en el puesto, sino también al fomento de la cultura corporativa basada en la "Solidaridad" por parte del empleado, generando en él una actitud positiva y una disposición favorable para realizar bien su tarea.

Desde el punto de vista de la Capacitación del personal la organización ha implementado recientemente cursos de capacitación para todos los niveles de la organización como así también charlas informativas entre los miembros de la organización, permitiéndoles a los empleados ampliar su conocimiento y enriquecerlo con respecto al producto que ofrecen, como así también saber qué tipo de tecnología se utiliza y comprender el manejo del mismo ya que el supervisor considera que los empleados deben conocer todas las tareas de la organización a través de sistemas de Rotación.

En lo Referente a la Evaluación de Desempeño y Carrera Profesional del empleado, por parte de la empresa se puede decir que es nula, por falta de iniciativa y tiempo para elaborar dichos procesos. En la actualidad la empresa se encuentra interesada en implementar este proceso ya que considera que es necesario por encontrarse en una etapa de crecimiento.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



2. 1 Importancia de los Recursos Humanos

Los recursos humanos son las personas que componen una organización. Los gerentes buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La labor de los recursos humanos constituye el elemento común a toda organización contribuyendo al éxito de la misma de diversas maneras.

El principal desafío de los administradores de Recursos Humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

Las actividades de los Recursos Humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad, al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

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

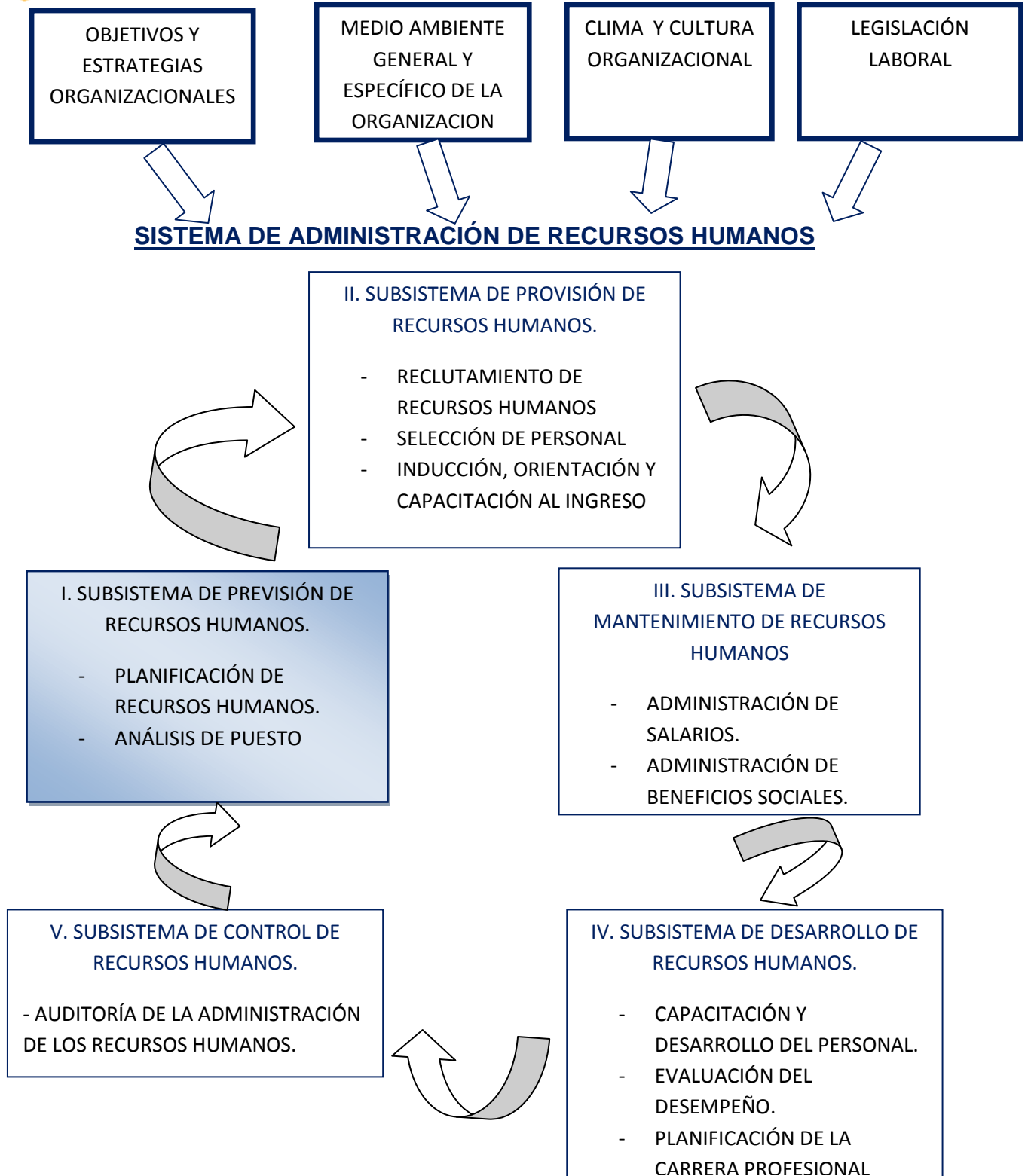
Los Recursos Humanos determinan el éxito de la organización mejorando las contribuciones que efectúa el personal a la misma constituyendo una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías cuentan con un departamento de personal.

Los departamentos de Recursos Humanos no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de las empresas, como así tampoco tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. El departamento de Recursos Humanos existe para apoyar a la dirección y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Los objetivos de la administración de los recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa sino que también tienen que tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización.



Estos desafíos constituyen las bases sobre las que se apoyan los siguientes objetivos:

- **Objetivos Corporativos:** La administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, impulsando el uso óptimo del talento, mejorando los resultados financieros y desarrollando los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos Funcionales:** mantener la contribución del departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización, como prioridad.
- **Objetivos Sociales:** el departamento de Recursos Humanos debe responder éticamente y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones y demandas negativas que ésta puede ejercer sobre la organización.
- **Objetivos Personales:** el departamento de Recursos Humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida que el logro de estas metas contribuyan al objetivo común de alcanzarlas para la organización, dicho departamento reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa, siendo la actividad principal ayudar a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con características necesarias.



Fuente: Rodríguez Alejandra-Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos – Edición IUA-. Pág. 17



2. 2 Planificación de Recursos Humanos

2.2.1 Naturaleza de la Planificación y la Proyección de Personal.

Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados. Cada departamento deberá estipular su propio plan.

Planear es decidir qué se va a hacer más adelante determinando cómo y cuándo será. En la Planeación Estratégica se aprovechan las oportunidades presentadas y se evitan los peligros que acechan los mercados cambiantes; por eso se utiliza ésta como herramienta estratégica.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Mediante la misma, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y permitan llenar vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.¹

La Planificación tiene varias finalidades: 1. Preparar datos que ayuden a los directivos a tomar decisiones sobre la futura orientación de la compañía 2. Proponer información pertinente relativa al futuro 3. Reducir la incertidumbre y el riesgo.

Propósitos:

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, con el fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar períodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.

¹ Werther, Jr. William B. y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos.5 ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill - Cap. 5 "Planeación de los Recursos Humanos".



- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

Las ventajas de la planeación de los recursos humanos incluyen:

- Información relevante para implementar un programa de capacitación y desarrollo.
- Permite una mejor identificación y selección de talento.
- Conduce a una valuación estratégica de sueldos.
- Lleva a una disminución de costos de rotación.
- Facilita la mejor utilización del capital humano. Apunta a la alineación estratégica de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal.
- Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a las distintas áreas de la organización.
- Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

²¿De qué manera se planearía cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en una organización? Se podría esperar a que surgiera la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz en organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto) vale la pena hacer algo de planeación y proyección.

No obstante, es conveniente recordar que para que tenga valor, la planeación de personal tiene que ser integrada tanto interna como externamente. Internamente los

²Werther Jr. William B, y Davis Keith- Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas. 6ta edición- Editorial Mc Graw Hill- Cap. 5 "Planeación del capital humano".



planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. Externamente, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividad tiene implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación. Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre la base de principios y suposiciones básicas sobre el futuro, por lo que el propósito de proyectar es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal generalmente se necesitarán tres conjuntos de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos; y otro para los candidatos internos disponibles.

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Como se necesita mucho tiempo para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados es importante que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible.³

En forma similar, cuando van a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable.

"La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos".

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

³ Olleros Manuel- El Proceso de Captación y Selección de Personal. 2da. Edición-Editorial Gestión 2000.
Com - Cap. 2"La Planeación de las Necesidades".



Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Existen varios factores que influyen en el plan de necesidades de Recursos Humanos, el más significativo es el plan estratégico de la empresa, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y éstos marcan el número de empleados y las características que deberán tener. Otro factor que incide es el presupuesto, los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.⁴

Técnicas para determinar los requerimientos de personal

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen el análisis de tendencias, el análisis de margen, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.

✦ Análisis de tendencia

Una manera lógica de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años aproximadamente.

El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Más

⁴Olleros Manuel- El Proceso de Captación y Selección de Personal. 2da Edición- Editorial Gestión 2000.com
Cap. 2 "La Planeación de las Necesidades".



bien, otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) afectarán también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

✦ Análisis de margen

"El análisis de margen es una técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los márgenes entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos".

Consiste en determinar el margen entre 1) algunos factores causales (como el volumen de ventas) y 2) el número de empleados requeridos.

Como en el análisis de tendencia, el análisis de margen asume que la productividad se mantiene aproximadamente igual.

✦ Análisis de correlación

El análisis de correlación es la determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables.⁵

En el caso de la proyección de personal requerido se debe determinar si dos factores (un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal) están relacionados. Si lo están, y si es posible proyectar el indicador de la actividad comercial, entonces también se podrán proyectar los requerimientos de personal.

El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades del personal.

Los factores que influyen en las decisiones de las empresas y por lo tanto han de tenerse en cuenta para la proyección de las necesidades de personal son:

- La demanda de los productos o servicios de la empresa.
- Las características y posibilidades de los empleados.

⁵Olleros Manuel- El Proceso de Captación y Selección de Personal- 2da Edición-Editorial Gestión 2000.com
Cap. 2 "La Planeación de las Necesidades".



- Las decisiones para mejorar la calidad de productos, servicios o introducción en nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad.
- Los recursos financieros disponibles.

Esta proyección de necesidades de personal tiene dos vertientes: una cuantitativa (número de individuos necesarios para el cumplimiento del plan), y otra cualitativa (características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos).⁶

2.2.2 Demanda y Oferta de Recursos Humanos

➤ La Demanda de Recursos Humanos

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los Recursos Humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte, de las compañías evalúa sus necesidades futuras en este campo.

A pesar de que la demanda de Recursos Humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo.

Muchos factores influyen en la demanda de Recursos Humanos de la organización y en la fuerza de trabajo; tal como lo demuestra la tabla siguiente.

⁶ Ollerós Manuel- El Proceso de Captación y Selección de Personal. 2da Edición- Editorial Gestión 2000.com
Cap. 2 “La Planeación de las Necesidades”.



Figura: Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuesto	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Fuente: Werther, Jr. B. William y Davis Keith- *Administración de Personal Recursos Humanos*.5ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Pág. 125.

▪ **Causas de la demanda**

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización, en los cambios en el entorno social y general, organización y en la fuerza de trabajo.

Causas Externas: Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

Los factores de carácter social incluso de naturaleza política o legal, son un poco más fáciles de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras.

Los cambios tecnológicos: son muy difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de recursos humanos de la organización debido a la introducción de las nuevas tecnologías (Factores tecnológicos).

Decisiones de la organización: Una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la



empresa, junto con sus especialistas de recursos humanos, deben diseñar planes de recursos también a largo plazo.

A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante presupuestos, que generalmente tienen validez de uno o dos años. Las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de recursos humanos mediante los incrementos o recortes de presupuesto.

Los *estimados y ventas* de producción no son tan exactos como los presupuestos, pero pueden constituir indicadores rápidos de cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.⁷

Cuando se genera internamente una nueva operación en una organización, el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa puede ser suficiente para diseñar planes de recursos humanos a mediano y largo plazo.

Una fusión de dos empresas, por ejemplo, puede llevar a una reorganización total, así como a cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas reorganizaciones pueden modificar profundamente las necesidades de recursos humanos de las compañías.

Los factores de la fuerza de trabajo experimentan variaciones debido a:

- ✦ Jubilaciones
- ✦ Renuncias
- ✦ Embarazos
- ✦ Enfermedades
- ✦ Despidos
- ✦ Muertes
- ✦ Licencias

⁷ Werther, Jr. B. William y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5ta. Edición - Editorial Mc Graw Hill- Cap. 5 "Planeación de los Recursos Humanos".



Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar, teniendo en cuenta siempre los nuevos factores que pueden apuntar a la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.⁸

➤ **Oferta de Recursos Humanos**

La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupan.

Evaluación de la oferta interna.

Antes de determinar cuántos candidatos ajenos a la empresa deben captarse, es necesario saber cuántos candidatos para las vacantes proyectadas pueden proceder de los empleados existentes dentro de la empresa. Para aprovechar este suministro de candidatos internos es muy útil disponer del Inventario de Personal.

El acudir al suministro interno de candidatos tiene dos ventajas, una relacionada con el coste, que generalmente es inferior que acudir al del mercado de trabajo, y otra la importancia que tiene para el clima de la empresa ofrecer al personal oportunidades de promoción profesional y económica, satisfaciendo sus aspiraciones de progreso, coordinando los objetivos de la empresa y de las personas que trabajan en ella.

Factores que determinan la oferta a futuro de recursos humanos.



Fuente: Werther, Jr. B. William y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos.5ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Pág. 134.

⁸ Werther, Jr. B. William y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5ta.Edición - Editorial Mc Graw Hill- Cap. 5 "Planeación de los Recursos Humanos".



En la actualidad, todas estas cuestiones se deben abordar por la empresa dentro de la política de desarrollo de carrera.

El desarrollo de carrera se considera un proceso a largo plazo que comprende los siguientes pasos:

- 1). *Autoevaluación*: los trabajadores deben conocer y comprender sus puntos fuertes y débiles, sus conocimientos, sus capacidades e intereses.
- 2). *Clasificación de los trabajos en grupos*: La autoevaluación que realiza el trabajador debe servirle para determinarle el grupo o grupos de trabajos que mejor responden a sus características.
- 3). *Técnicas*: La empresa deberá recopilar información acerca de las técnicas, conocimientos, experiencia y nivel educativo requerido para cada trabajo.

Suministro de la oferta externa

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

✦ *Necesidades externas*: El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El número de vacantes de niveles distintos al básico depende también del apoyo que el departamento de Recursos Humanos brinde a los empleados actuales para que desarrollen su capacidad. Si la compañía no alienta a los empleados a que exploten su potencial, es probable que se preparen y no se presenten para llenar las vacantes que surjan. La falta de personal con potencial de promoción refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.⁹

⁹ Olleros Manuel- El Proceso de Captación y Selección de Personal. 2da Edición- Editorial Gestión 2000 .com
Cap. 2 "La Planeación de las Necesidades".



✦ *Análisis de mercados laborales:* El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea.

Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

✦ *Actitudes de la comunidad:* El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ellas o que consideren operar en la zona, cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

✦ *Aspectos demográficos:* Los cambios que experimenta la población de una ciudad, de una región o de todo un país son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo.

2.2.3 Técnicas de Pronóstico

Las *técnicas para la detección de tendencias* en el campo de los recursos humanos consiste en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.

Empleo de expertos: Los *pronósticos formulados por expertos en el área* se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización. Ya que los gerentes de línea toman la mayor parte de las decisiones de contratación, los planificadores de recursos humanos deben emplear métodos que les permitan informarse de las necesidades de personal de esos gerentes.

Proyección de tendencias: Quizá la técnica más rápida es la de proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de *extrapolación* e *indexación*. La extrapolación requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras.¹⁰

¹⁰ Olleros Manuel- El Proceso de Captación y Selección de Personal. 2da Edición- Editorial Gestión 2000 .com Cap. 2 "La Planeación de las Necesidades".



La indexación es un método útil para estimular las necesidades futuras, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado.

Otros métodos: Existen otras técnicas para que los planificadores establezcan sus necesidades de Recursos Humanos a futuro. Uno de ellos es el *análisis y proyección de presupuestos*. Las organizaciones que necesitan planear sus Recursos Humanos por lo general requieren presupuestos y planes a largo plazo.

Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los Recursos Humanos, los planificadores pueden utilizar el *análisis de nuevas operaciones*, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de *modelos de computadora*, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal. A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de Recursos Humanos se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que las computadoras emplean.

Figura: Técnicas de detección de necesidades de recursos humanos a futuro.

Empleo de expertos	Proyección de Tendencias	Otros Métodos
Decisiones informales y rápidas.	Extrapolación	Análisis y planeación de presupuestos.
Estudio formal de expertos en el área	Indexación	Análisis de nuevas operaciones
Técnica de grupo nominal	Análisis estadístico.	Modelos de computadora
Técnica de Delfos		

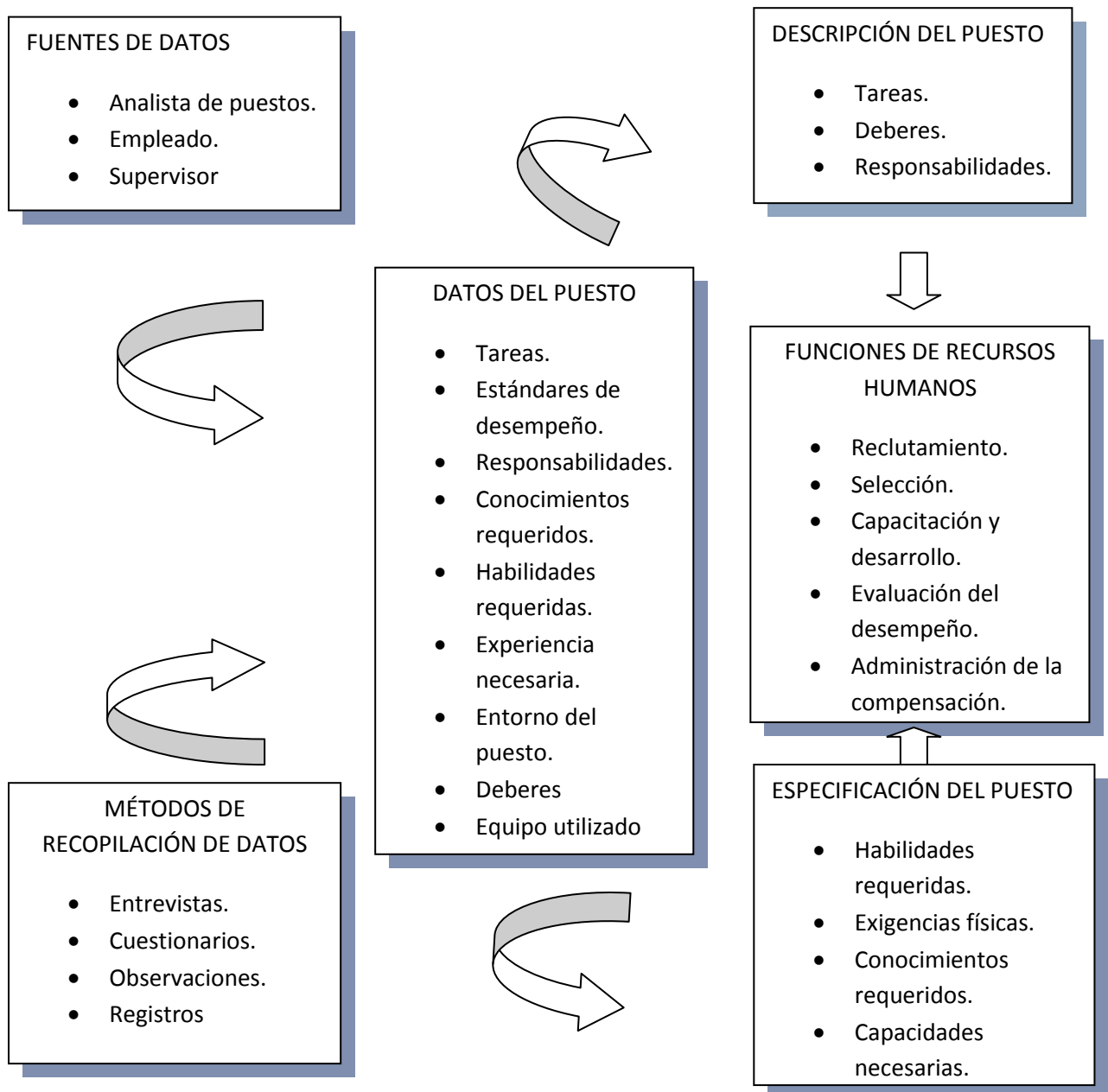
Fuente: Werther, Jr. B. William y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5ta. Edición - Editorial Mc Graw Hill- Pág. 128.



2.3 Análisis de Puestos

Es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas y las actividades de los mismos. El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados.

Figura: El Proceso de análisis de puestos.



Fuente: Bohlander Geoge y Snell Scott-Administración de Recursos Humanos.14ta.Edición-Editorial Thomson-Pág.145



2.3.1 Los Objetivos del Análisis de Puestos

El objetivo principal del análisis de puestos es ayudar a la organización a establecer hasta qué punto sus requisitos de selección y desempeño se relacionan con el puesto.

Ayuda a las empresas a cumplir con sus deberes legales, conforme a la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo. La ley requiere que los deberes y las responsabilidades del puesto sean funciones esenciales para el éxito del mismo.

El propósito de las funciones esenciales es ayudar a ajustar y adaptar las capacidades humanas a los requisitos del puesto.

Precisa las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Posee un exacto conocimiento del puesto de trabajo lo que es indispensable para iniciar correctamente el proceso de selección.

Tanto si la selección de personal va a ser llevada a cabo por la propia empresa o por consultores externos, se impone un análisis del puesto y de su entorno. La información sobre el puesto es un referente inevitable para llevar a cabo una selección de personal.

Los análisis y descripciones de puestos de trabajo son útiles para una gran variedad de aplicaciones en el campo de la función de personal: Selección, Orientación Profesional, Planificación de carreras, Valoración de puestos de trabajo, Evaluación del desempeño, Formación, Seguridad e Higiene, Clasificación de puesto.¹¹

¹¹ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición - Editorial Thomson- Cap. 4 "Análisis de puestos, participación de los empleados y horarios de trabajo flexibles".



2.3.2 Obtención de Información para el Análisis de Puestos

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza.

Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos:

1. *Compensar* de manera equitativa a los empleados.
2. *Ubicar* al personal en puestos adecuados.
3. *Determinar* niveles realistas de desempeño.
4. *Crear* planes de capacitación y desarrollo.
5. *Identificar* candidatos adecuados para las vacantes adecuadas.
6. *Planear* las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.
7. *Propiciar* condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. *Evaluar* la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. *Eliminar* requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
10. *Conocer y evaluar* las necesidades reales de Recursos Humanos.

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a puestos.¹²

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad.

¹² Werther, Jr. William B. y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5 ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill - Cap. 4 "Análisis y Diseño de Puesto".



Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

⊕ Identificación de puestos

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

⊕ Desarrollo del cuestionario

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

⊕ Identificación y actualización:

Se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

⊕ Deberes y responsabilidades:

Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

⊕ Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:

Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.

⊕ Niveles de desempeño:

En el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.



⊕ Obtención de datos:

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.¹³

⊕ Entrevistas:

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).

⊕ Comités de expertos:

Aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

⊕ Bitácora del empleado:

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

⊕ Observación directa:

Este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

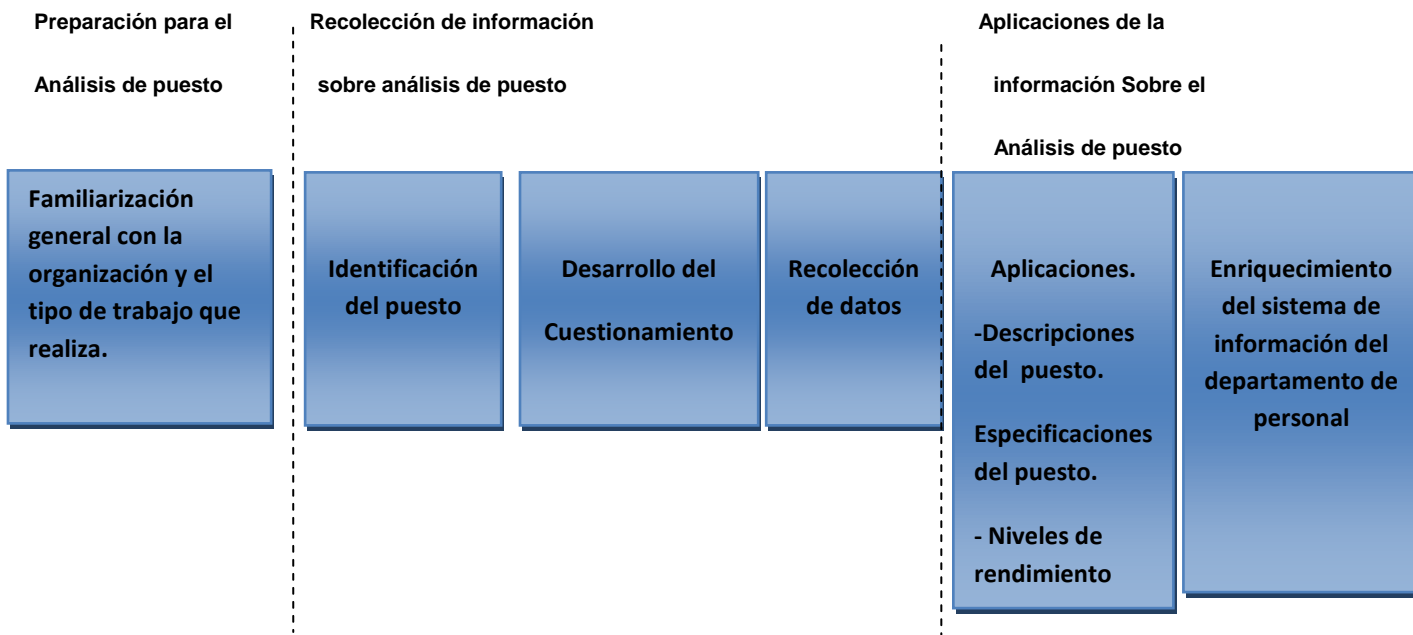
El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

¹³ Werther, Jr. William B. y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5 ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Cap. 4 "Análisis y Diseño de Puesto"



La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de Recursos Humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización.¹⁴

Figura: Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.



Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos- 5 ta. Edición –Editorial Mc Graw Hill- Pág. 95.

2.3.3 Métodos de Investigación

- Tipos de Métodos: ¹⁵
 - a) Entrevistas.
 - b) Cuestionarios.
 - c) Observación.
 - d) Método mixto.

¹⁴ Werther, Jr. William B. y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5 ta. Edición- Editorial MC Graw Hill- Cap. 4 "Análisis y Diseño de Puestos".

¹⁵ Análisis y descripción de cargo, en [http://www.elprisma.com/análisis y descripción de cargo](http://www.elprisma.com/análisis-y-descripción-de-cargo)



e) Método de informes sucesivos.

a) Entrevistas.

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



Entrevistas individuales con cada empleado.

Entrevistas colectivas con grupos de empleado que desempeñen el mismo trabajo.

Entrevistas con uno o más supervisores que tengan conocimiento profundo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen, rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

b) Cuestionarios.



Otro medio eficaz para obtener información en el análisis de puestos es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.



Lo que hay que decidir en este caso es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo se pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.¹⁶

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados- Es menos costoso que entrevistar	<ul style="list-style-type: none">- El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

c) Observación.



La observación directa es especialmente útil en los trabajos, que consisten principalmente en actividad física observable.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se

¹⁶Análisis y descripción de cargo, en <http://www.elprisma.com/análisis y descripción de cargo>.



espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.¹⁷

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a aclarar 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 que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reduciendo las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

d) Método mixto.

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

e) Método de informes sucesivos (Bitácora del participante).

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- Identificación y actualización.
- Deberes y responsabilidades.

¹⁷ Análisis y descripción de cargo, en [http://www.elprisma.com/análisis y descripción de cargo](http://www.elprisma.com/análisis-y-descripción-de-cargo)



- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo.
- Niveles de desempeño.¹⁸

2.3.4 Diseño de Puestos

La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.¹⁹

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no sólo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño de puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

La productividad y la especialización: A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por lo tanto se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.

La satisfacción y la especialización: Cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía,

¹⁸ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición- Editorial Thomson- Cap. 4 "Análisis de puestos, participación de los empleados y horarios de trabajo flexibles".

¹⁹ Werther, Jr. William B. y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5 ta. Edición- Editorial MC Graw Hill- Cap. 4 "Análisis y diseño de Puestos".

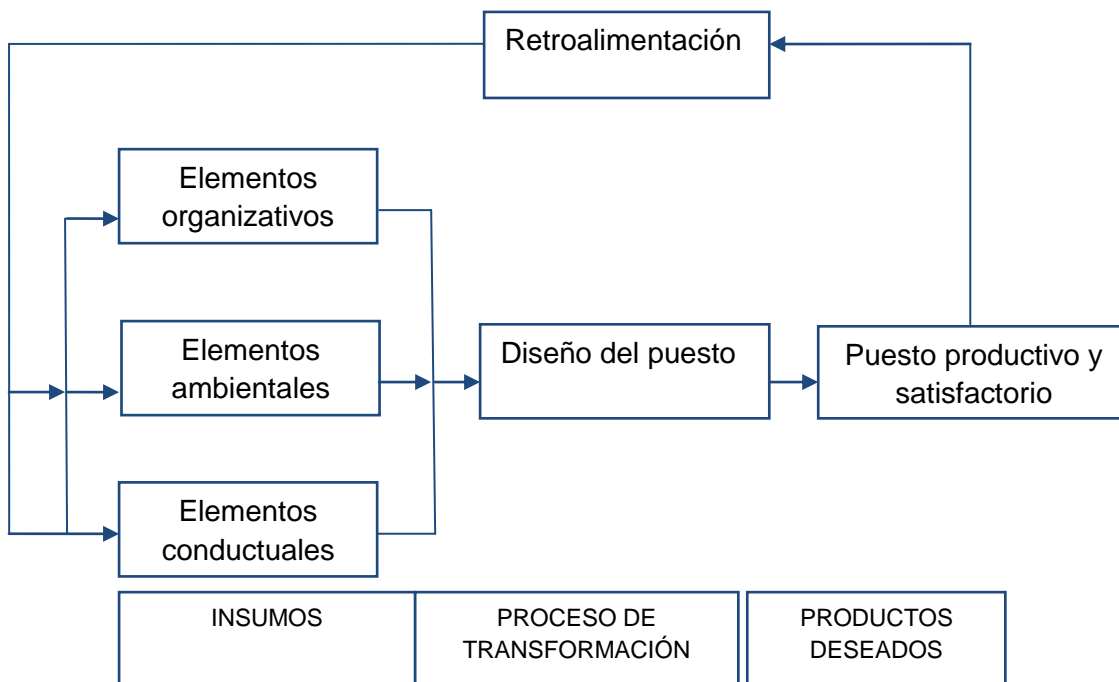


variedad e identificación con la tarea, incluso la productividad puede ascender sólo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.

Aprendizaje y especialización: Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

Rotación y especialización: Aunque un trabajo superespecializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción son bajos, esto puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando esto ocurre, un nuevo diseño del puesto, con más atención en estos aspectos conductuales, puede reducirlas.²⁰

Figura: El diseño de puestos desde una perspectiva de sistema.



Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith- *Administración de Personal Recursos Humanos.5 ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Pág. 103.*

Elementos organizativos

Los elementos organizativos de un puesto se refieren a su eficiencia.

²⁰ Werther Jr. William B. y Davis Keith – *Administración de Personal y Recursos Humanos.5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 4 "Análisis y Diseño de Puestos".*



El rendimiento tiende a incrementarse cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas.

- Enfoque mecánico: Esta técnica mecanicista requiere la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El resultado es la *especialización*.
- Flujo de trabajo: El producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se efectúe de manera eficiente.
- Ergonomía: La ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera.²¹
- Prácticas laborales: Son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales. Cuando las organizaciones ignoran estas prácticas, en ocasiones surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad.

Elementos del entorno

Un segundo aspecto del diseño de puestos se enfoca en asuntos como el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de empleados y sus expectativas sociales.

- Habilidades y disponibilidad del empleado: Las consideraciones respecto a la eficiencia en la labor deben balancearse de acuerdo con el grado de preparación de los trabajadores disponibles.
- Expectativas sociales y culturales: Las expectativas de carácter social y cultural influyen de manera determinante en el nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto.

²¹ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 4 "Análisis y Diseño de Puestos".



El nivel general de educación se ha elevado considerablemente y junto con el nivel de las *expectativas* de los trabajadores.

El problema de las expectativas individuales se complica cuando se tienen en cuenta las crecientes influencias internacionales, con la inevitable presencia de diferencias culturales.

Elementos de conducta

Los puestos de trabajo no pueden diseñarse con base sólo en los factores de eficiencia. Los diseñadores modernos consideran en gran medida los datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las de alto valor psicológico tienen especial importancia.

➤ Autonomía:

El principio de la autonomía consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo.

Los puestos que confieren autoridad para tomar decisiones otorgan responsabilidades adicionales que incrementan el sentido de autoestima y evaluación del empleado.²²

➤ Diversidad:

La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez provoca errores.

Tanto la autonomía como la diversidad en el puesto pueden propiciar mejores niveles de satisfacción laboral.

➤ Identificación de la tarea:

Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se desempeña.

El nivel de satisfacción puede incrementarse considerablemente cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados perciban que están aportando una contribución importante a la sociedad.

➤ Relevancia de la tarea:

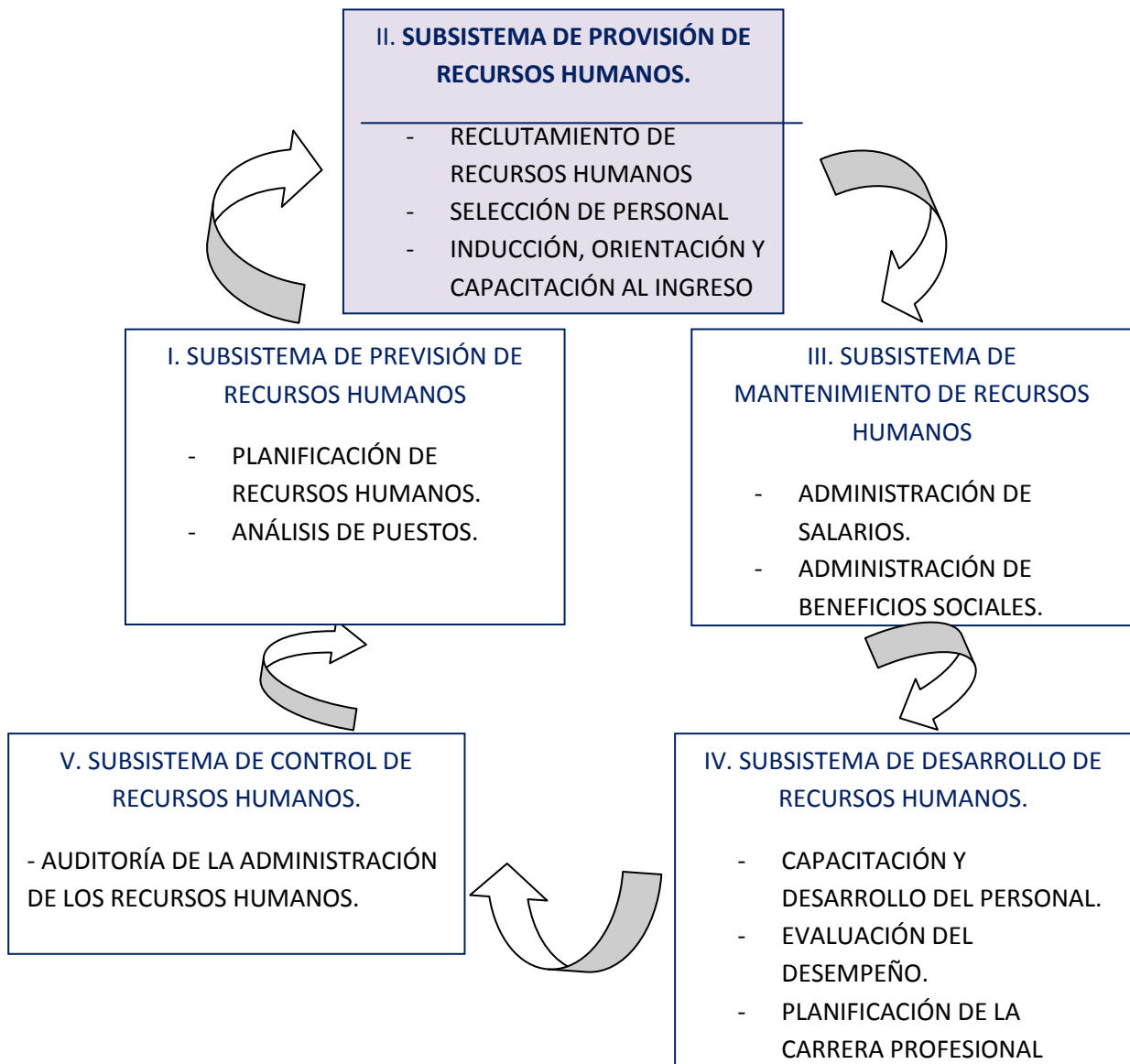
²² Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 4 “Análisis y Diseño de Puestos”.



Un elemento muy relacionado con la identificación de la labor que se efectúa es la *relevancia de la tarea*. Este aspecto hace que el puesto adquiera valor para quienes lo desempeñan.

➔ Retroalimentación:

Cuando no proporciona ninguna retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño, éstos tendrán escasas razones para mejorarlo.



Fuente: Rodríguez Alejandra- Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos- Edición IUA.
Pág. 17.



2.4 Reclutamiento de Recursos Humanos

2.4.1 Naturaleza de Reclutamiento de Personal.

Reclutamiento es el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes de puestos que se producen en su seno.

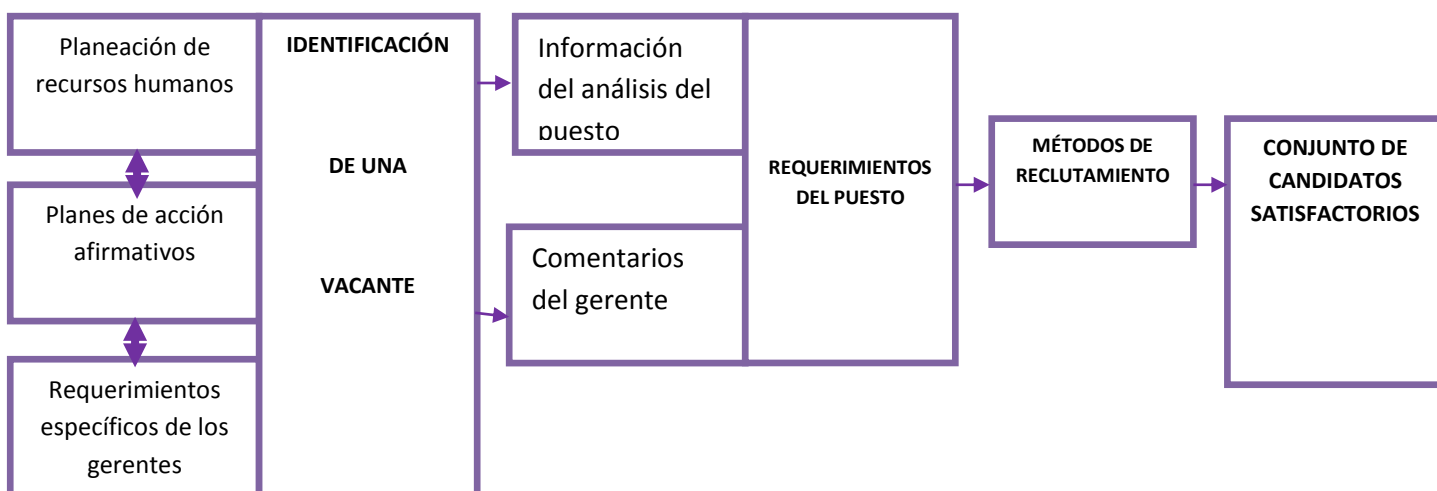
Una de las características de este proceso es que puede ser tanto interno como externo a la organización.

El proceso de reclutamiento interno ocurre cuando los candidatos a los puestos los proporciona la propia organización.

En el proceso de reclutamiento externo los candidatos se buscan fuera de la organización.

2.4.2 Proceso de Reclutamiento

Figura: Esquema general del proceso de Reclutamiento



Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith- *Administración de Personal Recursos Humanos*. 5 ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Pág. 151.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de un empleo.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los Recursos Humanos a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplimentar bien su responsabilidad, el reclutador tiene en



cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar.

En cuanto al requerimiento del puesto, el reclutador debe hacerse la siguiente pregunta ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?, en el caso de los puestos medios, con frecuencia se determina que las habilidades realmente esenciales son las capacidades de leer y escribir bien y actitudes de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse de manera adecuada con las personas.

Determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta cubrir con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

¿Qué es necesario *hacer*?

¿Qué es necesario *saber*?

¿Qué es necesario *aprender*?

¿Qué experiencia es *realmente indispensable*?

En cuanto al método de reclutamiento el mismo se divide en dos canales:

Los canales de reclutamiento interno:

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.²³

➔ Programas de promoción de información sobre vacantes: Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son

²³ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos.- 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 6 "Reclutamiento".



los requisitos para cubrirlos. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación.

El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de Recursos Humanos a llenar vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales.

➤ Empleados que se retiran: este canal es el que a menudo se ignora. Muchos pueden retirarse por otras obligaciones que no le permiten cumplir con la jornada normal de 40 hs semanales, otros podrían permanecer en la empresa si pudieran variar sus horarios de trabajo.

Hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea perder un empleado especialmente valioso y permite que se lleve a cabo un proceso de renegociación que puede ser complejo.

Los canales de reclutamiento externo:

Cuando los vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de Recursos Humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

➤ Espontáneos: Todo departamento de Recursos Humanos recibirá en el curso del tiempo, correspondencia de personas que desean emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a la compañía con el mismo fin. En ambos casos se solicita que se llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.²⁴

Las solicitudes que se consideran interesantes se mantienen en un expediente hasta que se presente una vacante. El lapso que se suele conceder a este proceso es de 6 meses, después se descartan las solicitudes por considerarse como antiguas.

➤ Referencias de otros empleados: es posible que los actuales empleados de la organización refieran ciertas personas al departamento de Recursos

²⁴ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 6 "Reclutamiento".



Humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, en primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En tercer lugar las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía.

- Publicidad: diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar trabajo.

El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- 1) Las responsabilidades específicas del empleado.
 - 2) La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
 - 3) Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.
- Agencias privadas: Estas compañías funcionan a manera de puente entre las vacantes y sus clientes corporativos. Les comunican periódicamente, los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Por lo general la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de la compañía en la que efectuará la contratación.²⁵
 - Compañías de ubicación de profesionales: Estas compañías sólo contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas compañías se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo.

²⁵ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 4 "Análisis y Diseño de Puestos".



El reclutador utiliza el formato de solicitud de empleo como una herramienta básica de su trabajo, que culmina y concluye cuando se presenta al departamento de selección de personal de la organización un grupo aceptable de candidatos idóneos para los puestos disponibles.

2. 4 .3 Solicitud de Empleo

Los formatos de solicitud de empleo tienen como objetivo proporcionar a la empresa información acerca de los candidatos que se obtuvieron a través del proceso de reclutamiento. En esta etapa es esencial que el responsable del proceso de reclutamiento y de selección se cerciore de que el formato de solicitud de empleo, documento que en sí mismo refleja la filosofía corporativa de la organización, esté escrito de acuerdo con los parámetros legales vigentes en cada país o región y con las políticas de la organización.²⁶

La misma debe poseer los siguientes criterios:

- * Datos personales: La solicitud se inicia con un apartado en el que el solicitante consigna su nombre, fecha de nacimiento, D.N.I., dirección, teléfono, correo electrónico etc., permitiendo que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante. Consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.
- * Situación laboral: Determinar si el solicitante trabaja actualmente, si tiene compromisos que le impidan iniciar de inmediato sus labores y si está dispuesto a aceptar otro puesto de gran importancia para la organización. De igual importancia es el conocimiento del nivel de ingreso que la persona obtiene en su empresa actual, lo que permite a la organización una base para la futura negociación sobre compensación.
- * Educación y preparación académica: En la sociedad el nivel académico de los solicitantes constituye un indicador de trabajo que obtendrá un solicitante

²⁶ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición- Editorial Thomson. Editorial Thomson- Cap. 6 "Selección de Empleados".



en determinada empresa, pero la tendencia moderna se dirige a centrarse exclusivamente en la preparación que contribuye de manera efectiva al desempeño del puesto.

- * Antecedentes laborales: Se le pide a los solicitantes que describan sus empleos recientes, gracias a esa información puede determinarse si el solicitante cambió sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente o si por el contrario se mantuvo estable en determinada posición.
- * Asociaciones, distinciones y pasatiempos: Las organizaciones suelen tener muy presente el hecho de que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad, es por ello que los pasatiempos, en las asociaciones pueden ser fundamentales en determinadas circunstancias mostrando al solicitante interés activo en toda una gama de áreas de intereses para la compañía. Los pasatiempos revelan facetas esenciales de la personalidad y pueden ser de gran importancia.
- * Referencias: Las referencias a pesar de formar un elemento subjetivo, suelen relevar aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen del solicitante personas como sus amistades o parientes.

Las referencias, pueden arrojar luz sobre circunstancias inciertas en la vida y en la carrera profesional de un solicitante del empleo. El reclutador nunca ha de desdeñar información sólida y confiable que permita contribuir a tomar una decisión adecuada.

- * Firma: Es una práctica muy habitual que se le solicite al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo el espacio para la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, anulará su contrato de trabajo.²⁷

El reclutador debe recordar que en la práctica dispondrá como máximo del período de prueba del nuevo empleado para poner en vigencia la cláusula y separar del

²⁷ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición- Editorial Thomson- Editorial Thomson- Cap. 6 “Selección de Empleados”.



empleo al nuevo trabajador si se descubren serias irregularidades en su solicitud de trabajo. Una vez transcurrido ese período, la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

2.4.4 Evaluación del Reclutamiento

La evaluación de los programas de reclutamiento y capacitación del personal encargado de la logística, es necesario para identificar mejoras futuras. Más importante aún, si se instituye como un componente integral y permanente de los procesos de reclutamiento, puede ayudar a identificar oportunamente deficiencias y corregirlas antes de la jornada electoral.

Como sucede con todas las evaluaciones, el punto de partida deben ser los objetivos y estándares de desempeño establecidos como parte esencial de la planeación y administración de los programas de reclutamiento. Esos estándares comprenderían el desempeño en términos de eficiencia, efectividad, integridad y servicio.

La evaluación está dirigida a determinar si los métodos de reclutamiento:

- Proveen el volumen de personal requerido;
- Alientan a los solicitantes con suficientes habilidades básicas para colaborar en funciones logísticas;
- Permiten retener personal competente con experiencia previa.

Al considerar estos factores la evaluación debe atender cuestiones como las siguientes:

- *¿Está siendo efectivamente identificado el personal potencial en los procesos de reclutamiento?*²⁸

²⁸ "Evaluación del Reclutamiento y la Capacitación", en <http://www.aceprojet.org>



- ¿Los procedimientos son muy amplios o muy estrechos para interesar a quienes tienen las habilidades básicas requeridas?;
- ¿Existen grupos que deben ser identificados específicamente?;
- ¿Se requieren mensajes o promocionales más frecuentes?;
- ¿Representa alguna ventaja mantener contacto con el personal que participó en elecciones previas?

¿Son apropiados los criterios de selección?

- ¿Prueban adecuadamente las capacidades básicas requeridas para las actividades específicas de la logística?;
- ¿Fueron aplicados debidamente en la selección de los solicitantes?

¿El empleo es lo suficientemente atractivo para atraer a los solicitantes con las habilidades más apropiadas? Si no lo es ¿existe algún medio por el que se puedan mejorar las condiciones de servicio para promover un mayor número de solicitantes? Las mejoras no son necesariamente económicas. En principio, la atención se debe dirigir hacia soluciones que no impliquen costos mayores como:

- Incrementar el prestigio de la posición;
- Realizar los arreglos para que la capacitación tenga algún tipo de reconocimiento o validez educativa;
- Darle preferencia al personal que haya trabajado en alguna elección en otro tipo de empleos públicos;
- Garantizar el pago oportuno.

No obstante, también se debe considerar si los salarios son adecuados para atraer al personal apropiado.²⁹

²⁹ “Evaluación del Reclutamiento y la Capacitación”, en <http://www.aceprojet.org>



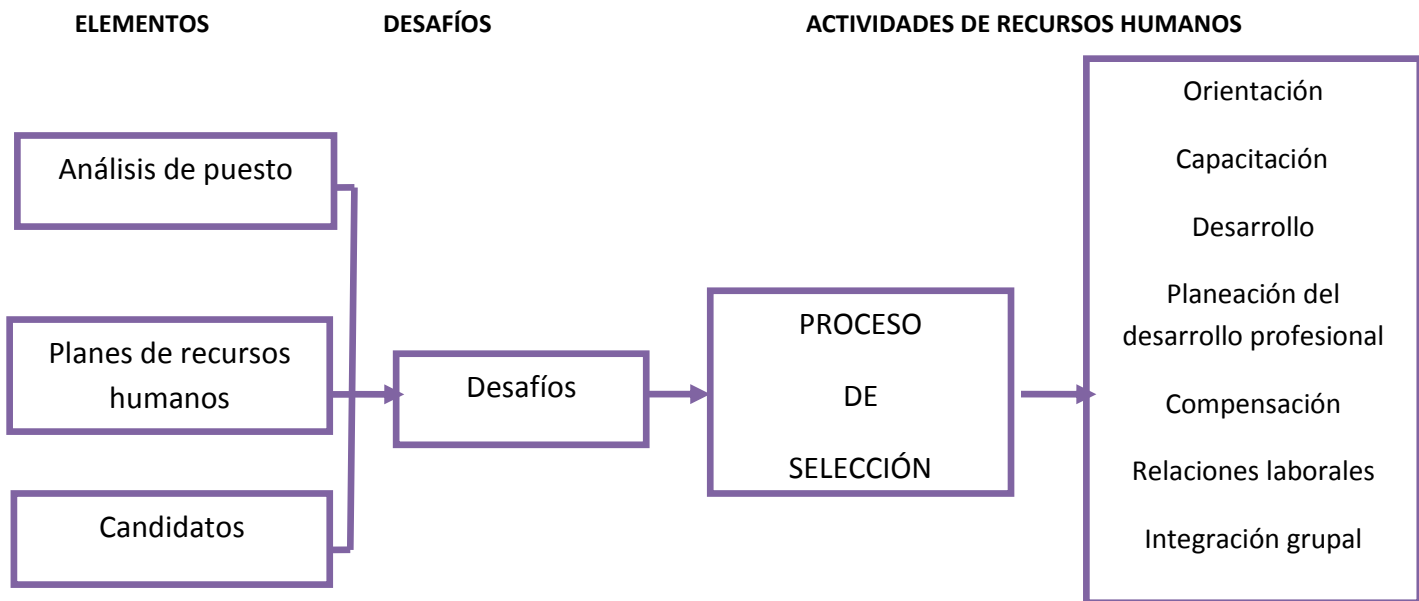
2.5 Selección de Personal

2.5.1 Naturaleza de la Selección de Personal

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Los departamentos de Recursos Humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de un nuevo personal, basándose en tres elementos esenciales: en primer lugar, la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios. En segundo lugar, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Finalmente los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Figura: Elementos que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.



Fuente: Werther, Jr. William B.y Davis Keith- Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ta. Edición-Editorial Mc Graw Hill- Pág. 181.



El proceso de selección consta de una serie de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de Recursos Humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.³⁰

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan un claro dilema, ya que los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida con las personas más calificadas para ejercer la función. Al mismo tiempo es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto debe ofrecerse al personal interno por un tiempo determinado antes de ponerlo en el mercado externo.

Tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Con independencia de la solución que el administrador de Recursos Humanos elija para este dilema, seleccionar con rapidez y sin personal adecuado o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes, es muy probable que el administrador de Recursos Humanos se vea sometido a presiones considerables.

La razón de selección, es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Si en una organización a menudo se presentan bajas razones de selección puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

³⁰ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



El administrador de Recursos Humanos debe recordar que una contratación realizada mediante un soborno introduce en la organización a una persona que no sólo no será

Idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.³¹

2.5.2 Proceso de Selección de Personal.

Figura: Pasos en el proceso de Selección

Paso 8: Decisión de contratar

- Paso 7: Descripción realista del puesto

Paso 6: Entrevista con el supervisor

- Paso 5: Examen médico

Paso 4: Verificación de datos y referencias

- Paso 3: Entrevistas de Selección

Paso 2: Pruebas de idoneidad

- Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes

Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith- Administración de Personal Recursos Humanos. 5 ta. Edición-Editorial Mc Graw Hill- Pág. 185

➤ Paso 1: Recepción Preliminar de solicitudes:

El proceso de selección se realiza en dos sentidos. Por una parte la organización elige a sus empleados, por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formar una opinión de la organización a partir de ese momento.

Es frecuente que se presenten solicitantes espontáneos que decidan pedir personalmente empleo, en tales casos es recomendable conceder a estas personas

³¹ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos- 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



una entrevista preliminar que se considera una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas.

A continuación el candidato entrega una solicitud formal de trabajo (que se le proporciona con la entrevista preliminar).³²

➤ **Paso 2: Administración de exámenes:**

Son instrumentos para evaluar compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras en ejercicios que simulan condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son demasiado complejos y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna en forma individual una puntuación determinada a cada función, computándose los resultados y el candidato logra una puntuación final.

✚ La validación de los exámenes:

Se consideraba que estas pruebas describían la capacidad del individuo aunque no se cuente con suficientes garantías de que la prueba fuese válida. La *validez* de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y por tanto no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba pueden emplearse dos enfoques: el de demostración práctica y el racional. El primero se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El segundo se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba, éste se emplea cuando la demostración

³² Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



práctica no puede aplicarse debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite validación. Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables.³³

✚ Métodos de examinación: precauciones.

Cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Este manual proporciona información respecto a la confiabilidad y a los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo profesional que originalmente lo diseñó.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Diversas pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad, ellas son las menos confiables, siendo su validez discutible porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento: son más confiables porque determinan información o conocimiento que posee el examinado. El administrador de personal debe cerciorarse de que el conocimiento que está midiendo sea realmente relevante para la vacante que se pretende cubrir.

Las pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica: miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. Su uso es casi inexistente en el ámbito de las empresas a causa de factores éticos como de factores económicos.

Las pruebas de carácter médico: determinan con razonable precisión el estado de la salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que los descalifiquen para otros.³⁴

³³ -³⁴ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



Paso 3: Entrevista de Selección.

Este paso consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Las entrevistas de selección son la técnica más utilizada y ello se debe a su flexibilidad.

A través de ella se obtiene la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

- ✚ Diversos tipos de entrevista: Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa (entrevistador) y un solicitante.

Entrevistas no estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada porque cada solicitante debe responder a diferentes tipos de conocimientos o experiencias.

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas determinadas. Las mismas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas. En este enfoque la confiabilidad de la entrevista mejora, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas.

Entrevistas mixtas: en la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. Las no estructuradas añaden interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas conductuales: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Esta técnica se centra en un campo muy limitado.



El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.³⁵

Entrevistas de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Es muy probable que quienes no son contratados se creen una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y la validez de esta técnica son difíciles de demostrar, porque la precisión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista.

✚ Proceso de la entrevista

Figura: Etapas de una entrevista de selección.



*Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith-
Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ta.
Edición- Editorial Mc Graw Hill- Pág. 194.*

✚ **Preparación del entrevistador**: El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Ésta preparación requiere que se elaboren respuestas específicas. El mismo debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para

³⁵ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones.

Existen preguntas como por ejemplo, ¿qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión?- ¿planea seguir sus estudios?- ¿en qué consistía su empleo anterior? entre otras que tienen como objetivo proporcionar al entrevistador información respecto a intereses, actitudes y antecedentes del solicitante.

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana y amistosa. La entrevista debe iniciarse con preguntas sencillas. Es importante recordar que su actitud también trasluce aprobación o rechazo: apruebe con la cabeza, o mantenga una actitud descansada, poca tensa y vuelva a sonreír.

✚ **Intercambio de información:** El proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que le haga.

✚ **Finalización:** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. El entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que tal vez consistan en esperar hasta que la empresa se comunique telefónicamente con el solicitante o éste concerte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado sobre la idoneidad del candidato. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto.³⁶

✚ **Evaluación:** inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato.

³⁶ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal, es decir que de esta muestra puede obtenerse considerable información.

* Errores del entrevistador: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Estos errores son muy obvios. Existe otra posible fuente de errores más difíciles de detectar y erradicar: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial.

Paso 4: Verificación de referencias y antecedentes.

Una vez que el supervisor del puesto vacante ha efectuado las entrevistas y elaborado su informe respecto de los candidatos, toda la documentación regresa al área de empleos a fin de llevar a cabo, con el mejor postulante, los pasos restantes. El examen de antecedentes posibilita una corroboración fehaciente de los datos proporcionados por el candidato tanto en su currículum vitae como en la ficha de selección con el que cuenta la organización.

Laborales: solicitar a los anteriores empleadores información con relación al desempeño del postulante, lo que permite conocer cómo se evalúa en tales lugares el candidato seleccionado.

Estos informes suelen resultar categóricos si bien se desconoce la objetividad con la cual se elaboran los mismos, ya que esto depende de la predisposición de los empleadores y de la opinión que pueda tener sobre la persona.

Ambiental: se debe verificar el lugar en el cual vive el candidato, cómo se constituyen su vivienda, sus costumbres y hábitos de vida, etc. ³⁷

Policial: Deberá contemplarse si el mismo no atenta contra la libertad del trabajo que establece nuestra carta magna, pero sí debe tenerse en consideración que es una realidad del mercado nacional.

Esta herramienta debe ser adoptada con el análisis adecuado de su valor de confiabilidad.

³⁷ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



Paso 5: Evaluación médica.

El examen médico tiene por objeto realizar una constatación de las capacidades físicas de la persona para las exigencias de puesto y una verificación de la apariencia y el bienestar del candidato.

El cometido está dado por un aspecto de la política de salud que la empresa adopta con relación a todo el personal que integre su dotación, no sólo para garantizar el estado de salud del mismo sino para dar al candidato una inserción a su empresa con un estado de salud dado y sobre el cual pueden llevarse adelante exámenes periódicos que permitan constatar que el mismo continúa siendo adecuado para la edad cronológica del candidato y el tipo de trabajo que le toca desempeñar.

Paso 6: Entrevista con el supervisor

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo el supervisor la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

Cuando el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.³⁸

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7: Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en todos los casos. Para prevenir esta reacción es de gran

³⁸ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor.

Paso 8: Decisión de contratar

Este paso señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicar a los solicitantes que no fueron seleccionados.³⁹

El candidato que ha sorteado con éxito los aspectos indicados en el proceso de selección de personal está en condiciones de ser integrado a la dotación de la empresa, previo cumplimiento de los procedimientos internos para ser contratado, los que se cumplen en el área de administración de personal, como son:

- Firmar el contrato de trabajo.
- Integrar la totalidad de documentación requerida para el legajo personal.
- Cumplimentar la totalidad de pasos para llevar a cabo gestiones operativas.
- Una vez hecho, esto debe preverse el día de inserción y la correspondiente inducción que el candidato requiere.

2.5.3 Política de Selección

Las políticas de selección de personal juegan un papel decisivo en el marco de una política global sobre los Recursos Humanos de la empresa. Toda organización se basa en una cultura formada por principios y criterios.

La política de personal puede ser percibida por los integrantes de dos maneras:

- De forma implícita, como resultado de la cultura empresarial.
- De forma explícita, como respuesta a un análisis y diagnóstico objetivo del entorno que rodea a la empresa.

³⁹ Werther Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc. Graw Hill- Cap. 7 "Selección de Personal".



Esta política debe seguir con los siguientes requisitos:

- Claridad: es mejor que esté definida formal y explícitamente, de manera que resulte comprensible.
- Afinidad y uniformidad: con la política de selección de personal, la concepción y los objetivos generales de la empresa.
- Coherencia: con la política social y con la legislación laboral vigente.
- Flexibilidad: debe admitir las correcciones y matices concretos para cada caso particular, adaptándose a cada nivel.
- Comunicación: debe ser conocida por todos los integrantes, y transmitida por los medios de comunicación más adecuados de la empresa.⁴⁰

2.6 Inducción, Orientación y Capacitación al ingreso.

2.6.1 Planificación de la Inducción y Orientación

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados, con la organización, sus puestos y su unidad de trabajo.

Para que haya un programa de inducción bien integrado, es esencial la cooperación entre la gente de línea y la de staff. Por lo general, el departamento de Recursos Humanos es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos, prestaciones y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor.

Este proceso tiene como beneficio:

1. Menor rotación de personal.
2. Aumento de la productividad.
3. Mejora de la moral de los trabajadores.
4. Menores costos de reclutamiento y capacitación.
5. Facilitación del aprendizaje.

⁴⁰ Rodríguez Alejandra- Guía de estudio de la materia: Administración de Recursos Humanos- Edición Diciembre 1998 IUA- Cap. 2. "Subsistema de Provisión de Recursos Humanos".



6. Reducción de la ansiedad de los recién empleados.⁴¹

Otro aspecto importante de la inducción es la socialización de los nuevos administradores. La socialización organizacional se define en varias formas. Una visión global incluye tres aspectos: adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adaptación de roles apropiados y adopción de las normas y valores del grupo de trabajo.

La empresa debe desarrollar una actividad de relación con su personal, cuando aún no se ha conseguido afirmar un vínculo o compromiso lo suficientemente cautivador para consolidar y desarrollar un vínculo entre la persona y la empresa.

Las etapas de la inducción de personal deben contemplar la calificación referida a:

- ✚ Inducción a la empresa
- ✚ Inducción a la cultura de la empresa
- ✚ Inducción al puesto de trabajo.

En primer lugar la inducción a la empresa debe asegurar que la persona pueda identificar aspectos concernientes al funcionamiento organizacional de la misma que le permita insertarse en las condiciones, procedimientos y modalidades del trabajo de la compañía.

La inducción institucional es el conocimiento de la historia, estructura, mercado, esquema comercial, política de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad/política ambiental, programa de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores. Todos estos temas pueden ser resumidos en una carpeta para su entrega al nuevo empleado, a lo que pueden agregarse:

- Organigramas.
- Historia de la empresa.
- Diferentes instalaciones, plantas y sucursales.

⁴¹ Rasello Néstor- Guía de estudio de la materia: Reclutamiento y Selección- Edición Febrero 2001- Editorial IUA- Cap. 6 "Inducción del personal nuevo y egreso de personal".



- Listado de términos de uso exclusivo en la organización.
- Listado de prestaciones y beneficios.
- Copias de formularios de uso común.⁴²
- Procedimientos de emergencias y prevención de accidentes.
- Teléfonos internos.
- Etc.

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

La forma en que el candidato es acogido en la empresa es muy indicativa de la calidad de las relaciones humanas y de la gestión de personal de la empresa. En la recepción intervienen por orden de importancia:

- Los compañeros
- El jefe inmediato
- El departamento de personal o de Recursos Humanos.

Por último podemos señalar la realización de entrevistas de ajuste como un complemento importante una vez transcurrido cierto tiempo de actuación en la empresa, que conllevan a una evaluación que se celebra en privado con el nuevo empleado, después de algún tiempo de haberse desempeñado en su puesto de trabajo.

En esta entrevista resulta conveniente identificar aquellos problemas y dificultades con las que se ha tropezado el nuevo empleado, a fin de adoptar medidas correctivas que pueden orientarlo debidamente respecto a la mejor forma de realizar su trabajo y a los cambios que deben llevarse adelante para asegurar el éxito.

En segundo lugar, inducción a la cultura de la empresa, decimos que es un aspecto sumamente sensible a la integración del personal el referido no solamente a la comprensión del trabajo que debe llevar adelante la persona sino y

⁴² Rasello Néstor- Guía de estudio de la materia : Reclutamiento y Selección- Edición Febrero 2001- Editorial IUA- Cap. 6 "Inducción del personal nuevo y egreso de personal".



fundamentalmente, lo concerniente a cómo "conocer" los valores y elementos efectivos que integran como denominador común a todas las personas.⁴³

Este aspecto de la inducción es la que la mayoría de las empresas, generalmente presentan en una reunión conjunta en que participan los interesados durante un período de uno o más jornadas de trabajo para dar a conocer la visión, los valores institucionales, etc.

Las empresas deben integrar al personal desde una perspectiva que conlleve un conocimiento de cómo es la cultura de la empresa. En tal sentido se debe comunicar:

- Filosofía de trabajo.
- Sistema de calidad y modalidad de relación.
- Características de perfil de personalidad que se espera por parte de la empresa.
- Esquemas de beneficios y retribución variables por rendimiento.
- Medidas de desempeño y valoración del personal.
- Políticas de responsabilidad corporativa de la empresa.

El proceso de comunicación que se logra en la empresa está vinculado con la rapidez y confiabilidad con la cual se introduce al nuevo personal a la organización, también se puede lograr que las personas puedan obtener involucramiento y compromiso de los que forman parte de la empresa.

El supervisor debe cumplimentar algunas tareas mínimas que debe tener en consideración tales como:

- Interiorizar al empleado en el sector de trabajo, en el puesto y en la tarea que deberá desarrollar.
- Comentar las políticas referidas a los RRHH que afectarán de modo directo en la realización del trabajo.

En tercer lugar, la inducción al puesto de trabajo, se debe evaluar dentro del marco de la inducción de la persona a su trabajo. Se deben prever la totalidad de los

⁴³ Rasello Néstor- Guía de estudio de la materia Reclutamiento y Selección- Edición Febrero 2001- Editorial IUA- Cap. 6 "Inducción del personal nuevo y egreso de personal".



elementos que garanticen la correcta incorporación de la persona al puesto vacante. Para ello la empresa debe desarrollar no sólo tareas de inducción del candidato tanto a la empresa como a su cultura, sino también debe hacerlo dentro del marco del puesto de trabajo.

Lo que se persigue es asegurar que la persona sea inducida gradualmente al nivel de responsabilidad del puesto para el cual se lo ha seleccionado y pueda cubrirse perfectamente por el postulante. De tal forma la empresa y el dueño del puesto pueden delegar la correcta y efectiva realización de la tarea y poder prever la medida de productividad que se espera del cargo. ⁴⁴

2.6.2 Naturaleza de la Capacitación

Un programa de inducción incluye un programa de **capacitación técnica** (la capacitación de habilidades básicas, la capacitación de equipo y la capacitación para la diversidad). La capacitación de habilidades básicas, tendiente a enseñarle al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo, tales como leer, escribir, computación, hablar, escuchar, resolver problemas, autodirigirse, saber cómo aprender, trabajar en equipo y liderar a otros. Para implementar con éxito el programa de habilidades básicas, los gerentes deben hacer lo siguiente:

1. Explicar a los empleados por qué y cómo les ayudará la capacitación a su puesto.
2. Relacionar la capacitación con las metas de los empleados.
3. Respetar y considerar las experiencias de los participantes, y utilizarlas como un recurso.
4. Utilizar un enfoque centrado en el problema o un enfoque centrado en la tarea, de modo que los participantes “aprendan mientras lo hacen”.
5. Brindar retroalimentación sobre el avance hacia el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

⁴⁴ Rasello Néstor- Guía de estudio de la materia: Reclutamiento y Selección- Edición Febrero 2001- Editorial IUA- Cap. 6 “Inducción del personal nuevo y egreso de personal”.



La clave para desarrollar un programa exitoso de habilidades básicas es la *flexibilidad*, que refuerza los principios de las diferencias individuales al tiempo que reconoce la realidad de las limitaciones del trabajo y la familia.⁴⁵

También se encuentra la *capacitación cruzada* y *capacitación de equipos*, las organizaciones dependen de equipo para lograr las metas estratégicas y operativas. La contribución de cada miembro del equipo no sólo estará en función de los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas, sino también de la interacción de los otros integrantes del equipo. Los comportamientos del trabajo en equipo que distinguen a los equipos efectivos, se muestran en la figura siguiente:

Figura: Habilidades para la capacitación de equipos.



Fuente: Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos.14ta.Edición- Editorial Thomson
Pág.332



El hecho de que estos comportamientos sean observables y mensurales proporciona una base para capacitar a los miembros del equipo para que operen con mayor eficacia en la persecución de sus metas.

Los gerentes que desean diseñar capacitación de equipo para su organización deben tener presentes los siguientes puntos.

1. Formar un equipo es un proceso difícil y exhaustivo. Muchos equipos nuevos están bajo presión para producir, se cuenta poco tiempo para la capacitación.

La capacitación de equipo funciona mejor cuando se realiza con tiempo y en forma paralela al desarrollo del equipo.

2. El desarrollo del equipo no siempre es una secuencia lineal de “formación, tormenta, regulación y desempeño”. Las iniciativas de capacitación pueden ayudar al trabajo de equipo a través de cada una de estas etapas, pero los gerentes deben estar conscientes de que puede haber errores.

3. Se requiere capacitación adicional para adaptarse a los nuevos integrantes.

4. Es necesario que las habilidades de conducta y de proceso sean adquiridas con ejercicios participativos.

Estrechamente relacionada con la capacitación de equipo está la *capacitación cruzada*, en la cual los empleados aprenden a realizar diferentes trabajos dentro de la organización, además del suyo. Parte de la motivación para la capacitación cruzada es que da flexibilidad a las empresas. Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto en el momento y al lugar en donde sean necesarios, lo que no se puede hacer con los trabajadores y el equipo especializados.⁴⁶

La capacitación para la diversidad. Dos de cada tres empresas de Estados Unidos han ampliado sus programas de diversidad a causa de la creciente globalización. La mayoría espera actualizarse en la diversidad en un futuro próximo. Sesenta y tres por ciento de los ejecutivos de Recursos Humanos y de capacitación encuestados expresa la necesidad de ampliar el alcance de los programas de diversidad de su empresa, y 22 por ciento planea hacerlo en un futuro próximo. Este énfasis es impulsado por la conciencia de la variedad demográfica de la fuerza de trabajo, los

⁴⁶ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición - Editorial Thomson- Cap. 7 “Capacitación y Desarrollo”.



retos de la acción afirmativa, la dinámica del estereotipo, los valores cambiantes de la fuerza de trabajo y los posibles beneficios competitivos de reunir a diferentes personas para un propósito común. Hay dos tipos de capacitación para la diversidad: 1) Construcción de conciencia, que ayuda a los empleados a apreciar los beneficios de la diversidad, y 2) construcción de habilidades, las cuales proporcionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para trabajar con personas que son diferentes.

Las organizaciones que han tenido éxito con la capacitación para la diversidad se dan cuenta de que es un proceso a largo plazo que requiere el más alto nivel de habilidad. La capacitación ineficaz en esta área puede ser perjudicial y crear más problemas que los que soluciona. Muchas firmas de consultoría han agregado capacitación para la diversidad a su lista de programas sin contar con el personal adecuado para manejar la asignación. Para evitar las trampas de una capacitación inferior para la diversidad, los gerentes deben hacer lo siguiente:⁴⁷

1. Forjar un vínculo estratégico. Comience por establecer los motivos de la capacitación para la diversidad. Aclare los vínculos que existen entre la diversidad y las metas de negocios a fin de establecer el contexto para la capacitación.
2. Verificar las calificaciones del consultor. Reconozca que no hay criterios de certificación para los consultores, así que asegúrese de que estén bien preparados. Es esencial comprobar su experiencia y antecedentes.
3. No impartir programas "prefabricados". Cada empresa tiene metas diversas, y la capacitación debe reflejar esto.
4. Elegir los métodos de capacitación con cuidado. La mayoría de la capacitación para la diversidad en realidad se basa en la educación (formación de conciencia). Tal vez los gerentes esperen desarrollar habilidades, pero esto requiere una capacitación más profunda.
5. Documentar los beneficios individuales y de la organización. La capacitación para la diversidad, cuando se hace bien, intensifica la comunicación, mejora la sensibilidad hacia los problemas sociales, reduce las demandas, crea un clima de

⁴⁷ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición - Editorial Thomson- Cap. 7 "Capacitación y Desarrollo".



imparcialidad, mejora la productividad en tareas complejas y aumenta los ingresos y las utilidades.

2.6.3 Estrategias de Inducción

La inducción, en muchas organizaciones, no pasa de ser un formalismo al cual no se le asigna la importancia que tiene y en muchos casos terminan siendo unas sesiones llenas de información y documentación que no necesariamente garantizan el conocimiento requerido ni de la empresa y mucho menos de las funciones o responsabilidades del cargo que desempeñará la persona en la organización.

Implica un proceso de preparación por parte de la organización, especialmente cuando se trata de cargos de dirección o especializados, implica un esfuerzo previo que le muestre al recién llegado que se le estaba esperando y que su contribución es importante y necesaria.

Elaborar un plan de trabajo que vaya más allá de presentar la empresa, sus instalaciones y sus funcionarios implica comprender que los primeros días en la organización representan un proceso de identificación con la nueva cultura a la cual se llega; es el inicio de una etapa que involucra conocer nuevas personas y un nuevo estilo de hacer las cosas.

La inducción se traduce entonces en una oportunidad de conocer e integrarse con quienes serán sus compañeros de trabajo, comprender la razón de ser de la organización y sobre todo identificar la importancia y el impacto de lo que será su contribución, es decir, evidenciar las expectativas que sobre su trabajo se tiene y de esta manera reconocer los aspectos claves que tendrá que desarrollar en la gestión que se le encomendará. La inducción es pensada como una estrategia de retención, debe incluir aspectos nuevos, diferentes y superiores a los que la teoría clásica nos ha acostumbrado. Es preciso hallar nuevos elementos que transmitan al recién llegado la seguridad de que su contribución será valorada y que vale la pena actuar con entusiasmo, de tal manera que sea un espacio donde sentirá que tendrá retos y no solamente tareas que cumplir.

El compromiso también se genera con la capacidad que tiene la organización de comunicar al nuevo colaborador que ha sido seleccionado entre muchos y que por

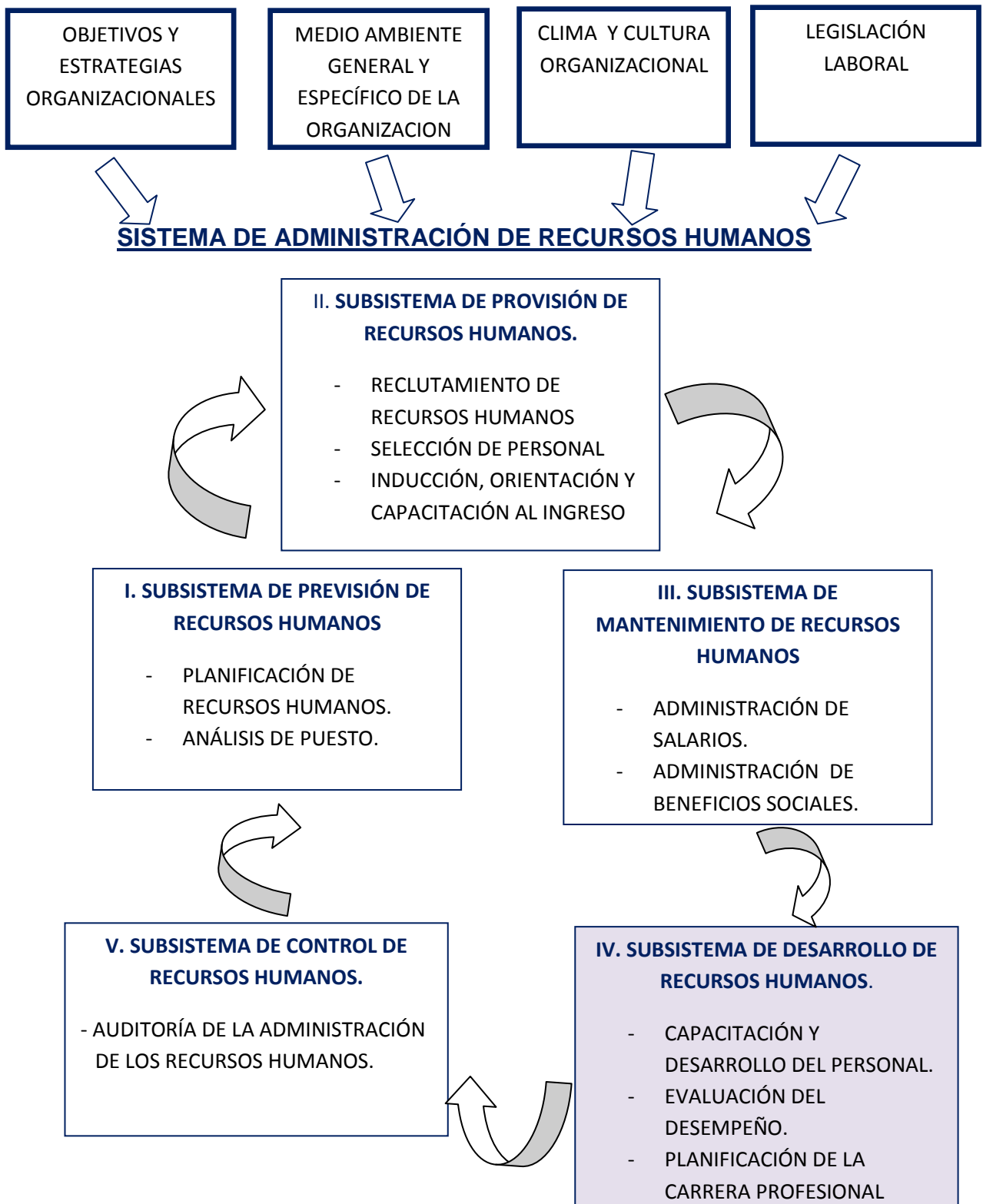


tanto su talento debe ser puesto al servicio de los resultados esperados, que las personas con quienes trabajará serán su equipo y no sus oponentes, de tal manera que las tareas iniciales no pueden ser de baja categoría ni un sustituto de las acciones principales por las cuales se le contrató, todo lo contrario, el diseño de la inducción debe permitir el reconocimiento de un trabajo de largo plazo que no está condicionado por las personas sino por los resultados que se esperan de él; producto de su conocimiento, habilidad y actitud frente a la tarea asignada.

Al finalizar el proceso de inducción, vale la pena una entrevista, personal o de grupo que nos permita recibir una retroalimentación por parte de los nuevos colaboradores que favorezca la recolección de información valiosa que nos lleve a hacer los ajustes necesarios para construir un modelo de integración a la empresa que genere nuevas acciones orientadas a perfeccionar la inducción.

Esta reflexión es una invitación a revisar los contenidos, tiempos y metodologías que utilizamos en los procesos de inducción en nuestra organización, a validar el modelo y quizá a modificar algunos componentes que hoy consideramos son los adecuados. Finalmente, consideramos importante que nos preguntemos qué tanto valor le reconocemos a la inducción al momento de planear la llegada de un nuevo colaborador en el cual ya con la selección hemos invertido algo más que tiempo.⁴⁸

⁴⁸ La inducción a la empresa: una estrategia de permanencia, en <http://www.degerencia.com>



Fuente: Rodríguez Alejandra-Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos- Edición IUA.

Pág. 17.



2.7 Capacitación y Desarrollo

La capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual. Sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el *desarrollo* de la persona para cumplir futuras responsabilidades.⁴⁹

2.7.1 Evaluación de las Necesidades de Capacitación

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar (Diagnóstico).

Para enfrentar de manera efectiva los cambios en el ambiente externo es necesario que los empleados realicen capacitación permanente, como así también un cambio en la estrategia de la organización a través de lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Independientemente de los desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores se encuentran en contacto diario con sus empleados y por lo tanto, constituye otra fuente de información.

No obstante, es posible que empleen los cursos de capacitación para librarse por un tiempo de una persona conflictiva de personal que realmente la organización no necesita o para premiar a los nuevos trabajadores.

Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la “identificación de tareas”, donde los capacitadores principian por evaluar la descripción de un puesto determinado para identificar sus principales tareas.

⁴⁹ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas. 6ta. Edición – Editorial, Mc Graw Hill- Cap.9 “Capacitación y Desarrollo”.



Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitar para identificar las áreas en que desean perfeccionarse.

Y por último la técnica de participación total del capacitador y el capacitado es un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.⁵⁰

2.7.2 Diagnóstico. Planeación de la Capacitación y Desarrollo Gerencial

En este apartado se puede decir que para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales (a pesar de postular dos objetivos diferentes de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Para seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con la que se cuentan.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación.

El capacitador debe conocer cada una de las técnicas para poder seleccionar la más adecuada a cada caso, ellas son:

⊕ *Instrucción directa sobre el puesto:* la misma se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

⁵⁰ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Cap.9 "Capacitación y Desarrollo".



- ⊕ *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:* Es una relación entre un maestro y un aprendiz y se aprecian claras ventajas en especial para el grupo de trabajadores calificados.
- ⊕ *Conferencias, videos y películas, audio visuales y similares:* Estas tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Existe otro método de capacitación, además, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras técnicas: Ellas son las simulaciones por computadora. 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. La misma es utilizada para capacitar gerentes en la toma de decisiones.
- ⊕ *Simulación de condiciones reales:* A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.
- ⊕ *Actuación o socio drama:* Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.
- ⊕ *Estudio de casos:* Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas.⁵¹
- ⊕ *Lecturas, 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 requiera poca interacción.

⁵¹ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Cap.9 "Capacitación y Desarrollo".



En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y repuestas.

⊕ Capacitación en laboratorios: Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Los participantes se postulan teniendo como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas, mediante la mejor comprensión de sí mismo y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la Psicología como moderador de estas sesiones.

Figura: Principios de Aprendizaje en diferentes técnicas tradicionales de Capacitación y Desarrollo.

Participación Repetición Relevancia Transferencia Retroalimentación

TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO

Instrucción directa sobre el puesto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto- aprendiz.	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional



TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO

Conferencias.	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas ,etc.	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales.	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (socio dramas).	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Estudio de casos.	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales.	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada.	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización.	Sí	Sí	Ocasional	No	No

Fuente: Werther, Jr. William B.y Davis Keith - Administración de Personal y Recursos Humanos.5 ta. Edición-Editorial Mc Graw Hill- Pág. 251.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen en prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluye: La obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, la tasa de rotación de los empleados.



2.7.3 Desarrollo del Programa de Capacitación:

Este programa está compuesto por cinco etapas, pero a las que antecede un paso previo fundamental que determina los “quiénes” (responsables de la capacitación) a través de los siguientes roles:

➤ Roles del servicio de capacitación: El mismo requiere para su eficaz desempeño el cumplimiento de ciertos roles que viabilizan su concreción. Hemos identificado y analizado 2 tipos de roles que resultan más perceptibles (Roles funcionales y Roles auxiliares).

1. *Los roles funcionales:* son aquellos que observamos en el ejercicio directo de la actividad.

– *El administrador de la capacitación:* Es un dirigente más de su organización, y solo difiere de los otros por la materia que administra. Las tareas propias que lleva a cabo son políticas de capacitación, la detección de necesidades, etc.

– *El diseñador de programas y recursos educativos:* Cuando se ha definido una necesidad y su marco de referencia, alguien debe generar la respuesta educativa con la que van a ser atendidos. Este personaje es el diseñador.

Se ha comprobado que para diseñar se requieren habilidades diferentes a las de coordinar clases. Hay personas que son mucho más eficientes planificando la actividad educativa que ejecutándola.

Los elementos educativos que están a su alcance por su entrenamiento son: la guía de un rol play, el texto de un rol taking, una guía de estudio, una secuencia de instrucción programada, un programa educativo con apoyo de computadora, etc.

Los diseñadores actúan como “libretistas” de una clase o situación de aprendizaje.⁵²

Su tarea es trabajar con los expertos en contenidos para asegurar que haga una adecuada selección curricular, que se ordenen adecuadamente los contenidos, que no se omitan partes que dificulten el aprendizaje ni se incorporen contenidos que molesten por innecesarios.

La otra tarea que compete al diseñador es la selección estratégica.

⁵² Blake Oscar- La Capacitación. 2da. Edición- Editorial Macchi- Cap. 2 “La capacitación como herramienta de la gestión organizacional”.



También debe proveer al administrador de alternativas que señalen las ventajas y desventajas de cada una de ella.

– *El coordinador de situaciones de aprendizaje:* El mismo es el responsable de generar lo que llamamos "situación de aprendizaje". En realidad, el coordinador no enseña sino que crea condiciones para que los adultos aprendan.

El coordinador debe saber manejar los fenómenos psicológicos del aprendizaje, sea éste individual o grupal; debe manejar el conflicto potencial que pueda presentarse, debe saber cambiar de estrategia educativa si la que fue prevista en el diseño no resulta oportuna; debe controlar los tiempos y el ritmo de la actividad; debe establecer adecuados vínculos con el grupo de los que aprenden y debe tener una adecuada vocación de servicio, entre otras cosas.

Lo que se pretende es una adecuada regulación de los contenidos del aprendizaje en función de las necesidades de la organización, y esto, más allá de la perfección del diseño, es también materia del coordinador.

– *El consultor/asesor en cuestiones de capacitación:* Este último rol está vinculado con diversas formas de intervención de la persona a cargo de capacitación en actividades que son pertinentes a la misma.

2. Los *roles auxiliares:* son aquellos que no operan directamente en la actividad de capacitación, pero la hacen posible en tanto aportan los elementos para concebir una acción de aprendizaje. Los mismos son:

– *El experto en contenidos:* Es el que domina los conocimientos que se deben administrar. En general son personas con tendencia a "coleccionar" todas las comunicaciones, artículos, reglamentos, etc. que tienen que ver con el contenido.⁵³

Con frecuencia tienen una visión "enciclopedista" de la materia y creen que para un buen desempeño las personas deben saber "todo" lo que se sabe sobre el tema.

Éstos son fundamentales en la preparación de respuestas educativas. Funcionan como "banco de datos".

⁵³ Blake Oscar- La Capacitación.2da. Edición- Editorial Macchi- Cap. 2 "La capacitación como herramienta de la gestión organizacional".



– *El modelo interno:* Es una persona que dentro de un grupo está desempeñando el comportamiento deseado.

La misión de este rol auxiliar es la de demostrar que lograr la conducta propuesta es posible y deseable.

Para que el modelo interno funcione le tiene que "ir bien" y tiene que ser una de las personas a quién la cultura de la empresa de alguna manera reconoce y premia.

– *El validador:* Son personas que frecuentemente tienen un conocimiento menos completo que los expertos en contenidos, pero tienen mucho más claro el valor de cada conocimiento en relación con el logro de un desempeño.

El riesgo de "hacerle caso" al validador en forma absoluta es el de caer al otro extremo del que caeríamos con el experto en contenidos. Para un validador "puro" con saber dos o tres cositas se puede trabajar bien.

El aporte del validador es muy importante para definir las magnitudes de las prácticas que deberán incorporarse en la actividad educativa.

– *El agente de cambio:* Son personas que influyen con su pensamiento, su capacidad de propuesta, su calidad estratégica etc.

Los mismos raramente construyen el futuro; pero lo diseñan.

Es fundamental que los responsables de los procesos de aprendizaje estén muy cerca de los agentes de cambio para anticipar cuánto será posible lo que se está pensando hacer y percibir cómo se visualizan los escenarios futuros.

En la mayoría de los casos son personas muy bien informadas, que no se asustan por los problemas y disfrutan de generar ideas sobre cómo resolverlos.⁵⁴

Desde una perspectiva práctica, podemos identificar los siguientes roles mínimos:

a) La Dirección o Alta conducción de la organización:

– Generalmente, su primera responsabilidad consiste en decidir y/o aprobar lo decidido respecto a los presupuestos de capacitación (horas, dinero, etc.).

– Debe efectuar el acompañamiento al programa de capacitación durante su implementación.

⁵⁴ Blake Oscar- La Capacitación. 2da Edición- Editorial Macchi- Cap. 2 "La capacitación como herramienta de la gestión organizacional".



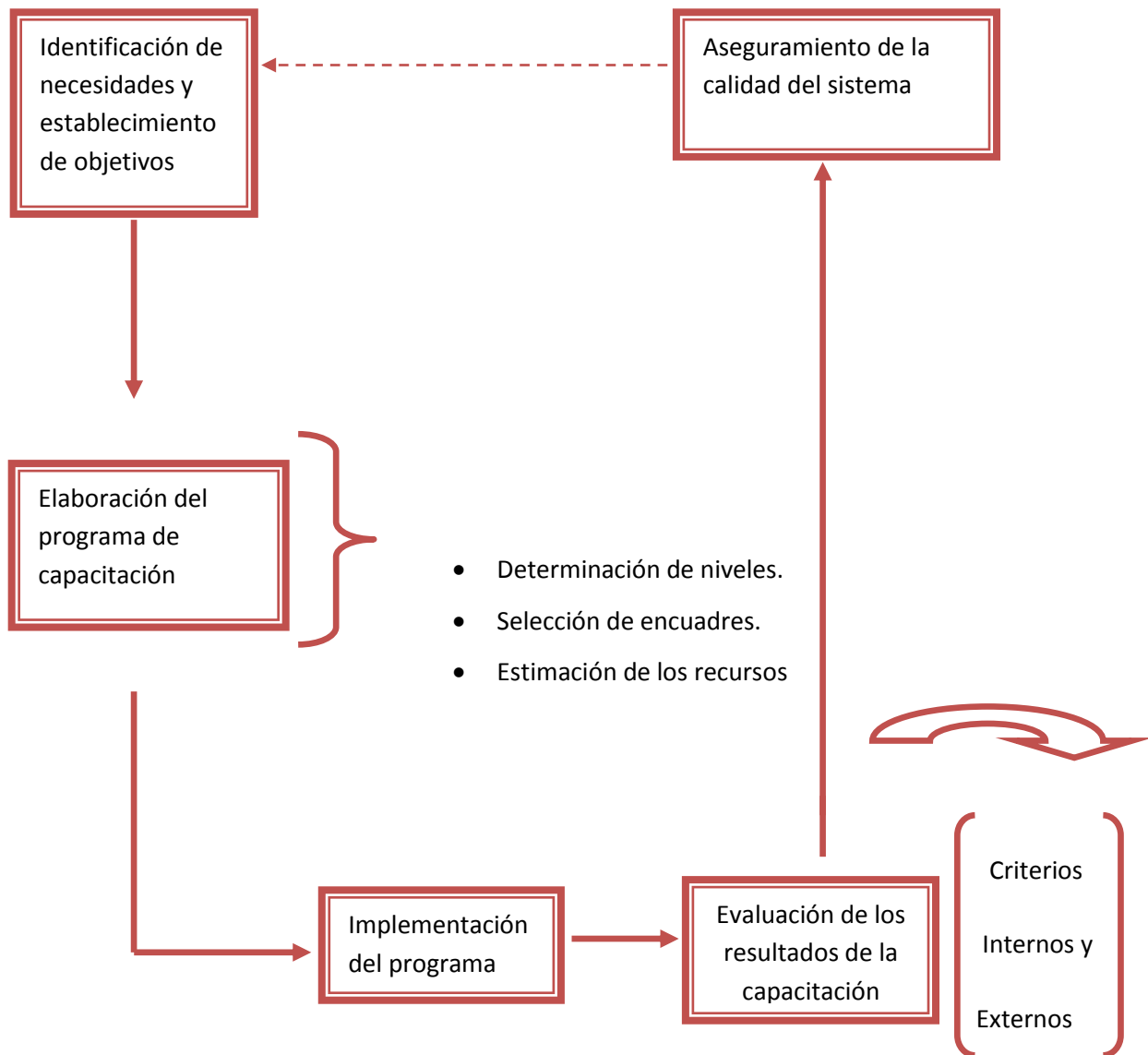
- Debe disponer, en efecto, las partidas de recursos, en efecto, para realizar actividades de capacitación.
- b) Responsable /s de Área/s:
 - Es cada persona que ha sido designada para responder por determinadas áreas, funciones u objetivos dentro de la organización.
 - Es quien se supone, conoce más que nadie sobre su área por estar a cargo de la misma, debe detectar, levantar y registrar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad.
 - Debe proveer formalmente el listado de necesidades al Responsable de Capacitación.
 - Por ser quien solicitó las actividades de capacitación para las áreas bajo su responsabilidad, es el más indicado para realizar la evaluación de la misma.
 - Es el responsable principal por la implementación en la práctica cotidiana de lo aprendido o incorporado en la capacitación.
 - Cada vez que lo considere necesario, debe solicitar la actualización del programa de capacitación, evitando así que quede obsoleto.
- c) Responsable de Capacitación:
 - Generalmente se trata de una función a cargo del Área de Recursos Humanos o de quien cubra dicho aspecto.
 - Es la persona indicada para orientar o asesorar a los responsables de área en la materia que le compete.⁵⁵
 - Cuando el levantamiento de dichas necesidades se ha concluido, y los objetivos se han fijado, se debe plantear un bosquejo del programa de capacitación resultante, el cual será entregado a la dirección, para que éste lo apruebe o disponga las modificaciones necesarias.
 - Es el responsable de realizar o delegar las gestiones necesarias para las actividades de capacitación tanto en lo operativo de las actividades internas como de las externas.
 - Lleva registros de las actividades de capacitación realizada.

⁵⁵ Fassa V. Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de la materia Capacitación y Desarrollo- Edición Diciembre de 1997 IUA- Cap. 2 “Aspectos operativos de la capacitación”.



- Informa periódicamente a la dirección sobre el cumplimiento del programa de capacitación.
- Actualiza, a pedido de la dirección o de uno de los responsables de área, el programa de capacitación cada vez que sea necesario.
- d) Cada destinatario de la Capacitación: se le asignan varias responsabilidades según el caso, ellas pueden ser:
 - Dedicación (compromiso, asistencia, puntualidad, etc.), durante la realización de las actividades.
 - Completar los registros correspondientes (asistencia etc.).
 - Aprovechar al máximo lo aprendido.
- e) El capacitador: el autor Trevor Bentley aporta la visión de que las habilidades tradicionales para este rol pueden complementarse y/o sustituirse con otras 7 destrezas:
 - Destrezas técnicas.
 - Destrezas analíticas.
 - Destrezas de diseño (percepción, imaginación, ejecución)
 - Destrezas de comunicación.
 - Destrezas psicológicas (psicología del aprendizaje, psicología de tomar riesgos, psicología de la interfaz hombre- máquina).
 - Destrezas de facilitación.
 - Destrezas de consejería, (escuchar, incentivar, preguntar, contradecir).

Finalizada la etapa previa de la detección de los roles de capacitación, es necesario identificar las 5 etapas que forman el programa de capacitación:



Fuente: Fassa V. Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de Capacitación y Desarrollo- Edición IUA- Pág. 77.

Etapa 1: Identificación de necesidades y establecimiento de objetivos:

¿Qué es una necesidad de capacitación?

Estamos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la



calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarlas de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.⁵⁶

Las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

- * Necesidad por discrepancia; cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente, es decir que lo que se está obteniendo se diferencia de lo que se desea obtener, y esa diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.
- * Necesidad por cambio; cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización, y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para nueva ejecución.
- * Necesidad por incorporación; cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.

La simple detección de las necesidades es insuficiente y se debe al menos proceder a analizar y evaluar los datos obtenidos antes de tomar una determinación sobre lo que se hará al respecto.

Cuando hablamos de analizar las necesidades de capacitación, nos estamos refiriendo a la tarea de discernir si la necesidad detectada es efectivamente una situación que exhibe carencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

Otro aspecto del análisis pasa por la discriminación del tipo de necesidad, que nos permite reconocer si se están demandando conocimientos sin los cuales no será posible desarrollar la habilidad que requiere la tarea.

De esta evaluación, deberán identificarse otras causas del problema que acompañan la necesidad de capacitación y revisar si es posible hacer algo al respecto, de forma tal que la permanencia de esos otros factores no anule el beneficio del aprendizaje. Se deberá evaluar que porción del problema será resuelto con el aprendizaje y finalmente evaluar si el valor de lo que obtendrá supera el costo de lograrlo.

⁵⁶ Blake Oscar- La Capacitación. 2da. Edición- Editorial Macchi- Cap. 2 "La capacitación como herramienta de la gestión organizacional".



Cuando una necesidad de capacitación ha sido detectada y evaluada es necesario expresarla de tal manera que permita al diseñador y al coordinador producir la respuesta educativa adecuada.

Esta conducta final debe anticipar con la mayor claridad posible las características del resultado esperado del proceso de aprendizaje.⁵⁷

La misma está compuesta por cuatro grupos de datos:

– *La justificación institucional-* expresa POR QUÉ se decide hacer una actividad de capacitación, da sus razones y su justificación. Se refiere al pasado o al presente y se expresa en tiempo pasado o gerundio.

– *Los objetivos generales o finalidad-* muestran en términos generales el PARA QUÉ de la actividad es decir, lo que se espera obtener.

Su utilidad es la de orientar al diseñador y al coordinador, tanto como al participante, sobre el resultado global esperado del acto de aprendizaje. También se debe señalar el beneficio que se espera obtener con este esfuerzo.

– *Los objetivos operacionales-* indican globalmente qué operaciones, tareas o ejecuciones deberá estar en condiciones de efectuar el participante al final del proceso educativo.

– *Los objetivos de aprendizaje-* especifican con gran detalle lo que el participante deberá hacer para demostrar que ha logrado el aprendizaje indicado por cada objetivo operacional.

Cada objetivo de aprendizaje debe indicar:

- Una realización observable.
- Las condiciones en que deberá efectuarse dicha realización.
- El criterio con el que se aceptará que la realización efectuada tiene la calidad requerida.

La utilidad de estos objetivos es la de indicar cuándo el participante ha concluido su aprendizaje, hace evidente y demostrable ante el solicitante de la actividad que el aprendizaje ha sido logrado.

⁵⁷ Blake Oscar- La Capacitación. 2da. Edición- Editorial Macchi- Cap. 2 "La capacitación como herramienta de la gestión organizacional".



En cuanto al establecimiento de objetivos de capacitación, el mismo no es otra cosa que la "traducción" sistemática de las necesidades de capacitación detectadas, traduciéndose en 3 sentidos:

1. Constituyen la referencia a partir de la cual podrá constatarse si la capacitación obtuvo los resultados esperados.
2. Debido a que se explicitan los resultados deseados para cada capacitación, constituyen la conexión ideal entre esta actividad y el trabajo que las personas realizan.
3. Evitan la burocratización de la actividad: tanto el instructor como los destinatarios saben que no están ahí para "hacer un curso", sino para que al salir de la actividad, hayan adquirido de forma visible y mensurable ya sea un conocimiento, una mayor capacidad y una actitud determinada. Por lo tanto, todos los esfuerzos se enfocan hacia dicho logro.

Para lograr el grado de sistematización, el SAT (Enfoque Sistemático a la Capacitación) propone como norma que el enunciado de cada objetivo debe incluir de forma explícita los siguientes ítems:

- Sujeto, que siempre es el destinatario.
- Verbo, que describe un comportamiento observable o una acción medida.
- Objeto, que ha de conseguirse mediante esa acción o comportamiento.
- Condiciones, bajo las cuales la acción ha de desarrollarse.
- Estándares, que el destinatario debe alcanzar.

Los objetivos de capacitación pueden clasificarse en 2 diferentes tipos:

- Objetivos terminales: se refieren específicamente a las competencias, capacidades o performances requeridas para dar por finalizada la capacitación.
- Objetivos habilitantes: son objetivos de capacitación que deben ser logrados previo a conseguir los objetivos terminales.

Los objetivos deben redactarse en función de la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades detectadas. En muchos casos, es conveniente elaborar los objetivos con la colaboración de supervisores, jefes o directivos de la



empresa o áreas que se van a capacitar, y debe vigilarse conjuntamente que éstos se cumplan.

Los objetivos representan la base y la razón de capacitar y nunca deben perderse de vista.⁵⁸

Etapa 2: Elaboración del programa de capacitación

La elaboración del programa de capacitación contempla por lo menos este proceso:

- * Cada uno de los responsables de área entrega por escrito al responsable de capacitación un listado de las necesidades detectadas, solicitando que se las considere dentro del programa.
- * En función a la información recibida, éste realiza el programa de capacitación (habitualmente anual) el cual posee datos estimativos sobre los temas, instructores, participantes, modalidad, duración, costos máximos y períodos de realización de cada actividad. Esto desde un punto de vista general.

Desde un punto de vista más específico podemos considerar la carta descriptiva, matriz de enseñanza- aprendizaje son los principales nombres con que se designa al formato que permite programar los cursos de capacitación. Estos cambian de institución a institución, pero todos ellos tienen como objetivo saber qué va a suceder en cada sesión, en cada hora del curso que se vaya a realizar, así como el tiempo dedicado a cada una de las actividades.

La anteriormente nombrada permite al coordinador conocer qué apoyos debe procura al instructor y en qué momentos debe haber recesos, entrega de constancias o introducir otros programas de evaluación.

Las cartas descriptivas se inician con un encabezado que contienen los siguientes datos: Nombre del curso, tema, duración, distribución del tiempo, objetivo general, a quién se dirige (nivel o institución), y nombre del instructor.⁵⁹

- * El responsable de capacitación presenta el programa a la Dirección, para que ella dé su aprobación o para que disponga las modificaciones necesarias.

⁵⁸ Fassa V. Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de la materia Capacitación y Desarrollo- Edición Diciembre de 1997 IUA- Cap. 2 "Aspectos operativos de la capacitación".

⁵⁹ Grados A. Jaime- Capacitación y desarrollo de personal. 2da. Edición- Editorial Trillas- Cap. 1 "Particularidades de la capacitación"



* Conviene que la versión aprobada del programa anual de capacitación esté disponible al principio del año de aplicación.

El primer paso fundamental a tener en cuenta en esta etapa es la determinación de niveles de requerimiento inicial. Dicha determinación especifica las condiciones necesarias para que una persona sea un candidato firme a la capacitación lográndose el aprendizaje, es decir el proceso por el cual el individuo a través de la práctica adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de la conducta.

Para lograr un aprendizaje efectivo dentro del proceso de capacitación se deberá atender a las siguientes condiciones: Diseñar estrategias participativas para la instrucción y reforzar el comportamiento deseado.

El segundo paso fundamental a tener en cuenta es la selección de encuadres deseados y organización de los objetivos en módulos. Un programa de capacitación va a organizar determinados objetivos en lecciones, determinadas lecciones en módulos, que poseerán una secuencia adecuada para conseguir el aprendizaje esperado.⁶⁰

Los factores que afectan a la selección de encuadre son: 1). Los niveles de conocimientos previos. 2). El grado de profundidad de la capacitación a realizar. 3). Los tipos de materiales a incorporar. 4). Los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

El tercer paso fundamental a tener en cuenta es estimar los recursos necesarios para el desarrollo e implementación de la capacitación. Éste es el paso final antes de ensamblar el programa: Instructores, desarrollo del material didáctico, personal (mientras estén en capacitación, las personas no están produciendo de forma rutinaria, equipamiento y/o instalaciones).

Una vez transcurridos los tres pasos anteriores, llega el momento de ensamblarlos. La mejor manera de consolidar el programa es: por actividad (establecer un formulario que contenga la descripción de cada uno de los elementos tenidos en

⁶⁰ Fassa V. Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de la materia Capacitación y Desarrollo- Edición Diciembre de 1997 IUA- Cap. 2 "Aspectos operativos de la capacitación"



cuenta) y por otro lado el conjunto de todas las actividades (es un programa consistente en una tabla por columnas con los detalles más significativos de la capacitación).

Etapas 3: Implementación del programa de capacitación:

Este paso es la puesta en marcha del plan, donde se deberá tener en cuenta algunas consideraciones prácticas:

- Tomar el programa como referencia. Se agendan específicamente las fechas para las actividades de capacitación a realizar, produciéndose las inscripciones en los casos de capacitación externa.
- La capacitación es realizada a su tiempo, uniéndose en casos necesarios la documentación (asistencia) de los destinatarios.
- Al finalizar la capacitación el responsable de capacitación recibirá la documentación correspondiente, dando fin a la actividad de capacitación.
- El participante luego de cada capacitación, debería tener la posibilidad de emitir su opinión sobre la actividad realizada.⁶¹

Etapas 4: Evaluación de los resultados de capacitación:

Esta etapa no sólo nos dice respecto a los resultados obtenidos sino que también hará las veces de control de nuestra propia gestión de la capacitación.

Según los autores Milkovich y Boudrau, los elementos a considerar son:

- Criterios de evaluación: se los clasifica en internos (asociados al contenido del programa) y externos (relacionados con el propósito general de la formación).
- Parámetros de evaluación: A) Costos que todo el esfuerzo implica. B) Beneficios obtenidos. C) Punto de equilibrio (relación costo/beneficio). D) Grado de equidad empleado en todo el proceso.
- Niveles de evaluación: 1) Reacciones del alumno (cómo se siente), 2) El aprendizaje logrado (si entendieron y recuerdan lo aprendido), 3) Cambios en el comportamiento (el grado de aplicación de lo aprendido) y 4) Resultados

⁶¹ Fassa V. Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de la materia Capacitación y Desarrollo- Edición Diciembre de 1997 IUA- Cap. 2 "Aspectos operativos de la capacitación"



(forma en que los nuevos comportamientos afectan a los resultados de la organización).

De acuerdo con estos niveles, reproducimos el siguiente cuadro:

Cuadro: Criterios de evaluación de la formación y enfoques de medida

Qué deseamos conocer	Qué podría medirse	Dimensiones de medida	Qué observar (fuentes de datos)	Método alternativo de recolección de datos
1. ¿Se sienten a gusto los alumnos? Sí no, ¿por qué? a. Conceptos sin relevancia. b. El diseño del taller. c. No se ubica a los alumnos de forma apropiada.	Las reacciones del alumno durante el taller.	Importancia. Amenaza. Facilidad del aprendizaje.	Comentarios entre los alumnos. Comentarios al instructor. Preguntas acerca de los ejercicios. "Comportamiento de enfoque" a los ejercicios.	Observación. Entrevista. Cuestionario.
	Las reacciones del alumno después del taller.	"Valor" percibido. Importancia ,o Energía de aprendizaje	"Comportamiento de enfoque" al proyecto. Preguntas acerca de los conceptos del proyecto.	Observación. Entrevista. Cuestionario.
2. ¿Se enseñan los conceptos por medio de los materiales? Sí no, ¿por qué no? a. La estructura del taller. b. Lecciones: -Presentación. -Ejemplos. -Ejercicios.	El desempeño del alumno durante el taller.	Comprensión. Aplicación.	Tiempo de aprendizaje. Desempeño en los ejercicios. Presentaciones.	Observación. Revisión de documentos.
	El desempeño del alumno al finalizar el taller.	Comprensión. Aplicación. Instalación. Articulación.	Plan de acción para el proyecto. Uso de herramientas en los ejercicios. Presentaciones.	Observación. Revisión de documentos. Entrevista. Cuestionario.



<p>3. ¿Se utilizan los conceptos? Sí no, ¿por qué?</p> <p>a. Conceptos: -Sin importancia. -Muy complejos. -Muy elaborados.</p> <p>b. Herramientas inadecuadas.</p> <p>c. El ambiente no proporciona apoyo.</p>	<p>Proyectos de mejora del desempeño.</p>	<p>Análisis. Plan de acción. Resultados.</p>	<p>Discusiones. Documentación Resultados.</p>	<p>Observación. Entrevista. Revisión de documentos. Cuestionario (incidente crítico).</p>
	<p>Técnica de resolución de problemas.</p>	<p>Preguntas Formuladas. Acción propuesta. Acción tomada.</p>	<p>Discusiones. Documentación Resultados.</p>	<p>Observación. Entrevista. Revisión de documentos. Cuestionario (incidente crítico).</p>
	<p>Enfoque de dirección continuo.</p>	<p>Esfuerzo de diseminación. Lenguaje. Proceso de dirección de la gente.</p>	<p>Discusiones. Documentación Resultados.</p>	<p>Observación. Entrevista. Revisión de documentos. Cuestionario (incidente crítico).</p>
<p>4. ¿La aplicación de los conceptos afecta en forma positiva a la organización? Sí no, ¿por qué?</p>	<p>Resolución de problemas.</p>	<p>Identificación de problemas. Análisis. Acción Resultados.</p>	<p>Discusiones. Documentación Resultados.</p>	<p>Entrevista Revisión de documentos Cuestionario (incidente crítico).</p>
	<p>Prevención y predicción de problemas.</p>	<p>Identificación de problemas potenciales. Análisis. Acción.</p>	<p>Discusiones. Documentación Resultados.</p>	<p>Entrevista Revisión de documentos Cuestionario (incidente crítico).</p>
	<p>Medidas del desempeño. Depende de cada taller particular.</p>	<p>Medidas de resultados. Medidas de diagnóstico o internas.</p>	<p>Datos del desempeño.</p>	<p>Revisión de documentos.</p>

Fuente Fassa V. Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de Capacitación y Desarrollo-Edición IUA
Págs. 102- 103.



Una vez tenidos en cuenta los elementos mencionados, se debe establecer mecanismos para el programa de capacitación lo que permitirá que dicho programa se encuentre permanentemente actualizado. Los mecanismos son los siguientes:

a) Para evaluar cada actividad: Al dar por concluido cada actividad, el responsable de capacitación y el destinatario entregarán al responsable de área solicitante de la capacitación, toda la información necesaria para que éste emita su apreciación.

Es a partir de esa apreciación, emitida por el responsable de área solicitante, que el responsable de capacitación puede quedarse tranquilo al registrar el nivel de cumplimiento en el programa de capacitación.

Es conveniente que, con cierta periodicidad, el responsable de capacitación eleve un informe a la dirección indicando el grado de avance y cumplimiento de las actividades planificadas, también en caso de tareas incumplidas para que se incorpore nuevas actividades.

b) Para actualizar el programa: Las fuentes de actualización son básicamente dos:

– Dirección, ante el incumplimiento total o parcial de las actividades planificadas.

– Responsable de área, ante las modificaciones de las necesidades de las personas bajo su responsabilidad y/o modificación del grado de prioridad en el programa.

Recibidas las solicitudes de actualización del programa de capacitación, su responsable realiza cada vez que considere necesario una nueva versión del mismo.⁶²

Etapa 5: Aseguramiento de la calidad del sistema:

En esta etapa es necesario que el sistema de capacitación posea un mecanismo para su mejoramiento continuo, por lo cual será necesario que el responsable del mismo lleve los registros pertinentes en los que se detallan los puntos fuertes o

⁶² Fassa V. Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de la materia Capacitación y Desarrollo- Edición Diciembre de 1997 IUA- Cap. 2 "Aspectos operativos de la capacitación".



débiles encontrados en su funcionamiento, y de esta manera poder garantizar que a futuro las cosas mejoren.

Según la particularidad de cada sistema de formación, es importante delimitar condiciones mínimas y de excelencia a reunir, que parten de la estrategia de cada sistema considerado.

La identificación de estas condiciones depende en gran parte de la experiencia y de los conocimientos de los profesionales de la formación. Y ciertamente, toda experiencia comporta sus particularidades y no se puede repetir de forma idéntica. Pero cada experiencia de formación puede ser una fuente de enseñanza transferible, para ello es necesario pasar de saber hacer algo a saber explicar lo que se ha hecho. Éste es el trabajo que hace el experto cuando cuestiona al especialista para introducir la habilidad en el sistema- experto. Por consiguiente, la exactitud y la precisión en la identificación de las condiciones, da una garantía de calidad de formación.

Existen las normas ISO serie 9000, que consisten en normas exclusivas de gestión y aseguramiento de la calidad en las organizaciones, y se fundamenta en 20 aspectos de la gestión en las organizaciones, uno de los cuales es precisamente la capacitación. En otras palabras, se encuentra ya homologado en todo el mundo el criterio de que no existe una gestión capaz de conseguir la calidad si no se incluye la capacitación.

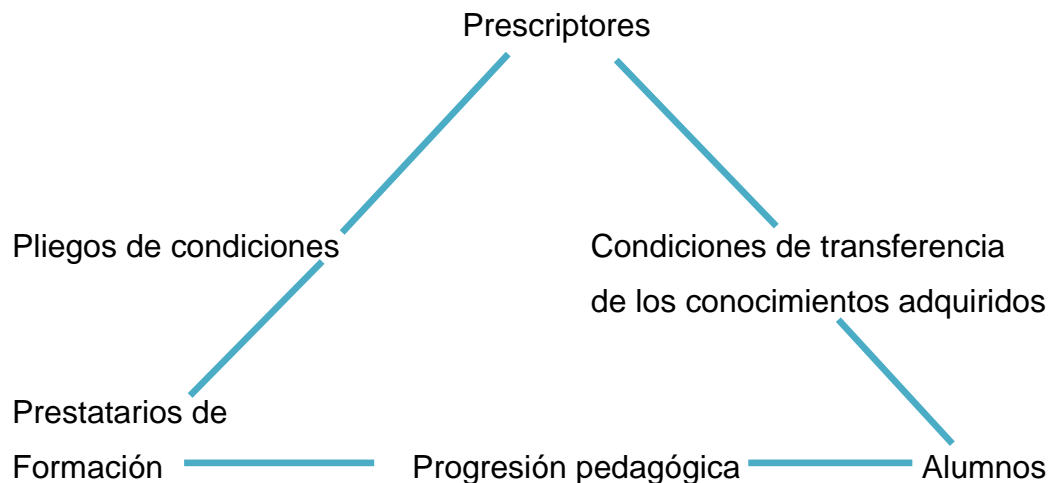
Los autores, Serge Barzucchetti, Guy Le Boterf y Francine Vincent, aportan al tema, "asegurar la calidad de la formación es identificar a los diferentes clientes (alumnos y prescriptores), caracterizar su demanda, trasladarlos a pliegos de condiciones, y establecer procesos de negociación cuando sea necesario.

Los profesionales de la formación y los prescriptores son pues, socios en la obtención de la calidad".⁶³

⁶³Barzucchetti Serge, Le Boterf Cuy y Vincen t Francine- Cómo gestionar la calidad de la formación. 1ra. Edición Gestión 2000- Cap. 4 "Orientación: Pensar en términos de sistema de actores".



Figura: Tres Actores, Tres compromisos



Fuente: Barzucchetti Serge, Le Boterf Cuy y Vincent Francine- Cómo Gestionar la Calidad de la Formación. 1ra. Edición Gestión 2000- Pág. 55.

Los formadores, los alumnos y los prescriptores, se pueden descomponer en actores particulares: por ejemplo los formadores designan a la vez a tutores, éstos a responsables pedagógicos o a los expertos de formación.

Los prescriptores pueden englobar a los responsables de formación de un taller, y a la dirección de una empresa.

Todos los actores antes mencionados tienen sus lógicas, sus proyectos, sus jerarquizaciones de prioridades y sus centros de interés. Sus criterios no coinciden de entrada en todos los puntos: pueden estar en tensión e incluso en oposición.

Tienen que establecerse negociaciones entre el formador esencialmente preocupado por las condiciones de aprendizaje y el prescriptor que observa las condiciones de aplicación de las competencias y las obligaciones de explotación. El ritmo de una progresión pedagógica y el ritmo de una producción no pueden armonizarse siempre plenamente, por lo que hay que encontrar compromiso.⁶⁴

⁶⁴ Barzucchetti Serge, Le Boterf Cuy y Vincent Francine- Cómo gestionar la calidad de la formación. 1ra. Edición Gestión 2000- Cap. 4 "Orientación: Pensar en términos de sistema de actores".



2.8 Evaluación del Desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y su contribución total a la organización.⁶⁵

2.8.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

El objetivo primordial de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.⁶⁶

En segundo lugar, la evaluación de desempeño sirve para tomar de manera fundamentada decisiones de Recursos Humanos: información sobre el rendimiento del empleado durante un determinado período, se puede utilizar para adoptar decisiones en una variedad de aspectos o funciones, como la retribución variable, las promociones, la formación, la retención o no del empleado en períodos de prueba o los despidos.

En tercer lugar este sistema es una vía para mejorar el rendimiento de los empleados: la misma se puede utilizar para señalar los puntos fuertes o débiles del empleado, consiguientemente, los aspectos en que su rendimiento requiere mejorar o consolidarse.

En cuarto lugar, el sistema es un instrumento para comunicar las normas y valores organizativos: sirve para señalar, tanto a los evaluados como a los propios

⁶⁵ - ⁶⁷ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas. 6ta. Edición – Editorial, Mc Graw Hill- Cap. 11 “Evaluación del Desempeño”.



evaluadores, los valores y normas de comportamiento que desea instituir la organización, tanto en lo que se refiere a los resultados, como el proceso.

Como último objetivo permite validar otras prácticas de Recursos Humanos: la información que proporcionan las evaluaciones de rendimiento pueden servir para validar la eficacia de otras prácticas de recursos humanos, como la de selección, formación, retribución o desarrollo profesional.⁶⁷

2.8.2 Métodos de Evaluación del Desempeño

➤ Métodos de Evaluación con base en el pasado: La importancia de está es juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. Éste método tiene como ventaja versar sobre algo que ya ocurrió y puede ser medido. Y su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

Las técnicas de Evaluación del Desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Métodos de selección forzada.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Método de puntos comparativos.
- Escalas de calificación conductual.
- Método de verificación de campo.
- Enfoques de evaluación comparativa.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución forzosa.
- Método de comparaciones pareadas.⁶⁸

Escalas de puntuación: En éste método, el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto.

⁶⁷ Bonache Jaime y Cabrera Ángel- Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI. 2da. Edición- Editorial Prentice Hall- Cap.5 “La Evaluación del Rendimiento”.

⁶⁸ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano.5ta. Edición – Editorial, Mc Graw Hill- Cap. 11 “Evaluación del Desempeño”.



Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su diseño y la sencillez de impartirlo. Las desventajas son que en esta técnica se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos.

Otra desventaja es que es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.

Figura: Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño:

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado: _____ Departamento _____

Nombre del evaluador: _____ Fecha _____

		Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1.	Confiabilidad	___	___	___	___	___
2.	Iniciativa	___	___	___	___	___
3.	Rendimiento	___	___	___	___	___
4.	Asistencia	___	___	___	___	___
5.	Actitud	___	___	___	___	___
6.	Cooperación	___	___	___	___	___
7.	Compañerismo	___	___	___	___	___
	Resultados	___	___	___	___	___
	Totales	___ +	___ +	___ +	___ +	___
				Total =		

Fuente: Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano.5ta. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Pág. 307.

Listas de verificación: La misma requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El



resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

Las ventajas de este sistema son la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, la interpretación equívoca de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

Figura: Listas de verificación con valores para la evaluación del desempeño.

Instrucciones: señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleo.

Nombre de empleado _____ **Departamento** _____

Nombre del evaluado: _____ **Fecha** _____

Valores		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue	_____
100	Puntuación total	

Fuente: Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Pág. 308.

Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.



Este método presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador.

Las desventajas de este método son:

- Puede conducir a valoraciones arbitrarias: se pueden identificar sin problemas al 17 % de los colaboradores que han tenido un rendimiento muy por encima del esperado, pero el sistema solo permite identificar el 15 %.
- Tiene un efecto negativo en la cooperación y en el trabajo en equipo: dado que los individuos son comparados entre sí, la mejora de uno va en contra de los demás.
- Puede proporcionar una escasa motivación cerca del final del momento de la evaluación. Ello ocurre cuando el empleado pertenece a un grupo o unidad cuyo rendimiento está muy por delante o muy por detrás del propio.
- Las comparaciones inapropiadas pueden ser desmotivadoras.
- Desincentiva aceptar destinos más difíciles o arriesgados.
- No elimina los costes emocionales de las malas evaluaciones.

Método de registro de acontecimientos notables: Demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria. El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estos acontecimientos tienen dos características: la primera, es que se refieren exclusivamente al período relevante a la evaluación. La segunda, es que sólo registran las acciones directamente imputables al empleado. La ventaja de este método es que es muy útil para proporcionar retroalimentación del empleado.⁶⁹

La desventaja es que cuando el supervisor registra los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, el empleado considera que el efecto negativo de una acción equivocada se prolongue demasiado y afecte su evaluación de manera exagerada.

⁶⁹ Bonache Jaime y Cabrera Ángel- Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI. 2da. Edición- Editorial Prentice Hall- Cap. Cap.5 "La Evaluación del Rendimiento".



Figura: Método de registro de acontecimientos notables.

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter descollante – positivos o negativos que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.

Nombre del empleado: _____

Nombre del evaluador: _____ **Periodo de Evaluación** _____

Control de riesgos y prevención de accidentes

Feb. 16: Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.

Feb. 24: Ayudo a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.

Mar. 18: Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.

Control de materias primas y material procesado

Feb. 24: Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

Abril 6: Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.

Abril 13: Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Trujillo no rotuló adecuadamente.

Fuente: Werther William B. y Davis Keith - Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Pág. 310.

Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.



El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

Método de verificación del campo: Éste tiene como objeto permitir una mayor estandarización en las evaluaciones. Su ventaja es la participación de un profesional calificado, logrando que la confiabilidad y la comparabilidad aumenten. Su desventaja es que es probable que el incremento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico para muchas compañías.

Enfoques de evaluación comparativa: También llamados de evaluación en grupos. Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.⁷⁰

Hay dos aspectos de esencial importancia que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero, es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones, la segunda razón, es que la comparación estriba en que son más confiables puesto que la objetividad está garantizada por el proceso mismo de puntuación.

Establecimiento de categorías: Este método lleva al evaluador a calificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Entre las ventajas del método, se cuentan la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

Las desventajas son que las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método.

Método de distribución forzosa: En el mismo se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones. La ventaja de este método es que

⁷⁰ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap. 11 "Evaluación del Desempeño".



elimina las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.⁷¹

Otra ventaja es que se pueden apreciar las diferencias relativas entre los empleados.

La desventaja de este método es, al igual que con el método de establecimiento de categorías las diferencias relativas entre los empleados no se especifican.

Figura: Aplicación del método de distribución forzada.

PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL

10% SUPERIOR	20%	40% INTERMEDIO	20%	10% INFERIOR
A. GOMEZ	V. SUAREZ	S. GARCIA	E. ZAPATA	A. BLANCO
	M. RENDON	F. TREVIÑO	B. DE LA HOZ	
		R. RECALDE		
		E. MIRANDA		

Fuente: Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Pág. 313.

Método de comparaciones pareadas: En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global.

Su ventaja, supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad.

⁷¹ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap. 11 "Evaluación del Desempeño".



Las desventajas estas sujetas a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes.

Figura: Método de comparaciones pareadas.

Instrucciones del gráfico: Compara el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación se escribe el número de empleado que es mejor en la casilla que corresponde. Cada vez que se considera que un empleado es superior a otro, el mayor recibirá un punto.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suarez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Recalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. de la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10.F. Treviño									7

Fuente: Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano.5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Pág. 315.



➤ Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro:

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse 4 técnicas básicas:⁷²

- ⊕ Autoevaluaciones.
- ⊕ Administración por objetivos.
- ⊕ Administraciones psicológicas.
- ⊕ Centros de evaluación.
- ⊕ Método de escalas gráficas o por conceptos.
- ⊕ Sistema de Evaluación de 360°

Autoevaluaciones: Consiste en llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación. Puede constituir una técnica de evaluación muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual.

El aspecto importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos: Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva.

Administraciones psicológicas: En la misma se emplean psicólogos para las evaluaciones. Su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.

Como ventaja, con estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.⁷³

⁷²⁻⁷⁴ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap. 11 “Evaluación del Desempeño”.



Como desventaja, este procedimiento es lento y costoso, suele reservarse para gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.

Centros de evaluación: Constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. La misma representa una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

Su ventaja es que esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo futuro.

La desventaja de este método es que es costoso en término de tiempo y dinero.⁷⁴

Método de escalas gráficas o por concepto: Evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar.

Existen tres tipos de escalas:

- A. Escalas gráficas continuas: En este tipo de escala solo están definidos los extremos (límite mínimo – límite máximo).
- B. Escalas gráficas semicontinuas: Consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos.
- C. Escalas gráficas discontinuas: En esta variante, la posición de los marcadores están fijados y descriptas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Ventajas: Es de fácil comprensión y de aplicación sencilla por lo que los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a gran cantidad de personas.

⁷⁴ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap. 11 "Evaluación del Desempeño".



Desventajas: Son las distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Sistema de evaluación 360°: Éste es un sistema en el que se utilizan múltiples fuentes , tales como los compañeros (pueden percibir dimensiones de rendimiento que el supervisor no puede, sobre todo cuando el trabajo se realiza en equipo) , los subordinados(pueden evaluar aspectos tales como la capacidad de liderazgo, comunicación y delegación del empleado, suministrándole así una muy útil información que le permita mejorar), las autoevaluaciones(exigen que el empleado valore su rendimiento en las mismas dimensiones que lo hace el supervisor) o los clientes externos o internos.

Ventaja: se evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

Desventaja: Aunque sea de alta calidad la retroalimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituye una pérdida de tiempo.⁷⁵

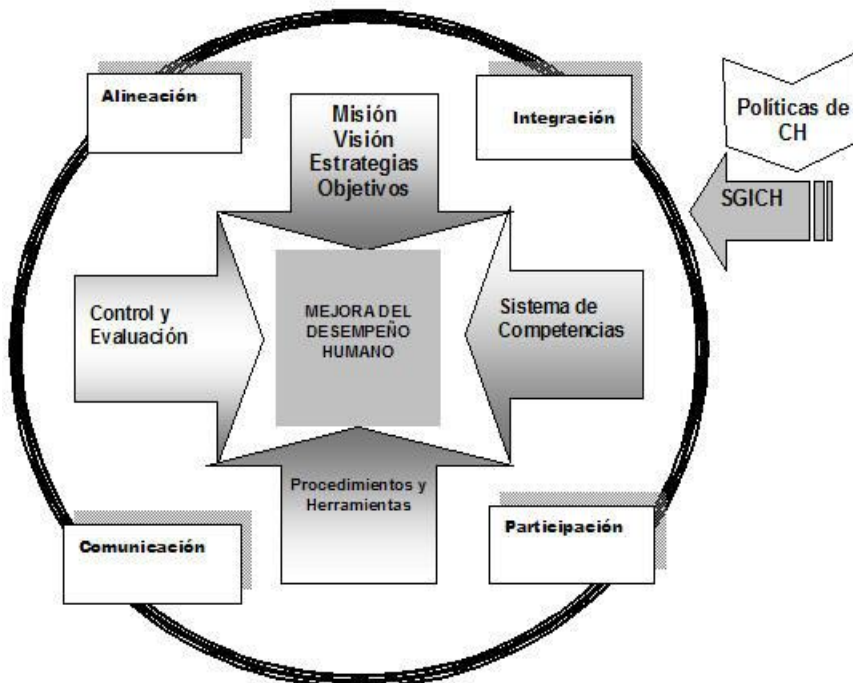
2.8.3 Planificación y Control de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: misión, visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los proceso principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la revisión del misma; y la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. De forma general se puede expresar gráficamente este proceso a través del siguiente modelo conceptual.

⁷⁵ Bonache Jaime y Cabrera Ángel- Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI. 2da. Edición- Editorial Prentice Hall- Cap. 5 "La Evaluación del Rendimiento".



Figura: Modelo del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Capital Humano.

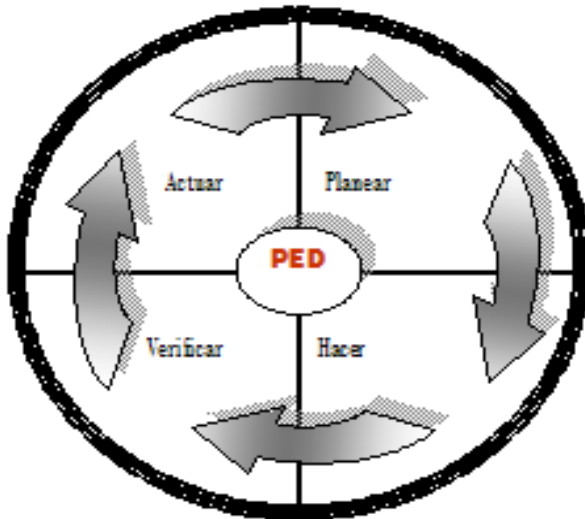


Fuente: La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría, en <http://www.gestiopolis.com>

La práctica organizacional fuera y dentro de Cuba ha confirmado que la Evaluación del Desempeño es capaz de producir mejores resultados desde el punto de vista integral, cuando se ejecuta como un proceso sistémico y sistemático; y no cuando se lleva a cabo simplemente como acto aislado, desvinculado de la estrategia de la organización, de sus objetivos y de las competencias que se necesitan movilizar para alcanzar un desempeño superior a nivel organizacional. Por lo tanto, se puede explicar entonces, como un ciclo integrado por los siguientes momentos, que caracterizan en su totalidad lo que se conoce como “Círculo PDCA” o “Rueda de Deming”, empleado en la mejora de los procesos. Modelo este utilizado por W. Edwards Deming en sus estudios sobre la Calidad Total, al intentar exitosamente mejorar el ciclo de calidad propuesto por Shewhart.



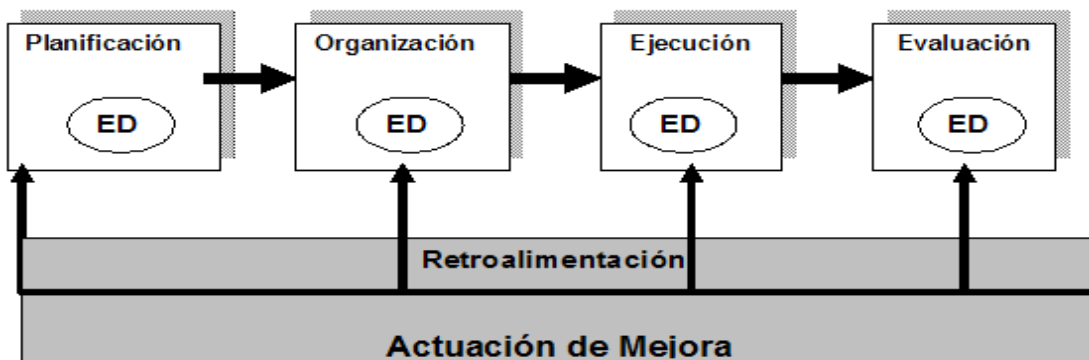
Figura: "Rueda de Deming" para la mejora de procesos aplicada al proceso de Evaluación del Desempeño.



Fuente: La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría, en <http://www.gestiopolis.com>

El modelo que desde un inicio se asumió como expresión conceptual y base del análisis realizado para la construcción del módulo Evaluación del Desempeño fue el siguiente:

Figura: Cadena de proceso de la Evaluación del Desempeño.



Fuente: La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría, en <http://www.gestiopolis.com>



Dicho modelo refuerza la idea de que la Evaluación del Desempeño es un proceso, visto en la integración de cada una de sus partes y procedimientos, los cuales exigen igual atención y ocupación por los directivos organizacionales y el colectivo de trabajadores de la entidad, incluyendo las organizaciones sindicales.

2.8.4 Papel del Supervisor en el Proceso de Evaluación

En los niveles inferiores e intermedios de una organización, el supervisor inmediato del empleado realiza alrededor del 95% de todas las evaluaciones. Esto se debe, en parte, a que la jerarquía de gestión refuerza el derecho y el deber del supervisor para tomar decisiones evaluativas y de desarrollo con respecto a sus subordinados, debido sobre todo a que es el supervisor quien administra los premios y castigos derivados del proceso de evaluación⁷⁶. Cuando un supervisor evalúa a los empleados de manera independiente, a menudo se anticipa que el superior del supervisor realice una revisión de las evaluaciones. El que el superior del supervisor revise las evaluaciones reduce la posibilidad de que éstas sean superficiales o sesgadas.

Independientemente de la técnica o método que el departamento de personal elija, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Excepto en lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores- que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces- por lo general no están familiarizados con esta técnica.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores. **(a)**

(a).Capacitación de los evaluadores: Los evaluadores necesitan conocimientos acerca del sistema y el objeto que se plantea.

⁷⁶ Gibson Ivancevich Donnelly- Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. 8va. Edición- Editorial Mc Graw Hill- Cap7 "Evaluación, Recompensa y Modificación de la conducta".



Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado.

Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor.

Por lo común las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen explicar el procedimiento, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Cuando el período de capacitación concluye puede iniciarse la fase de aplicación de las evaluaciones. Los resultados de éstas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación. **(b)**

(b) Entrevista de evaluación: Éstas son sesiones de verificación del desempeño, que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problema.

El enfoque de convencimiento, se utiliza más para los empleados de poca antigüedad, en el se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. El enfoque de diálogo, se instala al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas. El enfoque de solución de problemas, identifica las dificultades que pueden interferir en el desempeño del empleado.⁷⁷

2.9 Planificación de la Carrera Profesional

La planificación de la carrera profesional, es la obtención interna de recursos humanos que configura la gestión de desarrollo del personal, que consiste precisamente en detectar nuevos Recursos Humanos (en cuanto a calificación, capacidades y disponibilidad), de entre el Recurso Humano existente.

⁷⁷ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humano. 5ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap.11 "Evaluación del desempeño".



2.9.1 Etapas del Ciclo de Carrera del Empleado:

El conocimiento, las habilidades, capacidades y actitudes, así como las aspiraciones de carrera, cambian a medida que la persona madura. Aunque el trabajo que llevan a cabo las personas de diferentes ocupaciones puede variar de manera significativa, los retos y frustraciones que enfrentan en la misma etapa en sus carreras son similares.

Figura: Etapas del desarrollo de carrera.

Etapa 5. Final de la carrera (de los 55 años a la jubilación)

Seguir siendo productivo en el trabajo, conservar la autoestima, prepararse para la jubilación efectiva.

Etapa 4. Mitad de carrera (de los 40 a los 55 años)

Reconsiderar las metas del inicio de carrera y del principio de la edad adulta, reafirmar o modificar metas, tomar decisiones apropiadas para la edad adulta, seguir siendo productivos.

Etapa 3. Inicio de carrera (de los 25 a los 40 años)

Aprender el puesto, reglas y normas de la organización, adaptarse a la ocupación y organización elegidas, aumentar la competencia, percibir las metas.

Etapa 2. Ingreso a la organización (de los 18 a los 25 años)

Obtener oferta(s) de trabajo de organizaciones deseadas, seleccionar el puesto apropiado basándose en información completa y precisa.

Etapa 1. Preparación para el trabajo (de los 0 a los 25 años)

Desarrollar una autoimagen ocupacional, evaluar ocupaciones alternas, desarrollar una opción ocupacional inicial, obtener la educación necesaria.

Fuente: Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición- Editorial Thomson- Pág. 207.

En la actualidad un número creciente de departamentos de Recursos Humanos considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano.



Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Es allí donde el nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de Recursos Humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Existen 5 factores esenciales para las personas que se desempeñen profesionalmente en una organización:

- + Igualdad de oportunidades; el personal juzga que las normas del juego son limpias y equitativas.
- + Apoyo del jefe inmediato; los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- + Conocimiento de las oportunidades; un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- + Interés del empleado; los empleados necesitan diferentes niveles de información. Muestran distintos grados de interés en su avance.⁷⁸
- + Satisfacción profesional: dependiendo de su edad y ocupación los empleados encuentran satisfactorios en diferentes elementos.

Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: ellos son la Flexibilidad (capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo), y el Enfoque activo (permite el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional).

La moderna estrategia corporativa requiere disponer de un adecuado equilibrio de talento en el equipo de capital humano. Para satisfacer sus necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de Recursos Humanos utiliza decisiones

⁷⁸ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Recursos Humano: El capital humano de las empresas. 6ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap.10 "Planeación de la carrera profesional".



de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, participando activamente en la planeación de la carrera profesional.

Con frecuencia, estos departamentos llevan a cabo esta función porque sus planes de capital humano les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará para mantener su competitividad.

Ventajas de la Carrera Profesional:

- ✚ Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
- ✚ Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- ✚ Facilita la ubicación internacional.
- ✚ Disminuye la tasa de rotación.
- ✚ Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

Para poner en práctica los programas de carrera profesional, las organizaciones recurren a técnicas de: 1) información sobre oportunidades profesionales, estrategias de motivación, programas de capacitación y adelanto académico, 2) técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.⁷⁹

1) La información y la planeación de la carrera profesional: Las menciones verbales como los comunicados que emiten la gerencia y en general todo esfuerzo en este sentido reviste gran importancia. Si los ejecutivos de los puestos superiores comentan su confianza en las posibilidades de la planeación profesional, es muy factible que los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera, incrementan el interés del empleado debido, entre otros factores a que le ayudan a alcanzar sus objetivos.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, técnicamente se clasifican en familias de puestos. En las mismas se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos

⁷⁹ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Recursos Humano: El capital humano de las empresas. 6ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap.10 "Planeación de la carrera profesional".



de Recursos Humanos informan a los empleados sobre puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazaran con facilidad una ruta profesional.

Una característica común en quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los que se consideran desagradables. Para eliminar el fenómeno, el departamento de recursos humanos, puede establecer una secuencia; una pauta de cobertura de puestos que es necesario observar para obtener un ascenso.

2) Técnica de Asesoría profesional: A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar bien su trayectoria, algunos departamentos de recursos humanos ofrecen asesoría profesional.

Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales, deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen así mismos y a su entorno.

a) Autoevaluación: Al planear su carrera profesional, el individuo debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano y no sólo los requisitos de carácter más o menos profesional. Los aspectos familiares, emocionales, culturales y personales deben jugar un papel importante en esta planeación.

Una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio consiste en llevar a cabo una autoevaluación lo más objetiva posible a través del formato personal de inventario de la capacidad personal.⁸⁰

b) Evaluación del entorno: Cuando se comete el peligroso error de ignorar las posibilidades y características concretas del entorno en que se trabaja, un plan profesional que vincule el potencial personal con ciertas posibilidades meramente teóricas puede ser muy peligroso.

2.9.2 Promociones, Transferencias y Separaciones de Personal

Promociones:

Una promoción es un cambio de asignación a un puesto que está en un nivel más alto de la organización. Por lo común, el nuevo puesto proporciona un aumento de salario y estatus, y exige más habilidades o conlleva más responsabilidades. Las promociones permite que una organización utilice la habilidades y capacidades de

⁸⁰ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Recursos Humano: El capital humano de las empresas. 6ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap.10 "Planeación de la carrera profesional".



su personal de manera efectiva, y la oportunidad de ganar una promoción sirve como incentivo para el buen desempeño. Los tres criterios principales para determinar una promoción son: el mérito, la antigüedad y el potencial.⁸¹

Una de las tareas más importantes de la gestión de Recursos Humanos, es la de definir la estructura de promociones de la empresa, estableciendo cuantos niveles ha de tener la jerarquía, qué habilidades son necesarias para ascender de nivel y qué empleados serán considerados para un ascenso cada cierto tiempo. Las promociones cumplen una serie de funciones esenciales para la organización:

- ⊕ Proporcionan incentivos laborales: Es un poderoso incentivo para los trabajadores, ya que generalmente una promoción implica mayor compensación, status, autoridad y autonomía.
- ⊕ Señalizan qué características son más valoradas en los empleados: Cuando los trabajadores no están seguros de lo que se espera de ellos, generalmente prestan atención a las cualidades de aquellos que son ascendidos en la jerarquía, e infieren que si se comportan de una manera similar serán recompensados con un ascenso.
- ⊕ Facilitan la asignación de trabajadores a aquellos puestos para los que están mejor preparados: Muchas veces la empresa hace rotar a los empleados a través de diferentes puestos y departamentos, hasta encontrar el más adecuado para cada individuo en concreto.

Es importante señalar que los sistemas de promoción internos, aunque estos están regulados por una serie de normas, no todos los trabajadores acaban moviéndose a la misma velocidad por la jerarquía. Para ilustrar este punto mencionamos un fenómeno muy conocido dentro de las organizaciones "Carriles rápidos". El término anteriormente nombrado, hace referencia a que si a algunos empleados se les promociona a gran velocidad, necesariamente ha de existir otro grupo para el que

⁸¹ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos. 14ta. Edición- editorial Thomson- Cap. 5 "Ampliación de la reserva de talento. Reclutamiento y carrera profesional".



las circunstancias sean muy distintas. De hecho la situación opuesta a la anterior se lo conoce como "Estancamiento", y se produce cuando un grupo de empleados son repetidamente pasados por alto a la hora de determinar ascensos.⁸²

Transferencias:

Es la colocación de un empleado en otro puesto en el que los deberes, responsabilidades, estatus y remuneración son equivalentes a los del puesto anterior. Las personas que esperan cambiar o quieren la oportunidad de aprender más pueden buscar las transferencias. Además dichas transferencias con frecuencia proporcionan una base más amplia para preparar a las personas que podrían ser promovidas. Una transferencia puede requerir que un empleado cambie de grupo, lugar u horario de trabajo o de unidad de organización; incluso puede necesitar que se mude a otra área geográfica.

Separaciones:

Las separaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Las separaciones se dan en las variantes de renunciaciones y despidos.

- **Renunciaciones:** El empleado puede optar por terminar su relación de manera más o menos espontánea presentando una renuncia al puesto que ocupa. Cuando se producen renunciaciones voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.
- **Despidos:** La organización puede decidir de manera unilateral dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta grave decisión obedece a razones de índole disciplinaria o de productividad.

⁸² Bonache Jaime y Cabrera Ángel- Dirección de Personas. 2da. Edición- Editorial Prentice Hall- Cap. 9 "La Gestión de carreras".



Cuando se consideran los numerosos cambios que acompañan a un cambio de carrera dentro de una organización, no debe sorprender que muchas personas tomen la opción de aceptar los cambios de carrera que incluyan una salida de la organización. Dada las limitadas oportunidades de carrera dentro de las empresas, además de las necesidades de talentos en otras, muchas personas descubren que su mejor opción de carrera puede incluir el cambiar de empresa. Aunque algunos empleados se van de manera voluntaria, otros se ven obligados a salir.⁸³

2.9.3 Entrevistas de Salida

Las entrevistas directas con el personal a todo nivel constituyen una poderosa herramienta para obtener información sobre las actividades de Recursos Humanos e identificar áreas que necesitan mejorar.

Desde otro enfoque la entrevista de salida, toda persona que se retire de la compañía, cualquiera sea su nivel y motivo de desvinculación, pasa por una instancia de entrevista. La misma debe estar a cargo de una persona del área de Recursos Humanos con el nivel suficiente como para detectar mensajes ocultos o temas profundos que requieran experiencia para ser desentrañados.⁸⁴

Las entrevistas de salida se llevan a cabo con los empleados que están a punto de marcharse de la empresa. Bajo estas circunstancias el empleado puede solicitar al empleador los servicios del **OUTPLACEMENT**. El mismo significa, contar con el asesoramiento necesario sobre cada una de las etapas de la búsqueda laboral, cómo elaborar un currículum, cómo enfrentar entrevistas, etc. que faciliten la reubicación del empleado cuando se le notifique la desvinculación.

Los beneficios del Outplacement son:

Para la persona desvinculada:

⁸³ Bohlander George y Snell Scott- Administración de Recursos Humanos.14ta. Edición- Editorial Thomson- Cap. 5 "Ampliación de la reserva de talento. Reclutamiento y carrera profesional".

⁸⁴ Werther William B. y Davis Keith – Administración de Recursos Humano: El capital humano de las empresas.6ta. Edición – Editorial Mc Graw Hill- Cap.17 "Evaluación y perspectivas a futuro".



- Un asesoramiento profundo y la redefinición de su plan de carrera.
- Análisis y desarrollo de técnicas efectivas de búsqueda y selección.
- Reducir el tiempo de desempleo.
- Posibilidad de cambio de puesto.

Para la empresa:

- Provee significativa asistencia al Departamento de Personal.
- Elimina la evasiva gerencial de asumir las decisiones de despido.
- Cuida el clima humano interno, frente a los que se quedan.⁸⁵

⁸⁵ Rodríguez Alejandra- Guía de estudio de la materia Administración de Recursos Humanos- Edición Diciembre de 1998- Editorial IUA- Cap.4 "Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos".



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO



3.1 Metodología

3.1.1 Recolección de datos (Aplicación de Instrumentos de Recolección).

Encuesta

Los mismos serán realizados al nivel operativo, con el objetivo de obtener información sobre: tareas, responsabilidades, conocimientos y habilidades a través de cuestionarios con preguntas cerradas, debido al poco tiempo que los niveles operativos tienen para responder.

Entrevistas:

Serán llevadas a cabo entre los responsables máximos de la empresa o encargados de cada área. El objetivo es recolectar información sobre las funciones de los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo a través de entrevistas semi-estructuradas.

Observación:

El objetivo fue el acercamiento a la organización en actividad cotidiana, a través de reiteradas visitas a la distribuidora. Los ejes observados fueron: infraestructura del edificio, función y desempeño del personal en sus respectivas áreas, clima organizacional (es decir relación y trato entre jefes -empleados - clientes).

Ver Anexo I: Instrumentos de Recolección de Datos.

3.1.2 Organización, Análisis e Interpretación de la Información:

De acuerdo con los instrumentos de recolección de datos(que se convertirán en información) y en función de los objetivos propuestos, se aplicó para el procesamiento de la información un análisis cualitativo tanto para la entrevista como así también para la observación y la encuesta. Pero este último cuenta además con

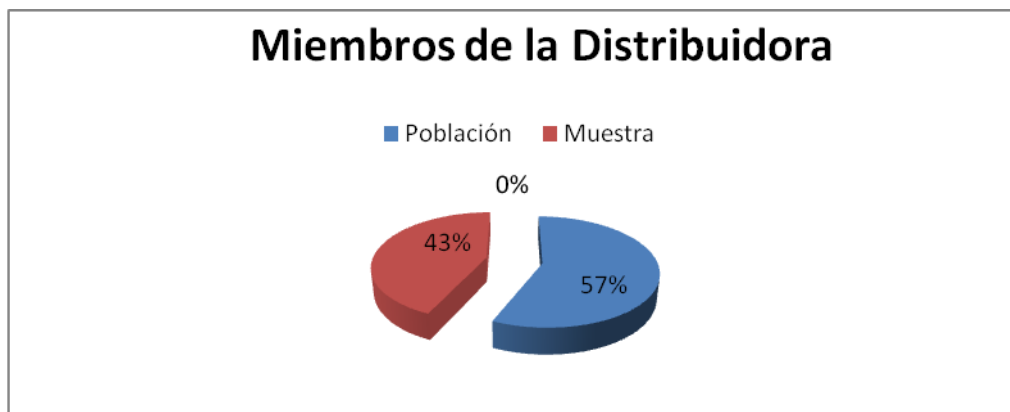


un análisis cuantitativo, donde la información se presenta en gráficos, ordenada y tabulada.

INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA LÓPEZ HNOS. S.R.L.

La encuesta formulada servirá para conocer el estado actual de la compañía bajo estudio.

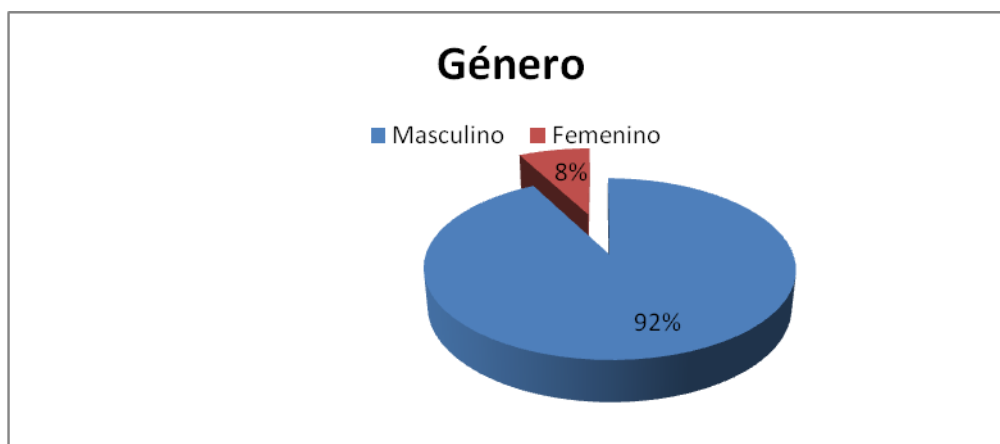
A continuación se detallan los resultados obtenidos de las preguntas formuladas en la encuesta:



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

La Distribuidora tiene una población de 34 empleados pertenecientes al nivel operativo y directivo, de los cuales fueron encuestados 26 del nivel operativo.

1) Sexo

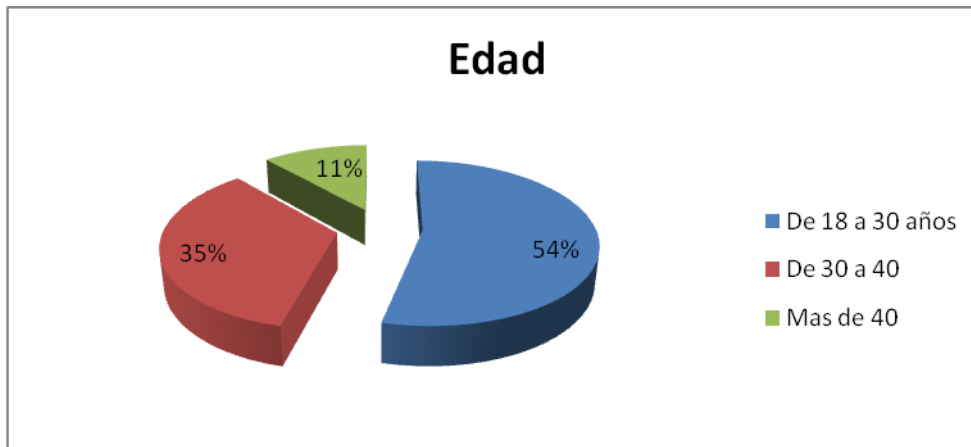


Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.



En éste gráfico se observa que en la distribuidora analizada, existe un predominio del sexo masculino, siendo el mismo el (92%) de la muestra encuestada. Mientras que la minoría de dicha muestra es de sexo femenino (8%). Esta diferencia se debe a que de acuerdo con el tipo de tarea que se lleva a cabo en la empresa, se precisa la fuerza de la mano de obra masculina.

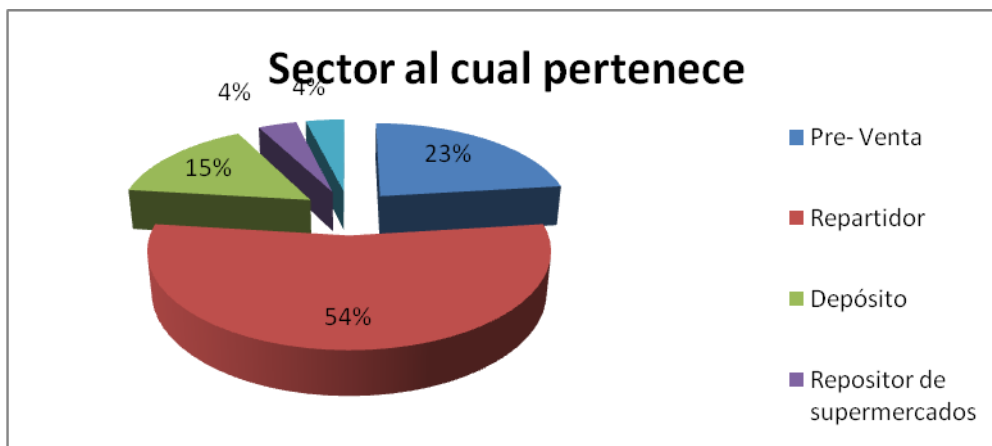
2) Edad



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

De acuerdo con lo observado en este gráfico, la mayoría de los empleados se encuentra entre el rango que va desde los 18 a 30 años (54%), lo sigue los empleados del rango de 30 a 40 años (35%) y por último, la minoría está encuadrada entre el rango de más de 40 años (11%).

3) ¿A qué sector de la organización pertenecen?

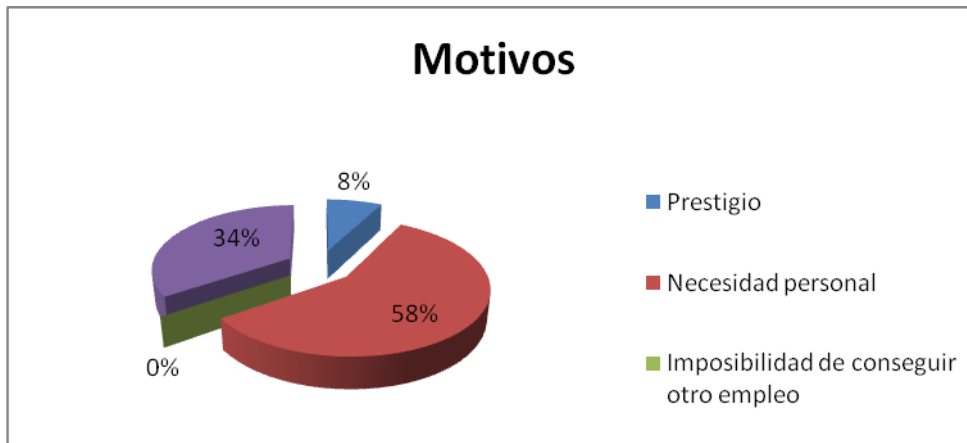


Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.



El 54% de los empleados pertenece al sector de reparto por el tipo de servicio que ofrecen al mercado. Un 23% pertenece al sector pre- venta, le sigue el 15% del sector depósito, y con igual proporción 4% lo son el sector de repositor de supermercados y maestranza.

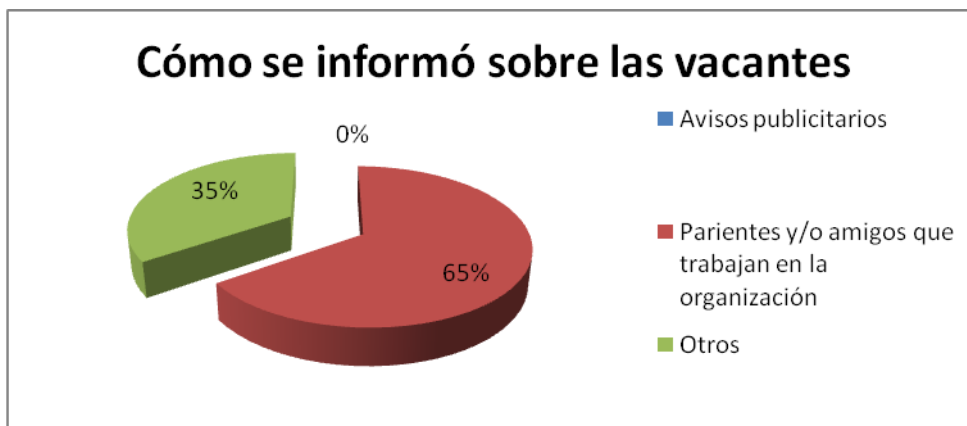
4) ¿Cuál es la razón por la que ingresó a la Distribuidora?



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

En el gráfico analizado el 58% de los encuestados ingreso a la organización por necesidad, para satisfacer su bienestar económico y social. Un 34% ingresa a la distribuidora por otros motivos, mientras que el 8% lo hace por prestigio laboral.

5) ¿Cómo se informó sobre las vacantes existentes en la organización?



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.



Se puede observar que el 65% de la muestra encuestada, se informó sobre las vacantes a través de parientes y/o amigos que trabajan en la organización, mientras que el 35% restante se informó por otros medios de comunicación.

6) ¿De qué manera Ud. ingresó a la organización?

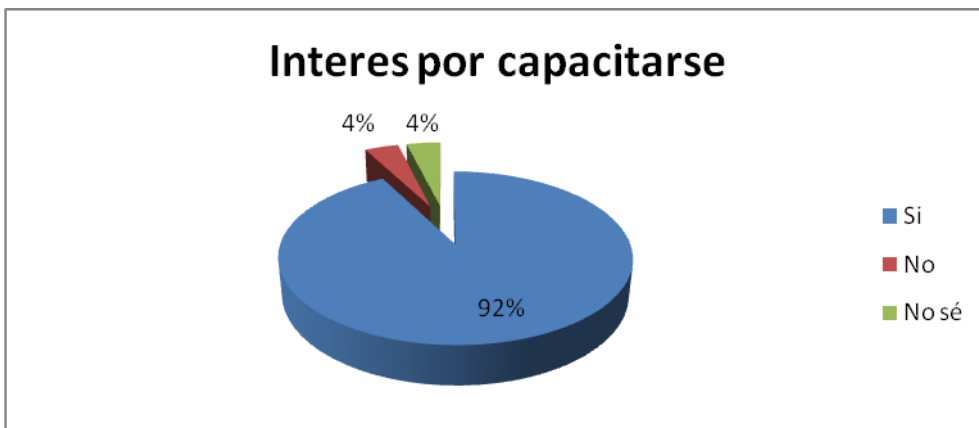


Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

En el gráfico se puede observar que el 66% del personal encuestado ingresa a la organización por recomendación, lo sigue el 19% de los encuestados que presentaron currículum vitae, y un 15% omitió la respuesta.

7) ¿Se encuentra interesado en capacitarse en la tarea que desempeña?

En esta pregunta se establecieron tres tipos de respuestas, que fueron sí, no, y no sé.



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

El 92% de los empleados respondieron que sí se encuentran interesados en capacitarse en la tarea que desempeñan, mientras un 4% no se encuentra interesado



en capacitarse y por último 4% no brindó una respuesta certera a la pregunta formulada.

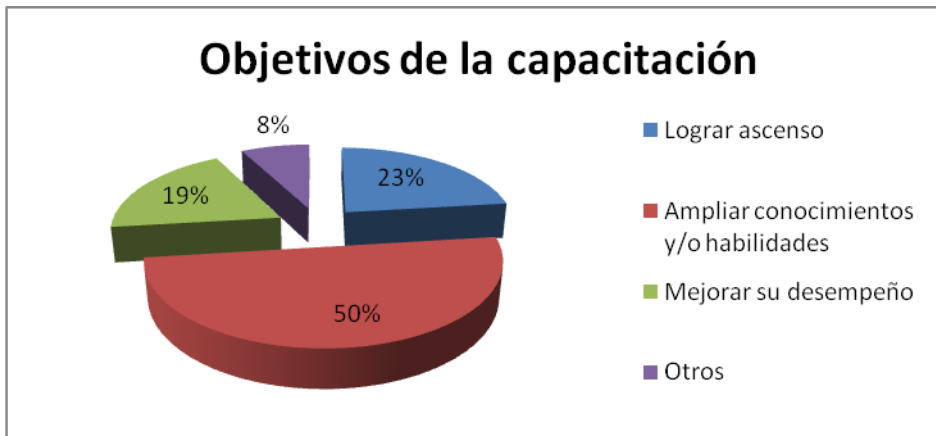
8) ¿Cuál fue el motivo que lo impulsó a capacitarse?



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

En la tabulación de esta pregunta se estableció que el 84% de los encuestados se capacita por iniciativa propia, mientras que el 8% se capacita por exigencia de la organización, y el otro 8% no respondió a dicha pregunta.

9) ¿Cuál es su objetivo frente a la capacitación?



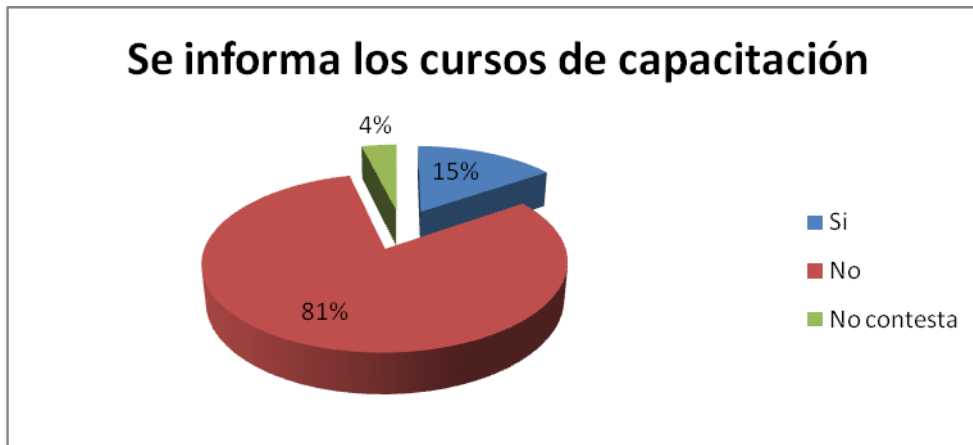
Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

Por las respuestas obtenidas de parte del personal de la empresa se determina, que el 50% considera que capacitarse ampliará sus conocimientos y/o habilidades, y un 19% ve en la capacitación una posibilidad para mejorar su desempeño en la organización, por último hay un 8% en los que sus objetivos son ajenos a los porcentajes antes mencionados.



10) ¿Se les comunica sobre los cursos de capacitación?

A través de esta pregunta se trato de saber si la distribuidora analizada brinda la oportunidad de capacitar a sus empleados. La pregunta consta de tres alternativas que se detallan a continuación:

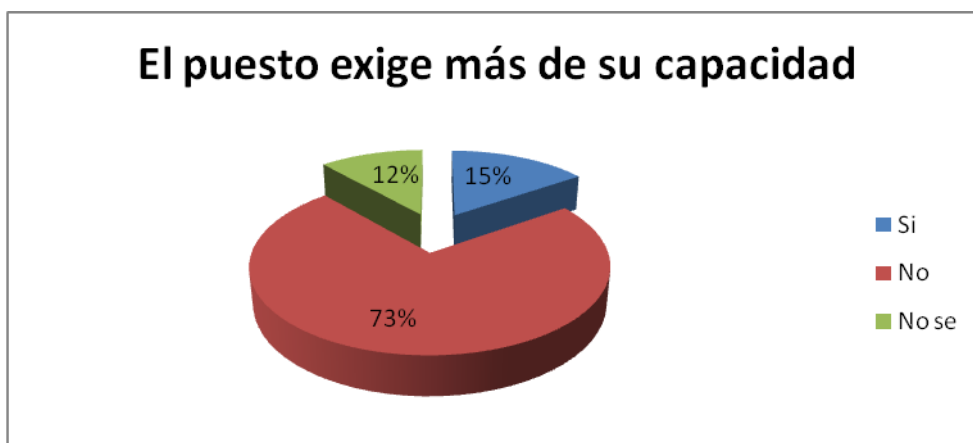


Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

Se determinó que un 81% desconoce de los cursos de capacitación que ofrece la organización, un 15% acepta que la empresa brinda un adecuado y oportuno curso de capacitación, y por último un 4% no respondió la pregunta.

11) ¿Considera que el puesto le exige más de la capacidad que Ud. posee?

Esta pregunta se realizó con el fin de determinar si el puesto exige a los empleados más de la capacidad que posee. Aquí se pudo optar por las siguientes opciones: sí, no, no sé.



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.



El 73% de los empleados considera que el puesto no exige más de la capacidad que posee, para el 15% el puesto exige más de su capacidad, y un 12% omitieron contestar la pregunta.

12) ¿Se encuentra conforme con la tarea que lleva a cabo?

Esta pregunta se formuló con el fin de determinar si los empleados están conformes con las tareas que desempeñan dentro de la organización.



Fuente: Datos suministrados por el personal de la Distribuidora López Hnos.

Un 77% de los empleados se encuentra conforme con la tareas desempeñadas, mientras un 19% indica que se encuentran poco conforme con su actividad laboral, y sólo un 4% no respondió a la pregunta.

INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SUPERVISOR GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA LÓPEZ HNOS. S.R.L.

1)- ¿Está establecido formalmente, en la política de la organización, el Desarrollo de la Carrera Profesional del personal?

En cuanto a la Carrera Profesional del personal, se establece, que el personal inicia su labor dentro de la distribuidora, en el sector de depósito. Luego de un tiempo razonable, se lo asciende al sector reparto, después al sector pre-venta y por último al de encargado de depósito (controla la playa) siendo el mismo el puesto más alto



al que pueden ascender, ya que es una empresa familiar, pero en otros casos, sería hasta el encargado de personal.

2)-¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo los ascensos y retiros del personal?

Con respecto a los ascensos y retiros de personal, los responsables de llevar a cabo esta actividad son el Encargado de Personal, Jefe de Ventas y la parte Administrativa.

3)-¿Cuáles son los requerimientos para que se produzcan los ascensos y retiros en la organización?

Para los ascenso, lo primero es la responsabilidad, después la conducta y luego la solidaridad con sus compañeros, además del buen desempeño en su labor.

Mientras que para los retiros, son el incumplimiento con su contrato laboral, conductas y actos inapropiados.

4)-¿Se realiza Evaluación de Desempeño en todos los niveles de la organización?

Para la Evaluación de Desempeño en la organización, de acuerdo con las distintas personalidades, cuando un empleado es tímido o le cuesta desenvolverse, se lo asciende de a poco, mientras que si el empleado posee una conducta de superioridad hacia los demás empleados, como castigo se lo baja de nivel.

5)-¿Se informa a los interesados sobre los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño realizado?

Sí. Los empleados son informados de los resultados obtenidos en dicha evaluación.

6)-¿Los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño son tenidos en cuenta a la hora de determinar los ascensos del personal?

Sí.



7)-¿Están establecidos con claridad las competencias necesarias para el desempeño de cada tarea?

Cada empleado conoce las diversas competencias para el desempeño de la tarea pero no se encuentra formalmente plasmado.

8)-¿Se realiza un relevamiento interno para establecer si hay empleados en condiciones de ser promovidos a diferentes vacantes que puedan surgir?

Sí.

9)-¿Qué factores se tienen en cuenta para cubrir las vacantes que se producen?

Al momento de surgir una vacante, primero se evalúa las capacidades de los empleados para determinar si son aptos para ser promovidos a la vacante que surgiera y en caso contrario, se opta por cubrir la vacante de forma externa.

10)-¿Se hace a conocer a todo el personal la existencia de vacantes?

Sí.

11)-¿Qué requisitos básicos debe cumplir un aspirante que quiere ingresar a la Distribuidora?

Para el ingreso del personal a la distribuidora los requisitos son: conocimiento y manejo de vehículos de gran porte, buena presencia y experiencia laboral.

12)-¿Cómo se lleva a cabo la selección de los candidatos a ingresar a la organización?

Considerando la selección de los candidatos, ésta se lleva a cabo a través del currículum vitae y recomendaciones realizadas por personal de la empresa. Una vez que se selecciona al candidato se procede a una entrevista laboral que es realizada por el encargado de personal.

13)-¿Se realizan entrevistas de selección a los aspirantes a ingresar a la organización?



Sí. Es realizada por el Encargado de Personal.

14) ¿El personal encargado de llevar a cabo la selección cumple otras funciones dentro de la organización?

Sí.

15) ¿Se realizan pruebas psicofísicas a los aspirantes al ingresar?

No. No se realizan pero es un error ya que se puede contratar a un candidato que no cuente con las capacidades psicofísicas aptas para desenvolverse en dicho puesto.

16) ¿Las mismas son realizadas por personal competente en la materia?

No.

17) ¿La Distribuidora planifica y proyecta sus necesidades de personal? ¿Cómo es dicha planificación?

Sí, pero de manera informal. La planificación se realiza en temporada alta, que van desde el mes de noviembre a marzo.

18) ¿Existe una estructura formal de la organización?

No.

19) ¿Los puestos de trabajo, están definidos dentro de la estructura organizacional, como así cada uno de sus objetivos?

Sí. Si bien no se cuenta con una estructura formal, cada empleado conoce claramente sus funciones dentro de la empresa

20) ¿Está definido el perfil de cada puesto?

Sí.



21) ¿Están formalmente especificados los requerimientos de formación, capacitación, experiencia de cada puesto de trabajo?

Sí. Hace poco se tomó la decisión de realizar cursos de formación y capacitación general para todos los empleados de las distintas áreas, llevada a cabo en la ciudad de Córdoba Capital, en las instalaciones de la empresa EDASA S.A.

22) La Descripción de Puestos se realiza y actualizan periódicamente? ¿Éstos son conocidos por el personal correspondiente?

No se realiza.

✚ INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN REALIZADA A LA DISTRIBUIDORA LÓPEZ HNOS. S.R.L.

Por medio de la observación directa pudimos apreciar los siguientes aspectos: una obsoleta infraestructura del edificio de la Distribuidora López Hnos. S.R.L, en el cual sería necesario una ampliación y/o reestructuración de la misma para una mejor redistribución de los espacios y reorganización de las tareas, en donde los empleados en sus diferentes áreas, lleven a cabo sus tareas con mayor confortabilidad.

Con respecto a los empleados del nivel operativo percibimos que la dirección los apoya, los estimula a que trabajen en equipo y que se apoyen entre sí, es decir, permitiéndoles un cierto grado de autonomía y autoorganización. Como así también la satisfacción de los mismos en sus tareas y con sus compañeros de trabajo (clima organizacional). Esto se puede constatar con la encuesta.

Con respecto a la función y desempeño del personal en sus respectivas áreas, pudimos estimar una diferencia notoria entre los empleados que trabajan dentro de la planta, es decir, Depósito y Sodería y los empleados que trabajan fuera de la planta, Repositor de Supermercados, Pre-ventistas y Repartidores; ya que éstos últimos poseen más libertad para desempeñar sus labores, en lo que respecta a que manejan sus tiempos (realizando esperas en los negocios y organizando el



recorrido a sus diferentes clientes) , mientras que los que trabajan dentro de la planta, están más controlados para realizar su labor exponiéndose a que surjan errores involuntarios por gran presión con la que trabajan.

3.1.3 Explicitación del Diagnóstico

A pesar de estar ubicados en un mercado cada vez más competitivo donde la eficacia, la calidad y la tecnología son algunos de los elementos claves para el éxito de una organización, éstos no forman parte de la "realidad cotidiana" de la distribuidora.

El **Diagnóstico Organizacional** de los Subsistemas de Previsión- Provisión y Desarrollo, se basó en los resultados de los instrumentos de recolección de información que permite establecer en qué posición se encuentra actualmente la Distribuidora López Hnos. S.R.L. A continuación describimos los procesos que hacen a los subsistemas mencionados: *Análisis de Puestos* es llevado a cabo por el Supervisor General de manera informal, es decir, se ejecuta de manera subjetiva para la determinación de las responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño en determinadas labores y/o puestos específicos.

La *Planeación de Recursos Humanos*: La distribuidora realiza la misma de manera superficial, ya que no está implícita en los planes organizativos. Se inicia este proceso mediante el análisis de mercado, planificando los productos que ofrecerá; realizando una evaluación costos/beneficios de los mismos y de acuerdo con ello se considera la cantidad/calidad de personal que se necesita incorporar para lograr los objetivos estratégicos y operativos.

El *Proceso de Reclutamiento*: Este proceso constituye una de las funciones principales del Supervisor General, el cual no posee una adecuada formación académica por lo que éste es un desarrollado informalmente.

En lo que respecta a las fuentes de reclutamiento, la distribuidora lo lleva a cabo de manera interna (candidatos familiarizados que poseen información detallada acerca



de las políticas organizativas y procedimientos) y externa (identifica candidatos en el mercado externo de trabajo a través de la recepción preliminar de currículum vitae y considerando la propuesta de encargar a sus propios empleados que anuncien la vacante entre familiares y conocidos).

El *Proceso de Selección*, es realizado por el Supervisor General y el Encargado de Personal, quienes en una primera instancia se encargan de la recepción preliminar del currículum vitae que los postulantes presentan, y según sus criterios pre seleccionan los candidatos, en una segunda instancia, la dirección considera la propuesta de encargar a sus propios empleados, que anuncien la existencia de vacantes entre sus familiares y conocidos, porque cree que la propuesta de candidatos por parte de los empleados es una garantía.

Desde el punto de vista de la *Capacitación del Personal*, la organización recientemente ha decidido que los empleados viajen a la ciudad de Córdoba, para que reciban cursos de capacitación y charlas informativas, donde se complemente la teoría, la reflexión y el debate. Esto les permite a los empleados/ directivos ampliar sus conocimientos sobre los objetivos organizativos y enriquecerlo con respecto al producto que ofrecen, y al adecuado manejo de las herramientas de trabajo.

Los procesos (Análisis de Puestos, Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección y Capacitación) antes mencionados, no se llevan a cabo eficientemente, porque la distribuidora no cuenta con un Área de Recursos Humanos que la guíe y supervise, para su correcto funcionamiento.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA



4.1 Propuesta de Intervención

4.1.1 Justificación de la Intervención

Vivimos en una sociedad en donde la gran mayoría de las empresas se caracteriza por ser pymes familiares, siendo una de ellas la distribuidora analizada, la cual ha sobrevivido en el mercado local gracias al producto que ofrece, considerándose una empresa familiar monopólica.

Si bien existen muchas empresas que a lo largo del tiempo no han sobrevivido a los permanentes cambios del mercado, resulta interesante investigar cuáles serían las causas que llevan a esta empresa a permanecer en el mismo.

Una vez obtenido la información suficiente a través de los diversos instrumentos de recolección de datos, y luego de haber realizado un diagnóstico exhaustivo; detectamos que las variables en estudio (Subsistema de Previsión- Provisión y Desarrollo) presentan ciertas falencias o debilidades. De esta manera surgió la necesidad de intervenir para proponer acciones de cambio o fortaleza. Éste proceso consiste en generar una realidad social nueva a partir de otra preexistente. La naturaleza social de la intervención implica que los conocimientos que le sirven de sustento se irán constituyendo a lo largo de un proceso interactivo entre los diversos actores sociales involucrados en el mismo.

A partir de esos conocimientos sobre el entorno y sobre la realidad organizacional existente, se puede modelar situaciones organizacionales futuras, que den respuesta a los problemas que dieron origen a la intervención.

Analizado los diferentes subsistemas que forman parte de la organización, y dando a conocer que la raíz del problema es la inexistencia del Área de Recursos Humanos, es por ello que *nuestra intervención se orientara al asesoramiento externo*, es decir, la función a desarrollar no será la de dirigir al nivel superior de la organización sino la de asesorar la misma en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente



del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Las funciones específicas que introduciremos a la organización como asesoras serán:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, al Supervisor General y empleados.
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Describir las responsabilidades de cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupa.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el Desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante reuniones o contactos personales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

En síntesis nuestro asesoramiento a la Distribuidora López Hnos. S.R.L busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores candidatos.



4.1.2 Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

- ✚ Recomendar un proyecto de mejora de los procesos que componen los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo de Recursos Humanos en la Distribuidora “López Hnos. S.R.L.”

Objetivos Específicos:

- ✚ Recomendar un proceso de Planificación de Recursos Humanos para la distribuidora López Hnos. S.R.L.
- ✚ Sugerir y elaborar Programas de Análisis y Diseño de Puestos para la empresa a intervenir. .
- ✚ Diseñar un sistema de Capacitación para la empresa López Hnos. S.R. L.
- ✚ Definir los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa López Hnos. S.R.L



4.1.3 Determinación del Área de Intervención y Población Afectada

Para realizar nuestro trabajo de intervención, elegimos la Distribuidora López Hnos. S.R.L. siendo el principal proveedor de la marca Coca-Cola la empresa EDASA (Embotelladora del Atlántico S.A.) Situado en la ciudad de Córdoba Capital.

Para la recolección de datos y posterior análisis, tomamos la población de la distribuidora en la ciudad de Villa Dolores. Dicha población la constituye un total de 34 personas (nivel directivo y operativo).

4.1.4 Acciones Propuestas de Corto, Mediano y Largo Plazo

Más y más organizaciones, hoy en día, enfrentan un ambiente dinámico y cambiante lo que obliga a las organizaciones a adaptarse al contexto para poder subsistir en el mercado. Esto no es ajeno a la organización analizada.

La empresa, está en una constante lucha para asumir esta nueva realidad que se le presenta y más aún la necesidad de nuevas acciones modificando desde su esencia su manera de accionar con los empleados, clientes y proveedores.

Es necesario que la Dirección de la Distribuidora analizada tenga en cuenta dentro de los ámbitos del cambio, la **Estrategia** y la **Estructura** para el buen funcionamiento de los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo.

En relación a la estrategia es de suma importancia que se consideren los siguientes aspectos:

➤ Valoración del entorno

Significa comprender el entorno empresarial. Para ello el papel de la dirección y del personal de la empresa será el de mantenerse actualizado con respecto a la información proveniente del entorno y responder a las señales que provienen del mismo.



➤ **Liderazgo del cambio**

La forma en la que los agentes del cambio, ya sea la propia dirección o los consultores externos, lideren este proceso dependerá del contexto.

➤ **Vinculación entre el cambio estratégico y el cambio operativo**

Para lograr realizar cambios con éxito, la organización analizada tiene que ser capaz de vincular el cambio estratégico con el cambio operativo y las cuestiones cotidianas de la organización. Es decir, se traslada el cambio estratégico a planes detallados de recursos, analizando los factores críticos del éxito y las tareas claves. Es más probable que esto resulte efectivo si el cambio es continuo y paulatino, produciéndose en los aspectos cotidianos de la organización, y no siendo implementado de una sola vez.

➤ **Dirección estratégica de Recursos Humanos**

La Distribuidora para realizar cambios con éxito debe integrar su política de Dirección de Recursos Humanos con la estrategia y los procesos de cambio estratégicos.

➤ **Coherencia en la dirección del cambio**

El cambio estratégico funcionará mucho mejor si es un cambio coherente en todos los aspectos de la organización. Esto significa:

- Intención estratégica, los objetivos estratégicos declarados y su aplicación en términos operativos son consistentes entre sí.
- Dirección del cambio estratégico, debe ser consistente con lo que está ocurriendo en el entorno y en cómo se comprende el cambio en la organización.
- La estrategia es factible si se tiene en cuenta los recursos necesarios, la estructura de la organización y los cambios que hay que realizar en la cultura y las rutinas operativas.



- La dirección estratégica debe estar relacionada con lograr una ventaja competitiva.

En cuanto a la estructura organizacional, resulta fundamental poner en énfasis 2 atributos claves:

- El tamaño o dimensión de la estructura: no debe ser entendido en sentido absoluto sino en relación con el de la organización.

La misma es una variable que influye de manera esencial en la alternativa de estructura que será conveniente adoptar.

La estructura organizativa de la distribuidora no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la misma situación.

Como así también se puede deducir que en la empresa, predominan tres características:

- * Acento puesto en la estructura no formal, debido a su escasa magnitud y su necesidad de flexibilidad.
 - * Importancia crítica del Supervisor General, que suele desempeñar varios cargos además del propio.
 - * La necesidad de una mayor departamentalización al ritmo del crecimiento, a medida que la organización crece, aumenta la variedad, el número y la complejidad de las relaciones.
- La flexibilidad: su aptitud para adaptarse al cambio.
La organización debe concebirse como un sistema abierto, es decir, ampliamente permeable. Influye y es influido por los factores del contexto, los cuales son necesarios considerar en el diseño de la estructura.

Este diseño de estructura formal, se concreta a través del organigrama y manual de organización.



El organigrama representa gráficamente a la estructura organizacional. Indican las relaciones de autoridad- dependencia, permitiendo visualizar y apreciar fácilmente su configuración.

Manual de organización, es un cuerpo sistemático que describe la estructura de la organización, incluyendo las pautas seguidas para su diseño, el organigrama y cada posición. Pueden incluir también un detalle de los recursos, personas, integrantes, información que emite y recibe cada uno y contribución a los objetivos organizacionales de la posición. **Ver Anexo II: Manual de Organización.**

Una vez expuesto lo anterior, creemos importante realizar nuestro aporte que ayude al trabajo cotidiano de la distribuidora. Por ello hemos considerado las siguientes propuestas:

Planificación de Recursos Humanos:

Es imprescindible prever las necesidades de personal a corto o largo plazo, ya que en la actualidad, la empresa realiza este proceso de manera informal. Por tal motivo, para dar solución a ello, deberá implicar la evaluación de la demanda de recursos humanos, actual y prevista, en función de sus necesidades y planes. Estos planes se pueden traducir: a corto plazo a través de un *cuadro de **Contrataciones de Personal (Ver Anexo II)***, siendo los mismos los más específicos, no deben superar más de 1 año su actualización.

Mientras que a largo plazo, para determinar la demanda futura de personal, se utilizarán las *técnicas de detección de necesidades*:

En una primera instancia podrían utilizar las *técnicas de pronóstico basado en la experiencia*, llevadas a cabo por los criterios de un grupo de personas con un amplio conocimiento y visión estratégico de las necesidades de recursos humanos a futuro.

En la Distribuidora López Hnos. S.R.L. los criterios se personalizan en el Supervisor General.



Las Técnicas de Delfos constituyen un paso hacia técnicas más avanzadas. Las mismas podrán ser utilizadas una vez que la organización haya crecido y se encuentre en una etapa de estabilidad. Cuando se emplee esta técnica, también se solicitarán cálculos de un grupo de expertos, que podrían ser en el caso de la distribuidora analizada, los encargados de cada sector. El Supervisor General conjuntamente con el encargado de personal actuará como intermediarios, resumiendo las respuestas y exponiendo sus resultados a los demás encargados, para indagar sobre sus cálculos y obtener retroalimentación.

En una segunda instancia deberían recurrir a la *proyección de tendencias*, siendo la misma una de las técnicas más rápidas que ha predominado y sigue predominando en la actualidad. Los dos métodos más sencillos son: la extrapolación y la indexación. La extrapolación, requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras.

En cambio la indexación, debe considerar las necesidades futuras de personal, mediante la comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado. Un cálculo de medición a tener en cuenta en la distribuidora podría ser la relación entre el número de trabajadores del área pre- venta (levanta pedidos) más el área venta directa al cliente y las cifras de ventas de la empresa.

Éstos 2 métodos a corto plazo se consideran poco exactas ya que asumen que las causas de la demandas permanecerán constantes pero poco probable en la práctica.

También se puede establecer que para realizar proyecciones a largo plazo, estos métodos son muy imprecisos. A medida que la organización crezca podrá utilizar los análisis estadísticos por poseer mayor complejidad, para estimar las variables que incentivan los cambios en la demanda de un producto.



Teniendo en cuenta la demanda de Recursos Humanos, al momento de surgir una vacante, la organización en una primera instancia debe recurrir a los empleados actuales, pudiendo los mismos ser promovidos o transferidos (Fuente Interna.)

Tanto el Supervisor General como el Encargado de Personal, en forma conjunta, deberían llevar a cabo una auditoría de la actual fuerza de trabajo para interiorizarse a fondo del potencial de los mismos. Esta auditoría proporciona información de las habilidades y conocimientos de cada empleado, utilizando para el mismo un formulario especial como lo es el ***Inventario de Recursos Humanos (ver Anexo II)***. El Supervisor General y el Encargado de Personal podrán obtener estos datos a través de entrevistas telefónicas o por medio de una conversación directa o personalizada.

Una vez obtenida la información de la auditoría, el Supervisor General y el Encargado de Personal, podrán utilizar la misma para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Este proceso se denomina *Planificación de la sucesión*, el cual es de considerable complejidad y requiere de tiempo para su preparación. Podría ser utilizado en los niveles intermedios (encargados) que muestren el potencial para llegar a ocupar puestos de alta responsabilidad gerencial (supervisor general).

Esta planificación, no sólo contribuirá con la política de promover al personal actual, sino también ayudará a crear una dinámica en la que las personas con potencial se incorporen a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional.

Obtenidos los resultados de la auditoría de Recursos Humanos y habiendo alcanzado satisfactorios resultados en la planeación de la sucesión, el Encargado de Personal trabajará en conjunto con el Supervisor General de la distribuidora para desarrollar gráfico de reemplazo. El mismo constituye una representación visual de cómo se reemplazará una persona cuando surja una vacante.



Para el gráfico de reemplazo, se deberán basar en el organigrama de la empresa, dado que muestra los distintos niveles jerárquicos y el estado en que se encuentran varios candidatos potenciales (encargados de áreas y empleados). Para el potencial de promoción deberán basarse en dos variables: el desempeño actual y la capacidad para cumplir las responsabilidades del nuevo puesto. El primero se determinará por las evaluaciones periódicas de la labor del candidato. Las opiniones del Supervisor General y de empleados del mismo nivel pueden contribuir a la evaluación del desempeño actual del candidato.

La segunda variable se basará esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los encargados inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto.

En caso de no encontrarse el personal idóneo para cubrir la vacante existente a través del suministro de personal interno, se deberá proceder a la búsqueda de mano de obra externa.

El sistema de Planificación de Recursos Humanos, va a solucionar en parte a los subsistemas (Previsión, Provisión y Desarrollo) dado que es el insumo básico de los mismos.

Análisis de Puestos:

Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, la organización no requiere sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de su ciclo de vida.

A medida que la distribuidora vaya creciendo, en una primera instancia se enfrentará a un mayor nivel de actividad, precisando la contratación de un nuevo personal y es en ese momento donde se obtendrán los parámetros para definir las cualidades de la persona a incorporar. En una segunda instancia, el Supervisor General deberá delegar funciones y responsabilidades al Encargado de Personal, que no cuenta con la información suficiente sobre cada puesto. Esta información será obtenida a través



del análisis de puestos, que tiene como meta el análisis de cada uno de los puestos y no de las personas que lo desempeñan.

Como consecuencia de ser la distribuidora una empresa familiar, se deberá capacitar al Encargado de Personal quién cumplirá el rol de analista de puestos ya que es él quien posee un panorama general sobre la organización y su desempeño. Una vez capacitado, el Encargado estará en condiciones de llevar a cabo una serie de pasos:

- a) Identificar los puestos que son necesarios analizar.
- b) Elaborar cuestionarios para el análisis de puestos.

Ver Anexo II: Cuestionario de Análisis de Puestos.

- c) Obtener información para el análisis de puestos: se propone la aplicación de ciertas técnicas de recolección de datos, como cuestionarios, entrevistas y observación para el análisis de puestos en la distribuidora, los cuáles se utilizarán para obtener información objetiva y confiable. A través de las observaciones, el Encargado de personal podrá registrar las actividades que el empleado efectúa, las mismas deberán ser llevadas a cabo en forma continua. Una vez recabada la información necesaria, se procederá a completar un formulario con lo observado. Este método en conjunto con los cuestionarios, serán utilizados para los niveles operativos. Mientras que las entrevistas serán realizadas a los niveles superiores.

Es preciso que el Encargado de Personal, cuente con toda la información disponible sobre los puestos de la distribuidora, ya que los mismos son la esencia del grado de productividad. Si éstos puestos están bien diseñados la organización progresará hacia el logro de sus objetivos y/o metas, mientras que de otra manera la productividad se verá seriamente afectada.



Proceso de Reclutamiento:

En el caso de la Distribuidora López Hnos. S.R.L. este proceso es llevado adelante por el Supervisor General, pero sería de suma importancia incorporar en esta tarea al Encargado de Personal para minimizar su labor.

El supervisor General deberá iniciar su labor con la *identificación de una vacante*, mediante la Planeación de Recursos Humanos o la petición de los encargados de áreas. Ésta Planeación logrará actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras de la organización.

Una vez identificada la vacante se debe proceder a verificar los *requerimientos del puesto*, por ejemplo en cuanto a los empleados del área de Reparto no solo deben poseer sólidos conocimientos en conducción de vehículos de alta carga, sino que también se requiere que sean responsables en su labor y solidarios con sus compañeros.

En caso que sea pertinente, el Supervisor General puede obtener más información, consultando al encargado del área respectiva, quien solicito un nuevo empleado.

Es necesario determinar las *fuentes* a las que recurren y/o deberían recurrir en cada caso para atraer a candidatos potenciales, a continuación las describimos:

1) Recomendaciones de los empleados de la empresa:

Actualmente éste es uno de los canales que emplea la distribuidora, ya que cree que la propuesta de candidatos por parte de los empleados es una garantía a la hora de surgir una vacante.

Ventajas: por una parte, los candidatos que llegaron a la empresa por este canal, ya poseían cierto conocimiento de la misma y se sentían especialmente atraídos por la empresa. Por otra parte los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes muestran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

2) Base de datos propios:

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo



debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo, y que cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

3) Información verbal o de boca en boca:

Este tipo de información es un método muy utilizado en la distribuidora, ya que es una forma de reclutamiento económica y rápida.

Ventaja: teniendo en cuenta la necesidad planteada por la organización se logra un gran número de candidatos en un plazo de tiempo corto.

Desventajas: es un método que se presta para favoritismos y de poca confiabilidad, por ello no es una fuente a la cual se deba recurrir.

4) Anuncios:

Pueden publicarse en los canales televisivos, radiales y diarios locales, pertenecientes a la ciudad de Villa Dolores y localidades aledañas.

Éstos permitirán la difusión de la búsqueda de personal.

Ventaja: método más empleado, ya que se dirige a un amplio sector de candidatos, así como la rapidez y facilidad en la publicación.

Desventaja: estos métodos son muy costosos y no garantizan la efectividad.

Al momento de la redacción del anuncio se deberá tener en cuenta los siguientes elementos y así obtener un éxito en la convocatoria.

- ➔ Quién convoca: colocar el nombre de la empresa resulta atractivo para los potenciales candidatos.



- Qué se solicita: se debe mencionar la posición a cubrir, es decir, mencionar el cargo para el que se deben postular los candidatos.
- Qué debe realizar: la persona que lee el anuncio debe conocer los requisitos a reunir para cubrir la vacante.
- Qué se ofrece: se deben destacar los beneficios, remuneración, premios y compensaciones que retribuyan a esa posición.

Ver Anexo II: La Publicación de Anuncios a Nivel Local.

5) Agencias de empleo temporales:

Es un método que debería utilizar la Distribuidora López Hnos. S.R.L, ya que proporcionan trabajadores adicionales a la empresa. Por ejemplo ya que en época de verano busca empleados para cubrir vacantes desde los períodos de diciembre a marzo, es decir considerando la misma como temporada alta para la venta y distribución del producto ofrecido por la empresa.

Como es obvio los trabajadores temporales no tienen y requieren un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa lo que implica una limitación a la hora de reclutar.

Las agencias encargadas buscan obtener ayuda para resolver problemas inmediatos e inesperados. Para este tipo de candidatos se requiere un corto tiempo de aviso y sus servicios pueden ser esenciales.

La identificación de las fuentes de reclutamiento y el análisis de sus ventajas y desventajas, contribuye a que la organización consiga postulantes que cumplan con el perfil definido.

Proceso de Selección

Los procesos de selección se deben adecuar a las necesidades de la empresa, el cual debe ser íntegro y convenientemente auto controlado. Además, para lograr el éxito, debe ser sencillo y corto.

Al finalizar el proceso, se va a incorporar a la organización la persona que ha podido sortear distintas etapas de modo satisfactorio para "efectuar" el trabajo encomendado de modo eficiente.



A continuación detallaremos brevemente los pasos que componen dicho proceso en la Distribuidora López Hnos. S.R.L

Los Procesos de Selección desde un punto de vista general incluyen:

- ⊕ Recepción Preliminar de Solicitudes.
- ⊕ Entrevistas de Selección.
- ⊕ Solicitud de Empleo.
- ⊕ Decisión de Contratar.

Los pasos del Proceso de Selección para la Distribuidora son los siguientes:

- ⊕ Preselección de candidatos.
- ⊕ Primera revisión de antecedentes.
- ⊕ Entrevista.
- ⊕ Pruebas para el empleo (evaluaciones específicas y psicológicas).
- ⊕ Verificación de datos y referencias.
- ⊕ Selección preliminar de candidatos por parte del área encargada de la selección.
- ⊕ Entrevista con el supervisor
- ⊕ Decisión de contratar y comunicación a las personas que no quedaron seleccionados.
- ⊕ Examen médico.

1) Preselección de Candidatos:

Una vez recibidos los currículos, los postulantes deberán llenar una solicitud que permitirá a la organización constatar la información facilitada en el propio currículum vitae por el candidato.

La solicitud de la información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, formación, etc., que requiere la distribuidora.

Ver Anexo II: "Solicitud de Empleo para la Distribuidora López Hnos".



2) Recepción Preliminar de solicitudes: Implica lecturas de currículum vitae. El objetivo es descartar casos, identificando los candidatos que se ajusten más al perfil que la organización requiere de modo de optimizar los costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sean factibles de aplicar, para no dejar fuera casos de interés.

Basándonos en la fuente de reclutamiento que pueden utilizarse, se procede a la revisión de los currículum realizada por una persona idónea.

Todo currículum debe tener una estructura formal, tal como prolijidad en la presentación, tipo de escritura, errores de ortografía y la extensión.

A partir de los requisitos excluyentes del puesto se hace una división de los currículum vitae en tres grupos: los que sí cumplen con los requisitos, los que no cumplen, y los dudosos entre unos y otros.

Los últimos deben estudiarse para tomar una decisión.

En cada uno de los candidatos preseleccionados definitivamente, se adjuntará una ficha que se podrá utilizar a lo largo del proceso de selección, para tomar notas y añadir información. **Ver Anexo II: “Ficha de Candidaturas”.**

3) Entrevista: Después de leer atentamente los currículum vitae se hará una lista de personas a entrevistar. El paso siguiente es la citación en el proceso de selección de buenos candidatos.

La persona encargada de llevar adelante el proceso de citación debe ser entrenada y capacitada para garantizar el éxito del proceso de selección.

- Preparación de la llamada: el planeamiento de la entrevista es fundamental.

Antes de la entrevista será conveniente tener presente la información sobre la persona a entrevistar, por ello se requiere una nueva lectura del currículum vitae justo antes de la entrevista.

La llamada telefónica para concretar la entrevista debe ser lo más efectiva y en el menor tiempo posible. Es preciso destinar tiempo suficiente para la entrevista y asegurarse de conocer bien el perfil del postulante.



- Elección del momento más adecuado: los teléfonos de referencia pueden ser particulares o de trabajo. Es recomendable intentar primero con los particulares para no comprometer al candidato. También es preciso realizar las llamadas en horarios que correspondan a los horarios de oficina.

- Dejar el recado: en primera instancia se debe identificar a la persona que atiende la llamada, si es un familiar directo mayor de edad se puede dejar el recado con la seguridad que lo transmitirá, de lo contrario, será mejor volver a llamar en otro momento, pero antes de cortar la llamada, habrá que preguntar los horarios en los que se puede conectar con el candidato.

Es posible que el único teléfono disponible sea el del trabajo. Si el número es directo, no habrá problema, pero si nos contesta una secretaria o recepcionista, hay que tener cuidado con lo que se dice para no comprometer la situación del candidato en el puesto de trabajo.

En el caso de que no nos sea pasada la llamada, preguntaremos en qué momento se puede dar con él y repetiremos la llamada.

Es recomendable ir anotando todos estos datos en la ficha /candidatura para recordar cuándo se realizó cada llamada, si se dejó recado y a quién.

- Presentación: una vez conseguido contacto con el candidato se debe volver a identificar claramente (repetirá nombre y cargo dentro de la empresa), explicando cómo llegó hasta la empresa el currículum vitae, ya que puede suceder que se tenga hace tiempo y el candidato no recuerde haberlo enviado.

Luego se le preguntará si se encuentra en su domicilio particular o en su oficina. En casos de encontrarse en esta última, conviene aclarar si puede hablar con libertad en ese momento.

Tras la notificación se hará una breve exposición de la selección que se esté realizando y por la cual hemos llamado.

- Consecuencia de objetivos:

– Aclarar dudas respecto de las candidaturas: Recoger los datos que no se tengan en el Currículum Vitae para valorar el cumplimiento o no de los requisitos del puesto.



– Motivar al candidato a participar del proceso: Una vez considerado que el candidato reúne los requisitos del perfil demandado se le motivará para que participe en el proceso y se sienta atraído por el puesto.

El último objetivo es lograr que se tenga una primera entrevista en la cual se recibirá más información para valorar un poco más en profundidad la conveniencia de incluir su candidatura en el proceso.

- Concertación de la entrevista:

Se deben reservar 2 o 3 días de la agenda para la realización de las entrevistas de forma consecutiva.

– Se citará a los candidatos cada tres cuarto de hora o 1 hora para dejar tiempo entre una y otra entrevista y realizar las anotaciones oportunas y la información recabada en la ficha/ candidatura.

– Informar con claridad el lugar, fecha y hora de la entrevista, así como quién pregunta.

– Informar el motivo de la entrevista, la duración aproximada, así como las personas que estarán presentes.

4) - Pruebas para el empleo (evaluación específica y psicológica).

Es importante recordar que en el proceso de selección, los candidatos deben someterse a pruebas para evaluar la personalidad, la inteligencia, las aptitudes y los conocimientos, que ayudarán a realizar una correcta selección.

Las pruebas a utilizar por la distribuidora son las siguientes:

- Evaluaciones Psicológicas.
- Pruebas Psicotécnica.

a). *Evaluaciones psicológicas:*

Indagan ciertos aspectos de la personalidad de una persona en relación a una posición laboral y un ámbito organizativo.



Estas evaluaciones deben ser llevadas a cabo por profesionales idóneos (Psicólogos) con experiencia en test con propósito de selección.

Las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatoria en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciben anomalías o desviaciones de la media de signo negativo, siendo claramente incapacitados para el desempeño correcto del puesto de trabajo.

Se utilizarán como elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información "técnicamente afinada" sobre el candidato.

La evaluación psicológica debe realizarse luego de haberse despejado una serie de enigmas en relación con el postulante. La ubicación de los mismos dependerá del puesto a cubrir.

Nivel inicial, se consideran adecuadas las instancias grupales en los primeros tramos del proceso.

Cuando el postulante es seleccionado aparte de la base de datos, no es aconsejable utilizar las técnicas grupales y la evaluación psicológica se sitúa al final del proceso, cuando el postulante ya tuvo su primera entrevista con su futuro jefe.

Los elementos primordiales sobre los cuales debe indagar la evaluación psicológica son:

- Factores personales.
- Factores intelectuales.
- Factores sociales.



b). Pruebas psicotécnicas:

Debemos tener presente que desde un principio la utilización de los test está condicionada por las necesidades y objetivos genéricos del proceso en el que se incluyen. Por ello hay que saber exactamente qué es lo que se desea medir en los candidatos preseleccionados: aptitudes, características de personalidad, etc.

Ante las conclusiones obtenidas en la fase de análisis, se llegará a una primera decisión acerca de si se requiere o no la aplicación de pruebas psicotécnicas.

En la organización el objeto de medición serán:

- Test de inteligencia.
- Test de aptitudes.
- Test de personalidad.

Test de aptitudes: son los más recomendables para su utilización en el proceso de selección sobre todo en aquellos que participan candidatos con poca experiencia profesional. Suelen centrarse en la medición de habilidades muy concretas.

Los test de aptitudes se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Test de capacidad mecánica: miden las habilidades para tareas mecánicas. Ej.: en el sector de soda dentro de la distribuidora, los empleados deben conocer el manejo de herramientas y el diseño de las maquinarias para dicho fin.
- Test psicomotores: miden la habilidad psicomotriz, destreza de manos, coordinación de ojos- manos. Ej.: en la distribuidora, en el sector de reparto, los empleados deben coordinar la destreza de manos junto con lo de los ojos al momento de cargar o descargar el pedido en los respectivos negocios.
- Test de cualidades psicosenoriales: miden la capacidad auditiva, visual o los reflejos. Ej.: en este caso podemos citar a los empleados del sector reparto,



en particular a los choferes de los camiones, quienes al momento de manejar deben tener los sentidos bien despiertos así como también los reflejos.

5). Verificación de datos y referencias

El examen de antecedentes facilita una corroboración fehaciente de los datos proporcionados por el candidato tanto en su currículum vitae como en la ficha de selección con el que cuenta la distribuidora.

La posibilidad de contar con la validación de los datos es detallado a continuación:

- Laboral: solicitar a los anteriores empleadores información con relación al desempeño del postulante, constituye una gestión elemental que permite conocer cómo se evalúa en tales lugares al candidato seleccionado. Por tanto si bien son importantes no resultan determinantes ya que en algunos casos resulta menester solicitar ampliación, corroboración y hasta entrevistas personales cuando no resultan del todo claro, pueden tildarse de subjetivas o difieren sustancialmente de la apreciación que el área de empleo tenga del candidato.

Lo más apropiado y práctico es pedir al candidato los nombres de sus jefes anteriores.

Generalmente los candidatos suelen colaborar en este aspecto. Una cosa es la información que el candidato cree que darán de él y la otra es la efectivamente facilitada por el informante.

La petición de referencia tiene sus limitaciones:

- Creemos que no existe una actitud generalizada de colaboración entre empresas en este campo.
- La información que se atenga a datos concretos puede depender de la subjetividad del preguntando y de su afecto o animosidad hacia el candidato.
- Toda información de una referencia debe ser contrastada.



Por último en cuanto a la forma de pedir referencias, la llamada telefónica es la más utilizada y práctica.

La visita puede estar justificada, pero es difícil de conseguir y exige mucho tiempo. Otra cosa son los certificados de experiencia laboral aportados por los candidatos que de todas formas pueden y deben ser comprobados.

- Ambiental: en este caso se deben verificar el lugar en el cual vive el candidato, cómo se constituye su grupo familiar, la apreciación que el candidato tiene en su barrio y en vecinos cercanos, el estado de su vivienda, sus costumbres y hábitos de vida que proporcionan una rápida condición de vida del candidato.
- Policial: es la averiguación de antecedentes policiales y judiciales. Es de un tratamiento vidrioso que ya puede argumentarse que resulta discriminador, pero en este momento no existen reservas legales en tal sentido para su utilización.

Es necesario analizar cuidadosamente la información obtenida para evitar el perjuicio hacia la imagen institucional.

6). Selección preliminar de candidatos por parte del área de selección

Del análisis de la información obtenida a través de las etapas precedentes, se debe identificar a los mejores postulantes que reúnan las condiciones del perfil buscado y las peticiones del postulante.

Una vez agotada la instancia de la búsqueda, es decir de la detección de candidatos y la selección de aquellos que mejor cubren el perfil, se deben tomar las primeras decisiones y armar la carpeta de finalistas

No debe faltar una correcta comparación con el perfil, incluyendo los aspectos económicos de la posición, con una recomendación final sobre cada caso.

A partir de allí, se confecciona un informe sobre los finalistas. El mismo debe presentarse de manera que interese al cliente interno (Supervisor General) para que tome la decisión final.



La forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda, es preparar una hoja de trabajo con el siguiente esquema:

Perfil	Candidato	Candidato	Candidato	Candidato
	A	B	C	D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Competencias/características personales requeridas				
Etc.				

Fuente: Alles A. Martha – Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencia- Ediciones Granica S. A – Pág. 196.

Con todos los datos disponibles, el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso, que sean considerados como necesarios a la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

7). Entrevista con el supervisor

Se presenta al Supervisor General de la distribuidora, los informes de los postulantes finalistas, quién luego los entrevistará para tomar la última decisión de contratación.



8). Decisión de contratar y comunicación a las personas que no quedaron

La decisión de contratar se da en base a los informes proporcionados de cada postulante.

Toda la responsabilidad recae sobre el Supervisor General, ya que los riesgos de una mala decisión son perjudiciales para ambas partes, pero el error de incorporar a una persona equivocada, siempre lo paga más caro el candidato seleccionado.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados ya que los mismos han invertido en tiempo y evaluaciones y de él pueden surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Los aspectos a tener en cuenta en esta etapa son:

- a) Negociación en la etapa de oferta.
- b) Oferta por escrito.
- c) Los trámites de ingreso.

a) La negociación con el futuro colaborador es un proceso importante, tratándose de una posición gerencial o de relevancia dentro de la organización. En el proceso de menor jerarquía, el espíritu del mismo puede ser similar pero con menos cantidad de pasos. En ocasiones el proceso de negociación sólo será el ofrecimiento de una remuneración, y el postulante podrá aceptarlo o no.

En la pre-negociación se debe:

- Cultivar la relación formal e informalmente.
- Trabajar en equipo.
- Buscar apoyo dentro de la organización en niveles superiores y en los procedimientos en la empresa.
- Desarrollar alternativas.

En la mesa de negociación:

- Preparar la temática.



- Fijar la agenda.
- Definir los temas.
- Discutir necesidades e intereses.
- Aclarar los temas.
- Despejar las fantasías del candidato y centrarse en las verdaderas pretensiones.
- Buscar la forma de satisfacer sus necesidades.
- Chequear la viabilidad de lo pactado antes de finalizar la negociación.

Las etapas fundamentales a tener en cuenta en toda negociación son: ejecutar la pre-negociación y observar lo que sucede en la mesa de negociación, lo que concluirá en la evaluación de la propia actuación.

b) Cuando se llega a un acuerdo, es buena práctica volcarla en un papel ya que adquiere fuerza de contrato.

Los pasos son los siguientes:

- Acordar con el interesado las condiciones de contratación. Para ello:
 - Presentará una oferta por escrito.
 - La oferta debe estar firmada por una persona autorizada.
 - Aceptada la oferta por el interesado, la devuelve firmada a la organización que hizo la oferta.
- Puede ser aplicado a toda la nómina.
- Obliga a las partes.

c) Los trámites de ingreso:

- Exámenes médicos
- Ambientales
- Referencias financieras y judiciales.



9). Examen médico

Tiene por objetivo realizar una constatación de las capacidades físicas de la persona para las exigencias del puesto y una verificación de la apariencia del candidato.

Los objetivos del reconocimiento médico tienden a comprobar:

- Si la aptitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedades infecto-contagiosas para el resto de la plantilla de la empresa.
- Si el candidato, ya empleado en la empresa, puede promocionarse a un puesto de mayor responsabilidad.

El reconocimiento médico puede ser beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa, ya que ambos comprobarán si pueden hacer frente a las exigencias del puesto. En particular, la empresa puede reducir el ausentismo laboral y los accidentes profesionales.

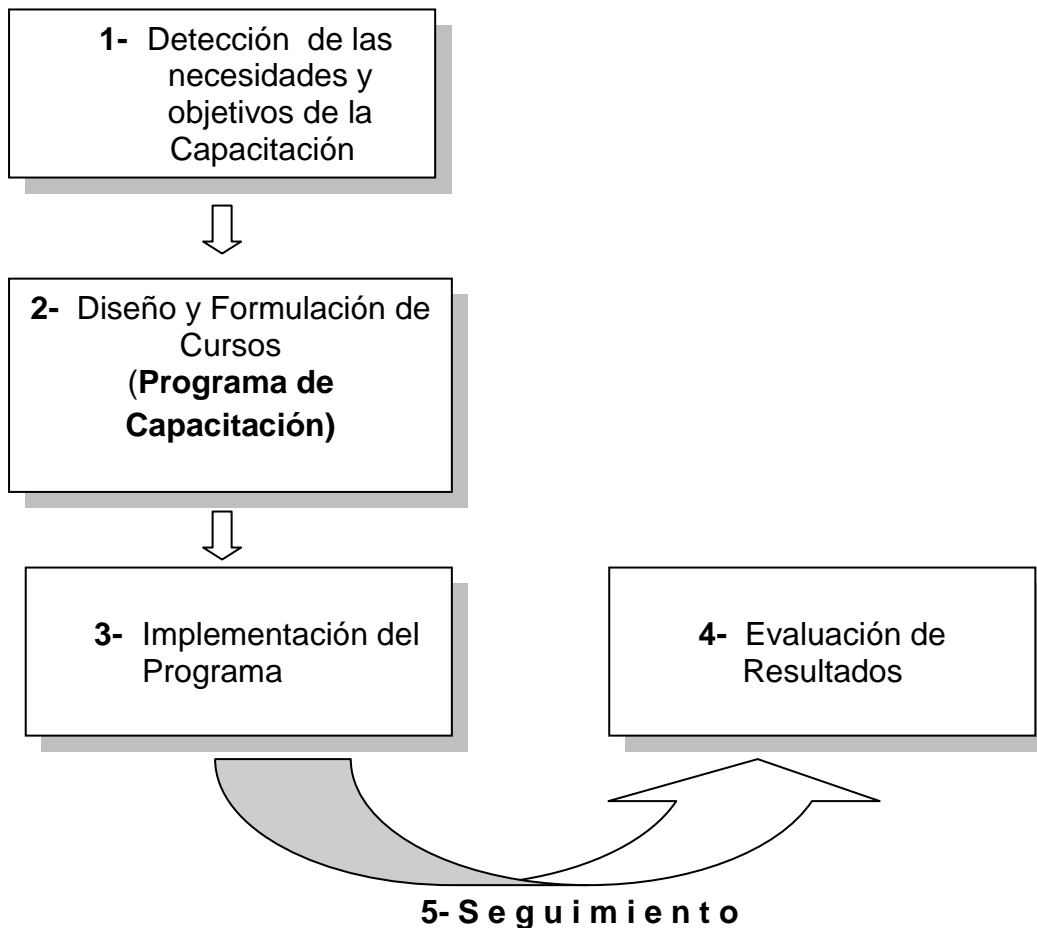
Programa de Capacitación:

En la Distribuidora López Hnos. S.R.L no se realiza una adecuada capacitación al empleado para el puesto en el cual va desempeñarse, aunque se desarrollan cursos de capacitación en la empresa EDASA que provee a la distribuidora de los productos de la marca principal (Coca- Cola), los mismos no son realizados frecuentemente y los empleados junto con el Supervisor General deben viajar a la ciudad de Córdoba para hacer dicha capacitación. Es por ello que resulta necesaria la implementación de un programa de capacitación a nivel organizacional que permitirá traducir las expectativas y necesidades de la misma en un determinado período de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al Recurso Humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.



El propósito general del plan es preparar e integrar al Recurso Humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Pasos para implementar un programa de capacitación



Fuente: cuadro adoptado de la información analizada. Verde Fassa Julio y Lesta Marcelo- Guía de estudio de Capacitación y Desarrollo- Edición IUA. Págs. Desde 94 hasta 105.

Paso 1: Detección de las necesidades y objetivos de la capacitación



Detección de las necesidades:

Es el estudio específico que se realiza en cada puesto, para establecer la diferencia entre los niveles de desempeño que se deben lograr y el desempeño real individual del personal; siempre y cuando tal discrepancia sea referente a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Es preciso investigar todos los acontecimientos observables generadores de causas por los cuales los empleados no ejecutan eficientemente sus labores pudiendo incurrir en accidentes laborales. Los más propensos en la distribuidora son los empleados del área Pre-venta y Reparto, es por ello que debe involucrarse a sus encargados, debido a que conocen el desempeño de su personal y sus posibles causas. Los empleados de estas dos áreas son los potenciales candidatos a la capacitación. De igual manera, es preciso involucrar también, al Supervisor General, ya que por su labor, debe saber cuál es el desempeño deseado del personal de la organización.

Para la detección de necesidades es preciso:

- Establecer en qué sector/res y quiénes son los empleados que necesitan capacitación: de acuerdo con observaciones realizadas a nivel operativo, podemos establecer que los sectores que necesitan capacitación son Reparto y Pre-venta. Para los empleados del sector de Reparto y Pre-venta las necesidades se dan por discrepancia, esto es, las tareas y funciones del puesto no son desarrolladas satisfactoriamente por carecer de conocimientos y habilidades adecuadas.

Además para este último sector surge otra necesidad y es el de incorporación, ya que, si la empresa incorpora un nuevo producto a su cartelera, los empleados de este sector requerirán nuevos conocimientos sobre el nuevo producto para desempeñar adecuadamente su labor.

- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad. De acuerdo con la experiencia de los empleados



adquirida a través de su labor, en ambas áreas, puede surgir que alguno de ellos haya vivido situaciones más superficiales o se expuso a problemas simples, mientras que otros empleados tuvieron que atravesar situaciones más complejas. Es por ello que a través de sus experiencias, conocimientos y habilidades, han logrado superar eficientemente los diferentes obstáculos que se le han presentado. En cuanto a la cantidad de tiempo que un empleado se ha desempeñado en su labor, podemos establecer que el hecho de que haya trabajado períodos más largos no garantiza el dominio de su especialidad.

- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la organización. De acuerdo al presupuesto de la misma, el sector que prioritariamente debe capacitarse es el de Pre-venta, ya que la rentabilidad de la empresa depende en gran medida del buen desempeño de los empleados de este sector. Luego serán capacitados los empleados del sector Reparto.

Para desarrollar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se aplicarán los siguientes pasos:

⊕ *Tipo de necesidad a detectar*

Se pretenden detectar las necesidades manifiestas y las encubiertas, tomando en cuenta que la detección se realizará en las áreas de Pre-venta y Reparto.

⊕ *Plan de acción*

- Objetivo de la DNC en la Distribuidora López Hnos, en las áreas antes mencionada

El objetivo por el cual se aplica la Detección de Necesidades de Capacitación es determinar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee todo el personal de estas dos áreas (Pre-Venta y Reparto) que labora en esta distribuidora,



con el fin de detectar sus necesidades de acuerdo con los requerimientos específicos de cada uno y atenderlos a la brevedad posible, mediante un adecuado programa de capacitación.

- Técnicas para la determinación de la situación real de la empresa
- Análisis de puestos.
- Observación.
- Entrevistas.
- Encuesta.
- Detección de los recursos para la DNC
- Recursos Humanos

Las personas responsables de realizar este trabajo serán el Encargado de Personal en conjunto con el Supervisor General.

- Recursos Materiales

Se podrá disponer de folletos, herramientas, papelería, las instalaciones de la empresa, viáticos para el personal.

- Tiempo disponible

El resultado de esta investigación será entregado el día 15 de Mayo de 2012.

- Elaborar instrumentos de control

En esta etapa se diseñan los formatos que se utilizarán para registrar y concentrar los resultados obtenidos.

- Identificar problemas por área (Formato 1).
- Determinación de áreas críticas (Formato 2).
- Características de áreas críticas (Formato 3).
- Análisis de la información (Formato 4).



Una vez recopilada y analizada la información de la detección de necesidades de capacitación, las clasificamos en 2 categorías de problemas.

- Problemas generales de operación de la empresa.
- Problemas de desempeño.

El primer formato es para determinar el nivel de desempeño de cada empleado por función, por lo que es necesario conocer las funciones establecidas en el manual de puestos y los principales productos que se deben obtener como resultado del desempeño. Esto nos muestra lo logrado como consecuencia del desempeño en el puesto.

Formato 1

Tipo de Problema	Área
<ul style="list-style-type: none">• Generales de Operación	Pre-venta y Reparto
<ul style="list-style-type: none">• Desempeño	Pre-venta

Fuente: Ejemplo de programa de capacitación, en <http://www.buenastareas.com/ensayos/863356>

El segundo formato, partiendo de las evidencias demostradas en el formato 1, así como del análisis de las funciones, sirve para determinar áreas críticas es decir, aquellas que ocasionan conflicto en el proceso.

En este formato se contemplan los siguientes aspectos:



- Falta de conocimientos, habilidades y destrezas.
- Comunicación deficiente.
- Falta de trabajo en equipo
- Falta de técnicas en el área de trabajo.
- Falta de iniciativa y liderazgo.

Formato 2

Área crítica	Pre- venta	Reparto
Causa		
Falta de conocimientos, habilidades y destrezas.	X	
Comunicación deficiente.	X	X
Falta de trabajo en equipo.		X
Falta de técnicas en el área de trabajo.	X	X
Falta de iniciativa y liderazgo.		X

Fuente: Ejemplo de programa de capacitación, en [http:// www.buenastareas.com/ ensayos /863356](http://www.buenastareas.com/ensayos/863356)

Formato 3

Características de las áreas críticas.

Es una continuación de las dos anteriores y en ésta se investigan las características del área.

- Aquí evaluamos el grado de cumplimiento de las funciones, para determinar el grado de cumplimiento de cada área.



- Diagnosticamos las deficiencias que servirán para definir la temática de las necesidades de capacitación.

Puesto: Pre- venta

Área crítica o problemática.	Conocimientos	Habilidades y destrezas	Actitudes
Conocimiento de los productos.	Todo lo relacionado con el material que se maneja.	Uso y manejo del catálogo de productos.	Iniciativa. Creatividad. Criterio.
Falta de técnicas de venta.	Servicio al cliente (calidad en el servicio).	Facilidad de palabra. Manejo de la lista de precios, calculadora.	Creatividad Relaciones públicas. Servicio. Amabilidad.

Fuente: Ejemplo de programa de capacitación, en [http:// www.buenastareas.com/ ensayos /863356](http://www.buenastareas.com/ensayos/863356)

Puesto: Reparto



Área crítica o problemática.	Conocimientos	Habilidades y destrezas	Actitudes
Organizar horario de entrega.	Planeación y organización de las actividades.	Comunicación.	Toma de decisiones.
Organizar guías.	Conocimiento de la ciudad.	Habilidades de ubicación y organización.	Trabajo en equipo, organización y planeación.
Acordar con el cliente el horario de entrega.	Planeación de las actividades.	Facilidad de palabra Comunicación	Coordinación y planeación. Iniciativa, amabilidad y organización.

Fuente: Ejemplo de programa de capacitación, en [http:// www.buenastareas.com/ ensayos /863356](http://www.buenastareas.com/ensayos/863356)

Por último, se deberá analizar la información anterior para determinar las necesidades de capacitación (Manifiestas y Encubiertas).



Formato 4

NECESIDADES MANIFIESTAS DE CAPACITACIÓN

Situación y nombre del personal	Puesto	Conocimientos, Habilidades y actitudes nuevas
Cambio de procedimiento 1. Benegas Pablo	Pre-venta	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación.• Conocimiento del producto.• Trabajo en equipo.• Técnicas de venta.• Toma de decisiones.
2. Cristian Font	Reparto	<ul style="list-style-type: none">• Planeación de las actividades.• Comunicación.• Trabajo en equipo.• Resolución de Problemas.• Elaboración de guías.

Fuente: Ejemplo de programa de capacitación, en [http:// www.buenastareas.com/ ensayos /863356](http://www.buenastareas.com/ensayos/863356)



NECESIDADES ENCUBIERTAS

NOMBRE	PUESTO	CURSO
1. Benegas Pablo	Pre- venta	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de venta.• Calidad en el servicio.• Inducción.
2. Font Cristian	Reparto	<ul style="list-style-type: none">• Calidad en el servicio.• Comunicación.• Internet.• Elaboración de traspasos y guías.• Accidentes de trabajo.• Conocimiento del Producto.

Fuente: Ejemplo de programa de capacitación, en [http:// www.buenastareas.com/ ensayos /863356](http://www.buenastareas.com/ensayos/863356)



Inducción

Con el curso de inducción se espera que los empleados conozcan la identidad institucional, es decir la misión, la visión, los valores y los productos que maneja la empresa. De igual manera se espera que si esto es conocido por los empleados, por lo menos se refuercen.

Elaboración de traspasos y guías.

Con la implantación de éste curso se pretende elevar la eficacia y la productividad en la tarea de los empleados que estén a cargo de la misma.

Manejo de Internet.

Con la impartición del curso de Internet, se desea obtener resultados en cuanto a un mejor manejo de la máquina, acceso más fácil a las páginas y direcciones con el objetivo de lograr una comunicación más eficaz.

Técnicas de venta.

Se pretende que los empleados del área preventa y reparto, conozcan las técnicas usadas para lograr una venta satisfactoria y con esto aumentar la productividad de la empresa.

Calidad en el servicio.

Con este curso se espera que los empleados comprendan el concepto de servicio, su importancia y el compromiso de otorgar un buen servicio a los clientes.

Comunicación.

A través de la misma se pretende que las distintas áreas de la empresa aprendan a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales.



Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

Accidente de trabajo.

Con la implementación de dicho curso se persigue la Seguridad y Salud del trabajo para incrementar los niveles de calidad de vida de los trabajadores, eliminar o reducir a valores tolerables los riesgos de daños a los trabajadores, a las instalaciones, a la comunidad y al ambiente, mediante el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Conocimiento del producto.

Tiene como finalidad que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes, que adquiera y genere conocimiento, además debe tener presente que ese conocimiento adquirido debe ser dominado y adaptado por el personal de la distribuidora.

Además se busca mantener o mejorar la calidad en sus productos y/o abrir nuevas líneas de mercado con productos especializados, donde presentan también gran necesidad de generación de conocimiento.

De este modo, relacionando las necesidades de capacitación con la dimensión de los problemas a solucionar y con los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

Para dicho presupuesto se deben considerar diferentes aspectos.

- Los medios de formación.
- Los participantes, el número, tipo, características: hay que considerar que la cantidad de los participantes pueden ser numerosas o reducida según el tema a tratar y en función a ello, se determinará la cantidad de instructores.
- El ámbito geográfico donde se impartirá la capacitación.



- A partir de lo anterior, se determinarán los objetivos, plazos y tiempos de las diferentes actividades.

Se deberá realizar un control presupuestal para que se busquen las mejores condiciones, precios y calidad para satisfacer las necesidades de la capacitación para luego realizar una buena evaluación de esas necesidades, que conduzcan al establecimiento de los objetivos.

Establecimiento de los objetivos

Una vez detectadas y evaluadas las necesidades de capacitación, es necesario establecer los objetivos de capacitación que permitirán al coordinador producir la respuesta educativa deseada (Conducta Final). La misma estará compuesta por cuatro grupos:

- **Justificación Institucional:** expresa el POR QUÉ se decide hacer una actividad de capacitación. Esto es, la distribuidora deberá dar las bases para que sus empleados tengan la preparación necesaria y adecuada que les permita enfrentarse de la mejor manera a su labor diaria.
- **Objetivos generales o finalidad:** expresa el PARA QUÉ de la actividad, esto es, para la organización analizada, que con la capacitación se logre alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad entre el personal.
- **Objetivos operacionales:** indican qué operaciones, tareas o ejecuciones deberá estar en condiciones de efectuar el empleado al final del proceso de formación.
Se espera que el empleado que tenga que realizar esta tarea lo haga de la manera más fácil, en menos tiempo y sin complicación alguna. Se pretende elevar la eficacia y la productividad en la tarea desempeñada. Esto es, el empleado, finalizado este proceso, deberá conocer y aplicar las herramientas de gestión operacional.
- **Objetivos de aprendizaje:** dicho objetivo, especifica lo que el participante deberá hacer para demostrar que ha logrado el aprendizaje indicado en el objetivo operacional.



Para determinar si se ha logrado el aprendizaje solicitado podemos utilizar la técnica causa-efecto (capacitación-resultados), que permite determinar en qué medida la capacitación mejoró o empeoró el desempeño.

Paso 2. Diseño y Formulación de Cursos (Programas de Capacitación)

Con la información obtenida anteriormente, se procede al diseño del programa de capacitación en donde los Encargados del Área Pre-venta y Reparto, entregarán por escrito al Responsable de Capacitación un listado de las necesidades detectadas solicitando que se las considere dentro del programa. Debido a que entre el personal jerárquico de la distribuidora no se encuentra una persona capacitada para llevar a cabo el proceso de capacitación es preciso contratar a un especialista en la materia. Cabe destacar, que el mismo debe ser un experto en aspectos metodológicos y de elaboración curricular, por lo que su responsabilidad es ofrecer un programa técnicamente diseñado y que garantice que la necesidad que lo justifica sea satisfecha.

Definición de objetivos: Un objetivo es la meta a la que se quiere llegar. Para diseñar programas de capacitación se requieren dos objetivos:

- a. **Objetivos terminales:** Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar el curso o programa de capacitación. Para el curso de capacitación que propusimos a la distribuidora sería así:
Al finalizar el curso sobre calidad en servicio, los participantes serán capaces de completar todos los pasos de un ciclo de calidad en el orden en que ocurren en la realidad, y de acuerdo con los principios de la calidad generalmente aceptados.
- b. **Objetivos Específicos:** Son objetivos de menor nivel que se van logrando conforme avanza el desarrollo del programa. En la distribuidora esto sería así:
Al finalizar cada unidad, los participantes serán capaces de comprender el significado y alcance de cada subtema cada vez que el instructor realice un debate de preguntas y respuestas, en un tiempo no mayor a los 45 segundos



CURSO DE CAPACITACIÓN

CURSO: "CALIDAD EN EL SERVICIO".

DURACIÓN: 20 Horas.

DIRIGIDO A: ÁREA REPARTO Y PRE-VENTA de la DISTRIBUIDORA LÓPEZ HNS. S.R.L

PERIODO: del 17 de Junio al 9 de Julio de 2012.

OBJETIVO DEL CURSO: El participante, al término del curso, comprenderá la importancia que tiene el ofrecer un servicio de calidad, así como conocer las nuevas técnicas y herramientas que ayudan a mejorar los servicios que se brinden en la empresa.

INSTRUCTOR:

- **CONTENIDO TEMÁTICO.**

UNIDAD 1: "Servicio y calidad de atención al cliente". 3 Hrs.

1.1 Concepto de Servicio y características.

1.2 Valor Agregado.

1.3 El triángulo del servicio.

UNIDAD 2: "Marketing de la Calidad de Servicios". 3 Hrs.

2.1 Identificación de las necesidades del cliente.

2.2 Características del servicio.

UNIDAD 3:"Los colaboradores, factor determinante". 3 Hrs.



3.1 La actitud, clave para la atención al cliente.

3.2 Perfil ideal del prestador de servicios.

UNIDAD 4: "La voz del cliente". 6 Hrs.

4.1 Habilidades de comunicación.

4.2 Herramientas para mejorar la comunicación.

4.2.1 Asertividad, escucha y empatía.

4.3 Tipo de clientes.

4.4 Manejo de quejas y sugerencias.

4.4.1 Impacto de las quejas, sugerencias para el manejo de las quejas.

4.5 Medios para escuchar la voz del cliente.

4.5.1 Buzón de quejas y sugerencias, entrevistas y encuestas.

UNIDAD 5:"Herramientas de medición". 4 Hrs.

5.1 Atributos.

5.2 Estándares.

5.3 Libreta de calificación.

5.4 Hoja de verificación.

UNIDAD 6:"Plan personal de acción inmediata". 1 Hs.



UNIDAD 1 “Servicio y calidad de atención al cliente”.	1.1 Concepto de Servicio y características. 1.2 Valor Agregado. 1.3 El triángulo del servicio.
UNIDAD 2 “Marketing de la calidad en la prestación de Servicios”	2.1 Identificación de las necesidades del cliente. 2.2 Características del servicio.
UNIDAD 3 ”Los colaboradores, factor determinante”.	3.1 La actitud, clave para la atención al cliente. 3.2 Perfil ideal del prestador de servicios.
UNIDAD 4 “La voz del cliente”.	4.1 Habilidades de comunicación. 4.2 Herramientas para mejorar la comunicación 4.2.1 Asertividad, escucha y empatía. 4.3 Tipo de clientes. 4.4 Manejo de quejas y sugerencias. • Impacto de las quejas, • Sugerencias para el manejo de las quejas. 4.5 Medios para escuchar la voz del cliente. 4.5.1 Buzón de quejas y sugerencias, 4.5.2 Entrevistas y encuestas.
UNIDAD 5 ”Herramientas de medición”.	4.6 Atributos. 4.7 Estándares. 4.8 Libreta de calificación 4.9 Hoja de verificación



UNIDAD 6	
"Plan personal de acción inmediata".	
<i>Fuente:</i>	
Albrecht Karl, Bradford Lawrence. <u>LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO</u> . Ed. Legis.	
Ron McCann, <u>EL PLACER DE SERVIR</u> . Ed. Pax México.	
Zemke Ron, Albrecht Karl, <u>GERENCIA DEL SERVICIO</u> . Ed. Legis A	
Orlando Vanucci . GUIA DE ESTUDIO: <u>CALIDAD EN SERVICIOS</u> Ed. IUA 1995	

EMPRESA EDASA S.A					
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
CURSO : CALIDAD EN ELSERVICIO			FECHAS: Del 17 de Junio al 9 de Julio de 2012		
INSTRUCTOR:			HORAS / SEMANA POR CURSO: 6		
			EN CASO DE CAPACITACIÓN DURACIÓN DE LAS SESIONES: 1		
			No. DE PARTICIPANTES: 20		
NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 1. Servicio y calidad de atención al cliente.					
OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante conocerá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA POR TEMA	RECURSOS DIDÁCTICOS POR TEMA	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN POR TEMA



1. Servicio y calidad en la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de servicio y características. • Valor agregado del producto. • El triángulo de servicio. 	20	Definir el concepto de calidad.	Material Impreso, Pizarrón, Diapositivas.	Explicar el concepto de calidad y sus características. Sesión de preguntas y respuestas. Representación de vendedor de servicios y cliente.
		40	Explicar las características del servicio.		
		60	Comprender la importancia del valor agregado en el servicio.		
		60	Explicar el significado e importancia del triángulo de servicio.		

EMPRESA EDASA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CURSO : CALIDAD EN EL SERVICIO

INSTRUCTOR:

FECHAS: Del 17 de Junio al 9 de Julio de 2012

HORAS / SEMANA POR CURSO: 6

EN CASO DE CAPACITACIÓN DURACIÓN DE LAS SESIONES: 1

No. DE PARTICIPANTES: 20

NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 2. Marketing de la calidad en la prestación de servicios.

OBJETIVO DE LA UNIDAD: Entender cómo se comporta el mercado en relación a la calidad de la prestación de servicios.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA POR TEMA	RECURSOS DIDÁCTICOS POR TEMA	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN POR TEMA
--	----------	------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------



Marketing de la calidad en la prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las necesidades del cliente. 	90	Identificar y atender cada uno de las necesidades del cliente.	Material impreso, Pizarrón, lápices, y proyector.	Participaciones, sesión de preguntas y respuestas.
	<ul style="list-style-type: none"> Características del servicio. 	90	Explicar la gestión centrada en el cliente y en los recursos.		Participación y desarrollo de actividades. Participación por medio de ejemplos.

EMPRESA EDASA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CURSO : CALIDAD EN EL SERVICIO

INSTRUCTOR:

FECHAS: Del 17 de Junio al 9 de Julio de 2012

HORAS / SEMANA POR CURSO: 6

EN CASO DE CAPACITACIÓN DURACIÓN DE LAS SESIONES: 1

No. DE PARTICIPANTES: 20

NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 3. Los colaboradores factor determinante.

OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante sabrá él por qué de la importancia de la prestación de sus servicios.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA POR TEMA	RECURSOS DIDÁCTICOS POR TEMA	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN POR TEMA
--	----------	------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------



3.Los colaboradores factor determinante	3.1 La actitud, clave para la atención al cliente.	60	Reconocer y distinguir cuáles son los colaboradores capaces de demostrar su aplicación de un buen servicio.	Material Impreso, Pizarrón, Diapositivas.	Debate de por qué son importantes los colaboradores.
	3.2 Perfil ideal del prestador de servicios.	60	Diferenciar que tipo de clientes, para dar un servicio adecuado.		Práctica con los compañeros.
		60	Conocer y aplicar el servicio adecuado al tipo de cliente. Desarrollo de actividades.		Desarrollar una actividad de servicio. Capacidad de evaluación.

EMPRESA EDASA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CURSO : CALIDAD EN EL SERVICIO

INSTRUCTOR:

FECHAS: Del 17 de Junio al 9 de Julio de 2012

HORAS / SEMANA POR CURSO: 6

EN CASO DE CAPACITACIÓN DURACIÓN DE LAS SESIONES: 1

No. DE PARTICIPANTES: 20

NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 4. Servicio y calidad de atención al cliente

OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante conocerá y aplicará el concepto de calidad y servicio al cliente.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA POR TEMA	RECURSOS DIDÁCTICOS POR TEMA	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN POR TEMA
--	----------	------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------



4. La voz del cliente.	4.1 Habilidades de comunicación.	50	Explicar la importancia de la voz del cliente.	Material impreso, pizarrón, diapositivas.	Sección de preguntas y respuestas dinámicas.
	4.2 Herramientas para mejorar la comunicación.	60	Definir el término de comunicación.		Evaluar los movimientos y la claridad de expresión.
	4.2.1 Asertividad, escucha y empatía.	60	Explicar cuáles son las herramientas de la comunicación.		Participación en público.
	4.3 Tipos de clientes.	25	Definir los tipos de clientes.		Calificar el grado de tolerancia.
	4.4 Manejo de quejas y sugerencias.	50	Explicar cómo manejar e interpretar las quejas y sugerencias.		Cuestionar el mal servicio al cliente.
	4.4.1 Impacto de las quejas.	20	Conocer los procesos para manejar las quejas de los clientes.		Participación
	4.4.2 Sugerencias para el manejo de quejas.	30	Interpretar las quejas de los clientes.		Personificación.
	4.5 Medios para escuchar la voz del cliente.	30	Analizar las sugerencias para mejorar el manejo de estas.		Sesión de preguntas y respuestas.
	4.5.1 Buzón de quejas y sugerencias, grupos de enfoque.	15	Buzón de quejas y sugerencias y entrevistas.		Participación y sesión de preguntas y respuestas.
		20	Recabar información sobre las necesidades de los clientes.		Sesión de preguntas y respuestas.

EMPRESA EDASA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



<p>CURSO: CALIDAD EN EL SERVICIO</p> <p>INSTRUCTOR:</p>	<p>FECHAS: Del 17 de Junio al 9 de Julio de 2012</p> <p>HORAS / SEMANA POR CURSO: 6</p> <p>EN CASO DE CAPACITACIÓN DURACIÓN DE LAS SESIONES: 1</p> <p>No. DE PARTICIPANTES: 20</p>
---	--

NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 5. Herramientas de medición.

OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante conocerá y comprenderá las herramientas para medir la calidad del servicio.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA POR TEMA	RECURSOS DIDÁCTICOS POR TEMA	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN POR TEMA
5. Herramientas de medición.	• Atributos.	45	Conocer y comprender las herramientas para medir la calidad en el servicio.	Material Impreso, lápices, pizarrón.	Sesión de preguntas y respuestas.
	• Estándares.	75	Definir las características del servicio que son importantes para el cliente.		Participación.
	• Libreta de calificación.	40	Establecer los estándares para la atención a los clientes.		Sesión de preguntas y respuestas.
	• Hoja de verificación.				Actividad



		40	Conocer y comprender la libreta de calificación del servicio.		Actividad
		40	Conocer e interpretar la hoja de verificación o registro del servicio.		

EMPRESA EDASA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CURSO : CALIDAD EN EL SERVICIO	FECHAS: Del 17 de Junio al de 9 de Julio de 2012.
INSTRUCTOR	HORAS / SEMANA POR CURSO: 6
	EN CASO DE CAPACITACIÓN DURACIÓN DE LAS SESIONES: 1
	No. DE PARTICIPANTES: 9

NOMBRE DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE: 6. Plan personal de acción inmediata.

OBJETIVO DE LA UNIDAD: Al término de la unidad el participante aplicará y realizará planes individuales de servicio.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA UNIDAD	SUBTEMAS	MINUTOS POR TEMA	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA POR TEMA	RECURSOS DIDÁCTICOS POR TEMA	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN POR TEMA
6. Plan personal de acción inmediata.		60	Analizar, sintetizar y aplicar el servicio con calidad. Desarrollo de actividad.	Material Impreso, Pizarrón, Diapositivas.	Desarrollar un plan personal de calidad en el servicio.

Fuente: Ejemplo de programa de capacitación, en [http:// www.buenastareas.com/ ensayos /863356](http://www.buenastareas.com/ensayos/863356)



Paso 3: Implementación del Programa

En la Distribuidora López Hnos S.A, al ser la primera que vez que se imparte un plan de capacitación, no se puede establecer el tiempo de duración del curso, ya que el mismo no es un árbitro, sino el equilibrio que se establece en la relación persona-organización y proceso. Teniendo en cuenta esto, proponemos dedicarle a cada unidad una semana, los días lunes, miércoles y viernes, 6 hs semanales.

Por ejemplo con respecto a la Unidad 1 “Servicio y calidad de atención al cliente”, el primer día lunes de capacitación, el instructor se presentará y explicará en qué consiste el programa de capacitación, creando un ambiente fluido entre las partes para que el mismo sea efectivo y se logren los objetivos establecidos por la empresa (20 min).

Luego de la presentación se comenzará la jornada explicando el concepto de servicio y características (40 min).

El día miércoles, asignado para el subtema valor agregado del producto (60 Min) y el viernes se dedicará al subtema triángulo del servicio, evacuando dudas sobre el tema desarrollado.

Al finalizar la capacitación el instructor debe recibir las documentaciones correspondientes para dar por realizada la actividad, y aquí también es conveniente que se lleve un registro de capacitación individual para que la organización sepa cuánto está invirtiendo en capacitación para cada empleado.

Paso 4: Evaluación de Resultados

En este paso no sólo se evalúan los resultados obtenidos en el plan sino que también hará las veces de control de nuestra propia gestión de capacitación, obteniendo resultados para orientar su mejoramiento.

Una necesidad de las organizaciones que imparten capacitación es desarrollar una estrategia e integrar un equipo de trabajo en los cuales estén involucrados el personal de mayor nivel jerárquico como lo es el Supervisor General y Encargados del área Pre-venta y Reparto en el caso de la distribuidora analizada, con el objeto de realizar los procesos de evaluación y seguimiento, como parte del proceso integral de la capacitación. Realizando estas actividades en equipo y en el trabajo



diario, la organización capacitada será capaz de lograr la relación costo- beneficio maximizando los resultados a un mínimo costo.

Para evaluar la capacitación, el instructor debe vigilar la realización de 3 tácticas de control de calidad de la capacitación, los cuales son inspección, revisión y evaluación.

La inspección está diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación, y la revisión garantiza que la capacitación se esté impartiendo tal como fue planeada. Las dos anteriormente nombradas están centradas en el establecimiento y la operación del control de calidad, pero para detectar las fallas y/o errores en la capacitación administrada. Esto se procede diseñando mecanismos de control basados en la evaluación de la capacitación.

Las formas de evaluación que se pueden realizar son previo a la capacitación (Pretest), durante la capacitación (Interface) o posterior a la capacitación (Postest).

En el caso de la distribuidora lo ideal sería que se realice una evaluación después de la capacitación, dado que se verificará el nivel alcanzado de conocimientos y/o actitudes. Introducir otra forma de evaluación incurriría en costos innecesarios para la empresa.

Una vez decidida **la forma en que se va a evaluar**, se deberá proceder a determinar **qué es lo que debe evaluarse**, teniendo en cuenta la información proveniente del contexto de trabajo. Para evaluar el alcance de lo que debe ser logrado, debe evaluarse de acuerdo con el proceso progresivo de ejecución.

Para elaborar un "Modelo de evaluación de la capacitación" debemos identificar qué es lo que vamos a evaluar, así como su importancia por ej.: actitudes, aprendizaje, comportamiento y resultado.

Para los empleados de las áreas Pre-venta y Reparto que están bajo estudio, sería importante aplicarles la Evaluación del Aprendizaje, Evaluación del comportamiento y Evaluación de resultados.

Evaluación del aprendizaje: esta evaluación identifica las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que el participante adquiere en el proceso de enseñanza- aprendizaje. Una opción para evaluar el aprendizaje podría ser, identificar claramente las habilidades de entrada de cada participante en relación



con los objetivos de capacitación. No se puede asumir que todos los participantes entran en un curso con el mismo nivel de conocimientos y habilidades para participar activamente en un programa de capacitación. Se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Pruebe la precisión de las especificaciones de la capacitación.
- Identifique las diferencias individuales de los participantes.
- Identifique a aquellos participantes que ya poseen algunas de las capacidades por desarrollar.
- Establezca un nivel de comparación, el cual le permita evaluar los conocimientos adquiridos después de la capacitación.

Para diseñar la evaluación, elabore un pretest, que puede ser de conocimientos e inteligencia, basado en el desempeño de tareas relacionadas con las habilidades requeridas, después de un programa de capacitación. Uno de los beneficios consiste en identificar pequeñas fallas en conocimientos y habilidades, las cuales se pueden subsanar dentro del programa de capacitación.

Aplique un postest centrado en la retención de conocimientos y su aplicación actual en el trabajo.

Evaluación del comportamiento: esta evaluación se deberá presentar después de la capacitación recibida en aulas o en talleres. Se centra en lo que los participantes aplican en su trabajo de acuerdo con los conocimientos, la seguridad y las capacidades adquiridas en el programa de capacitación. Desde luego, está íntimamente ligado a la evaluación del aprendizaje. En esta fase de la evaluación los participantes deben demostrar nuevos comportamientos, los cuales fueron desarrollados en el programa de capacitación.

Los factores decisivos de éxito para cambios conductuales o de comportamiento tienen impacto en la adquisición y aplicación de la seguridad y capacidades adquiridas en la capacitación. Son los siguientes:



- Los empleados deben tener el deseo de mejorar su propio desempeño.
- Las especificaciones de la capacitación deben ser correctas y ser acordes con las necesidades de trabajo.
- El ambiente de la capacitación debe ser adecuado y reflejarlo en el lugar de trabajo.
- Los participantes deben conocer que la organización confía en la capacitación y atención de las prioridades con base en el desarrollo de los recursos humanos.
- Deben elaborarse planes de incentivos para gratificar el mejoramiento del desempeño individual y grupal.

Evaluación de los resultados: ésta se centra en actividades o eventos claves, permitiendo responder a las necesidades de capacitación identificadas. Para evaluar los resultados de capacitación el equipo debe vigilar que:

- Se especifique claramente lo que se necesita (objetivo estratégico) y cómo se va a hacer (objetivo operacional).
- Se establezcan indicadores de desempeño para monitorear los resultados.
- Se desarrolle un diagrama de evaluación.

Evaluación de resultados: la capacitación tiene el compromiso de subsanar algunas deficiencias que impide que la organización funcione efectiva y eficientemente. A continuación se presenta un ejemplo para realizar una evaluación de resultados, dividida en 4 fases:



EVALUACIÓN DE RESULTADOS		
Fase 1	Identificación del problema (una necesidad específica). Solución del problema	<ul style="list-style-type: none">• Determinar el problema en términos de un objetivo estratégico.• Definir la solución en objetivos operacionales.
Fase 2	Objetivo estratégico (una necesidad específica) Objetivo operacional (desarrollo del programa)	<ul style="list-style-type: none">• Definir un objetivo específico basado en lo que se debe realizar o efectuar.• Enumerar todos los pasos necesarios para diseñar, desarrollar, dirigir y evaluar el programa de capacitación.• Representar cada paso en el proceso como un objetivo.
Fase 3	Objetivo estratégico.	<ul style="list-style-type: none">• Determinar el objetivo estratégico en indicadores de desempeño.



	Objetivos operacionales.	<ul style="list-style-type: none">Definir cada objetivo operacional en términos de indicadores de desempeño.
Fase 4	Indicador del desempeño. Evaluación del desempeño. Barreras para desempeñarse productivamente. Acción para mejorar el desempeño.	<ul style="list-style-type: none">Enumere cada indicador de desempeño.Describir cada desempeño en términos de evaluación.Determinar los posibles problemas.Realizar propuestas.

Fuente: Jaime A. Grados- Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas- Pág. 303.

Las pruebas que se deberán administrar en el proceso de evaluación en las áreas de Pre-venta y Reparto de acuerdo al tema de capacitación "Calidad en el servicio" son de 2 tipos:



- Oral: donde el capacitado deberá verbalizar los conocimientos del tema impartido en la capacitación, cuando el instructor le haga preguntas dirigidas a identificar, conceptualizar o aplicar dichos conocimientos.
- Práctica: el capacitando debe ejecutar una tarea específica; por ejemplo a través de la *utilización de mapas*, los capacitando tanto del área Pre-venta como Reparto, deberán interpretar y manejar la información impresa en mapas geográficos, organigramas, planos y diagrama de flujo que la empresa entregue.

Paso 5: Seguimiento

En esta fase se evalúa en forma integral el sistema de capacitación implantado y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral. Aquí es donde se efectúa la evaluación de costo- beneficio del curso, en función de la manera en que los capacitados aplican los conocimientos obtenidos. Se recomienda que esta evaluación se realice a los 3 meses de terminado el curso.

Las técnicas de seguimiento son herramientas que ayudan a evaluar los cambios de conducta de los capacitados. En la distribuidora analizada, teniendo en cuenta las áreas Pre-venta y Reparto, deberían practicarse las siguientes técnicas de seguimiento:

- ❖ Revisión de estándares de desempeño antes del programa de entrenamiento y después de éste, pudiendo determinar qué tan definidos estaban los parámetros para el desarrollo de las habilidades dentro del curso.
- ❖ Entrevistas y cuestionarios con los jefes inmediatos (encargados). El Supervisor General deberá realizar entrevistas informales o cuestionarios para conocer la opinión de los encargados del área Pre-venta y Reparto, principalmente acerca de la calidad y oportunidad de trabajo de sus subordinados, después del curso de capacitación.



4.1.5 Recursos Humanos y Materiales.

Actividades	Recursos Materiales	Recursos Humanos
Planeación de RRHH	Artículos de Librería. Gastos de impresión.	Para la administración y la puesta en marcha de las actividades mencionadas, será el gestor el autor de esta intervención, contando con el apoyo y acompañamiento de los encargados de áreas y la Dirección de la organización.
Análisis de Puesto	Artículos de Librería. Gastos de impresión.	
Reclutamiento	* Gastos en anuncios publicitarios: Diario local: De lunes a viernes durante un mes. ⊕ Medios radiales: En tres emisoras de FM (Todos los días seis salidas de 9 a 12 Hs tres salidas y 17 a 20 Hs tres salidas durante un mes). ⊕ Realización de llamadas para acordar las entrevistas. ⊕ Gastos de impresión y librería. ⊕ Refrigerio	



Selección	<ul style="list-style-type: none">✦ Espacio físico para la realización de entrevistas y pruebas pertinentes.✦ Equipos (computadora y re proyector).	
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">✦ Refrigerio.✦ Apoyos didácticos (pizarrón, material impreso, equipos (computadora y re proyector).✦ Constancias.✦ Espacio físico para dictar el curso.	



4.1.6 Criterios de Evaluación del Plan:

Se efectuará un análisis a mediano y largo plazo para establecer el efecto provocado por el proceso mediante una variada gama de herramientas como lo son: las entrevistas, la encuesta y la observación.

El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones:

- Control de calidad.
- Mejora de nivel o cambio significativo.
- Planeación de la calidad.

Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

Acciones de control: Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control.

Los procesos que no están bajo control pueden presentar influencias de causas especiales de variación, y sus efectos son tan grandes que no nos permiten ver las partes del proceso que se deben cambiar.

Acciones de mejora de nivel: Éstas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad, y para esto se deben atacar las causas comunes más importantes.

Acciones de planeación de calidad: aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.



Los índices de control de gestión para los Subsistemas Previsión, Provisión y Desarrollo son:

El Subsistema de **Previsión**, el objetivo de este subsistema es conocer con profundidad las necesidades reales del activo humano para la organización partiendo de un exhaustivo análisis y descripción de puestos.

Indicador 1: *El Ausentismo Por Área en el Último Semestre (CPAUS).*

Éste sirve para conocer si el nivel de ausentismo afecta al logro de la estrategia de la empresa, para así tomar las medidas disciplinarias en el personal, para que de esta manera no repercuta sobre los resultados de la misma.

-Fórmula del indicador:

$$\text{CPAUS} = \frac{\text{CPAUS}}{\text{CTP}}$$

Donde:

CPAUS: Cantidad de Personas Ausentes en el Último Semestre.

CTP: Cantidad Total del Personal.

Indicador 2: *Tiempo para Cubrir una Vacante (TCV).*

Dado que la estrategia de la empresa consiste en brindar un servicio diferenciado de la competencia, es fundamental para la misma minimizar la posibilidad de la existencia de momentos en que exista una cantidad de personal inferior a la óptima, a fin de que el servicio brindado también lo sea. Un TCV adecuado a la estrategia no debiera dejar esos espacios vacíos.



Este indicador nos permite contar con datos objetivos para realizar mejoras en los tiempos de cobertura de vacantes. Dichas mejoras pueden realizarse con los distintos procedimientos aplicados para tal fin.

– **Fórmula del indicador:**

$$TCV = FCV - PCV$$

Donde:

FCV: Fecha de Cobertura de la Vacante.

PCV: Pedido de Cobertura de la Vacante.

Indicador 3: *Eficacia* de la Actualización de la Base de Datos para Cubrir Vacantes (EABDCV).

Dicho indicador, contribuye con la estrategia de diferenciación de la empresa a partir de mantener una base de datos de RRHH actualizada, en un nivel de eficacia óptimo; lo que permite acortar el tiempo de cobertura de puestos vacantes hasta el nivel más adecuado, a fin de optimizar el funcionamiento del subsistema para poder cumplir con los objetivos del área y de la organización.

El indicador define la eficacia de la actualización de la base de datos existente en la compañía, permitiendo analizar si el período transcurrido entre dichas actualizaciones es el óptimo para permitir una rápida respuesta a las necesidades de coberturas de las vacantes que se generen por las distintas causas (renuncias, inasistencias, etc.).

– **Fórmula del indicador:**

$$EABDCV = \frac{TROCP}{PABD}$$



Donde:

TROCP: Tasa de Rechazo de Ofertas de Coberturas de Puestos. Siendo:

$TROCP = \frac{OCPR}{OH}$ (Ofertas de Coberturas de Puesto Rechazadas por
desactualización de la base de datos).

OH (Ofertas Hechas en el período).

PABD: Período de Actualización de la Base de Datos (medido en días o meses).

Siendo:

$PABD = FNC - FUA$

Donde:

FNC: Fecha de Necesidad de Cobertura de un puesto.

FUA: Fecha de la Última Actualización de la base de datos.

El Subsistema de **Provisión**, este subsistema se ocupa del aprovisionamiento de las personas que aportarán los recursos humanos (capacidades, habilidades, etc.) que la organización necesita para lograr sus objetivos.

Indicador 1: *Factores de tiempo (FT).*

Para tratar cuestiones relacionadas con el tiempo en el proceso de selección de personal se han identificado los siguientes indicadores:

a) **Tiempo de respuesta:** dicho indicador tiene importancia con relación al cliente interno, porque permite medir la velocidad de respuesta para cubrir un puesto.

El tiempo de respuesta se define como el tiempo desde el día en que se recibe la solicitud firmada y aprobada para cubrir un empleo hasta el día que se envía el



informe al cliente interno con al menos un candidato cualificado listo para que se lo entreviste.

-Fórmula del indicador:

$$TR= FE- FS$$

Donde:

TR: Tiempo de Respuesta.

FE: Fecha en el que el primer candidato cualificado es enviado para la Entrevista.

FS: Fecha de recepción de la Solicitud para cubrir una vacante.

b) **Tiempo para cubrir el puesto:** mide el número total de días entre la entrega de una solicitud aprobada y firmada y la fecha que el postulante acepta la oferta del empleo.

-Fórmula del indicador:

$$TP= FS - FO$$

Donde:

TP: Tiempo para cubrir el Puesto.

FS: Fecha en que se recibe la Solicitud.

FO: Fecha en que se acepta la Oferta.

c) **Tiempo para comenzar:** el tiempo para comenzar se calcula teniendo en cuenta el indicador anterior, con la excepción de que muestra el número adicional de días entre la aceptación y la incorporación. La fecha de incorporación se refiere al día en que el nuevo contratado se presenta a trabajar.

-Fórmula del indicador:

$$TC= FS- FI$$



Donde:

TC: Tiempo hasta que el nuevo contratado Comienza.

FS: Fecha en que se recibe la Solicitud.

FI: Fecha en que el nuevo contratado se Incorpora a trabajar.

El tiempo es el enemigo del seleccionador ambicioso, siendo la pista los tres tiempos antes mencionados, donde el seleccionador sabrá por sí mismo que tal lo está haciendo, pudiendo dirigir a cada encargado de área a la dirección para obtener cooperación y así acelerar el proceso.

Indicador 2: Costo Por Contratados (CPC).

Es el indicador que mide la relación entre el costo del área y la cantidad de empleados contratados en un determinado período de tiempo, permitiendo conocer cuánto se está desembolsando por cada empleado para ajustarlo al presupuesto y tener un control a la hora de contratar al personal.

-Fórmula del indicador:

$$CFPC = \frac{CA + HA + TP + CIP}{C}$$

Donde:

CFPC: Costo de Fuentes Por Contratados.

CA: Costos de Anuncios.

HA: Honorarios de Agencias.

TP: Total Pagado.

CIP: Contrataciones Llegadas por Iniciativa Propia.

C: Total de Contratados.

Indicador 3: Presupuesto de Entrevistas Realizadas por Trimestre (PERT).

Trata de ajustar los costos de entrevista al presupuesto, para un mayor control de la gestión empresarial. Como así también proceder al seguimiento de las personas entrevistadas, para una adecuada selección.



-Fórmula del indicador:

$$C/E = \frac{TEE+TE}{E}$$

Donde:

C/ E: Costo de la Entrevista.

TEE: Tiempo que pasa el Equipo Entrevistando.

TE: Tiempo de la Entrevista propiamente dicha.

E: Entrevistados.

Indicador 4: Nivel de Desempeño del Personal Contratado (NDPC).

Mediante éste se trata de obtener evaluaciones cualitativas del nuevo personal (contratados) en el plazo de 6 meses, para luego traspasarlo a planta permanente por el esfuerzo dedicado en su labor hasta el momento, de lo contrario seguirá en la condición que estaba. Estas evaluaciones de desempeño y acciones correctivas si es necesario, son para cambiar la actitud al personal, perfeccionarle el comportamiento y aumentar la productividad.

-Fórmula del indicador:

$$CC = \frac{CM+PCA+PC1}{C}$$

Donde:



CC: Calidad del personal Contratado.

CM: Calificación Medias de actuación en el trabajo de los nuevos contratados (por ejemplo 4 en una escala de 5 puntos).

PCA: Porcentaje de nuevos Contratados Ascendidos en el plazo de un año.

PC1: Porcentaje de nuevos Contratados que continúan después de 1 año.

C: Cantidad de indicadores usados.

El Subsistema de **Desarrollo**, trata de medir la gestión que particularmente tiende al desarrollo de las personas que desempeñan tareas en la organización para mantenerlas adecuadas a los requerimientos de la misma, de mantener asegurado el logro de los objetivos.

Indicador 1: *Porcentaje de Actividades de Capacitación vinculada con los Objetivos Organizacionales (PACOO).*

Este indicador permite medir el porcentaje de actividades realizadas que efectivamente pudieron vincularse a objetivos particulares de la organización.

-Fórmula del indicador:

$$\text{PACOO} = \frac{\text{CACO}}{\text{CAC}}$$

Donde:

CACO: Cantidad de Actividades de Capacitación vinculadas a Objetivos.

CAC: Cantidad de Actividades de Capacitación.

Indicador 2: *Grado de Satisfacción de las Necesidades que dieron origen a las Actividades de Capacitación (GSNAC).*



-Fórmula del indicador:

CNOS

$$\text{GSNAC} = \frac{\text{---}}{\text{---}}$$

CNO

Donde:

CNOS: Cantidad de Necesidades de Origen Satisfechas.

CNO: Cantidad de Necesidades de Origen.

Se refiere a que se satisficieron las actividades solicitadas en un momento identificado como de origen, por ejemplo al momento de la preparación del programa de capacitación, se van agregando y eliminando capacitaciones distintas a las previstas inicialmente.

Indicador 3: Nivel de Calificación del Personal por las Actividades de Capacitación (NCPAC).

Este indicador permite identificar el grado de impacto que tuvieron las actividades de capacitación sobre el nivel de calificación del personal. También es un indicador de eficacia, dado que en general la capacitación tiene por objetivo elevar el nivel de calificación de la persona.

Fórmula del indicador:

CPEC

$$\text{NCPAC} = \frac{\text{---}}{\text{---}}$$

CAC/ CHSAC

Donde:



CPEC: Cantidad de Personas que Elevaron su Calificación.

CAC/CHSAC: Cantidad de Actividades de Capacitación o Cantidad de Horas aplicadas a Actividades de Capacitación.

Una vez determinados los indicadores de los distintos subsistemas antes mencionados, será de gran importancia tomar un período de prueba (3 a 6 meses), lo que permitirá calcular los indicadores seleccionados en ese lapso de tiempo.

Para evaluar las actividades de previsión, provisión y desarrollo hay que tener en cuenta los siguientes criterios: Perdurabilidad (la organización debe mantener un orden en las actividades cotidianas para sustentarse en el tiempo y así mejorar las nuevas técnicas que la organización incorpore. Flexibilidad (las actividades a evaluar deben haber sido planificadas de tal modo que se puedan transformar en caso de ser necesario. El modelo debe ser flexible, adaptable y válido para lograr el éxito en el lugar de trabajo. Congruencia: (los planes de las distintas áreas deben estar direccionados hacia el logro de la calidad total, alineando los procesos del sistema de gestión de personal a las estrategias de la empresa). Rentabilidad (mide la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos al máximo posible para mejorar sus actividades). Mensurabilidad (por último este criterio nos indica que toda actividad debe ser susceptible de medición, lo que permite cuantificar la brecha existente entre los resultados obtenidos y los logros pretendidos).



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES



5.1 Conclusiones

Luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y en función a la propuesta de intervención basada en los Subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo de Recursos Humanos para la optimización de la gestión de la Distribuidora López Hnos. S.R.L., Se llegó a las siguientes conclusiones:

Si bien la dirección de la empresa no lleva a cabo el proceso de **planificación de los Recursos Humanos** de manera correcta, con la propuesta se cambia el sentido de la organización redireccionándola a "planear hoy lo que queremos mañana" sin perder de vista la esencia de la misma. Al hacer planeación se debe prever las necesidades de personal, determinando el número ideal de empleados con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

En la actualidad, de la empresa, el **análisis de puestos**, está establecido de manera informal. En este sentido todos los integrantes de la organización conocen sus funciones, pero existe desconocimiento de algunas de ellas. Es por ello que es preciso crear una estructura formal para reorganizar la empresa estableciendo las jerarquías y puestos de trabajo con autoridad y responsabilidad, a través de los cuestionarios de análisis de puestos que tienen como fin obtener información consistente y homogénea de las actividades que el empleado desempeña en la organización.

El proceso de **reclutamiento y selección del personal** de la distribuidora, no es el más adecuado a los fines de la misma, ya que no cuenta con el personal competente, que pueda captar y elegir a la persona idónea para ocupar un puesto vacante dentro de la organización, tampoco posee un archivo de personal elegible, que le permita recurrir a éste en el momento en el cual se requiera, a la hora de la presencia de una vacante se recurre como primera instancia a la referencia de candidatos provenientes por parte de sus propios empleados. Por otro lado no se aplica ningún tipo de prueba psicotécnica o de cualquier otra índole.



La persona encargada del proceso de reclutamiento y selección debe tener claras las técnicas a utilizar y que se aplique adecuadamente. Además como pyme y de acuerdo con su presupuesto, si no posee una persona con conocimiento en Recursos Humanos existe la opción de contratar una consultora que se encargue de ese trabajo y así evitar errores que pueden llevar a la empresa al fracaso.

La distribuidora presenta escasas oportunidades de **capacitación**, de formación o desarrollo para los empleados, donde la mayoría de éstos desconoce de los cursos que ofrece la organización. Para ello se elaboró un plan de capacitación para el personal de los puestos de Pre-venta y Reparto, para contribuir a mejorar su desempeño y así prepararlos para la ejecución eficiente de sus funciones. . Las consideraciones antes mencionadas, fueron las que nos llevaron a proponer un sistema de asesoramiento externo de Recursos Humanos para optimizar la gestión del mismo, el cual está basado en subsistemas que propician un óptimo desempeño de las actividades correspondientes a las distintas áreas que intervienen en el control del personal.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALBRECHT Karl, BRADFORD Lawrence. "La Excelencia en el Servicio" Ed. Legis.-
- ALLES Martha Alicia. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias". Edición 2006.
- Análisis y descripción de cargo, en <http://www.elprisma.com/analisisydescripcióndecargo>.
- BARZUCCHETTI Serge, LE BOTERF Guy y VISCENT Francine. *Cómo Gestionar la Calidad de la Formación*. 1ra. Edición Gestión 2000.
- BLAKE Oscar. *La Capacitación*. 2da. Edición. Editorial Macchi.
- BOHLONDER George y SNELL Scott. *Administración de Recursos Humanos*, 14ta. Edición. Editorial Thomson.
- BONACHE Jaime y Cabrera Ángel. *Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI*. 2da. Edición. Editorial Prentice Hall.
- Evaluación del Reclutamiento y la Capacitación, en <http://www.aceprojet.org>
- FASSA V. Julio y LESTO Marcelo. Guía de estudio de la materia: *Capacitación y Desarrollo*. Edición diciembre 1997. Editorial I.U.A.
- GIBSON Ivancevich Donnely. *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. 8va. Edición. Editorial Mc Graw.
- GRADOS A. Jaime. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 2da. Edición. Editorial Trilla.
- La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría, en <http://www.gestiopolis.com>



- La inducción a la empresa: una estrategia de permanencia, en <http://www.degerencia.com>
- “La gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en Mabetex Distribuidora Textil de la Ciudad de Ambato”, en <http://repo.uta.edu.ec/bistream/handle/123456789/1549/150%20Inq>.
- MCCANN Ron, “El Placer de Servir”. Ed. Pax México-
- NOYA GARCÍA María, DIEZ HIERRO Enrique y BOZAL JIMÉNEZ José. “Selección de Personal: Sistema Integrado”. Editorial Esc. Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 1997.
- OLLEROS Manuel. *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. 2da Edición. Gestión 2000.com.
- RASELLO Néstor. Guía de estudio de la materia: *Reclutamiento y Selección*. Edición febrero 2001. Editorial I.U.A.
- RODRÍGUEZ Alejandra. Guía de estudio de la materia: *Administración de Recursos Humanos*. Edición diciembre 1998. Editorial I.U.A.
- SABINO Carlos. *Proceso de Investigación*. Nueva edición, Caracas 2002. Editorial Parrapo de Venezuela.
- SOLANA Ricardo F. “*Administración de Organizaciones*”. Ediciones Interoceánicas.
- VANUCCI Orlando. Guía de Estudio: *Calidad en Servicios*. Edición 1995. Editorial I.U.A.
- WERTHER, Jr. William B y Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- WERTHER, Jr. William B y DAVIS Keith. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la empresa*. 6ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- ZEMKE Ron, ALBRECHT Karl. “Gerencia del Servicio”. Ed. Legis A.



ANEXOS



ANEXO I:

✚ Instrumentos de Recolección de Datos

Encuesta (modelo)

✚ Encuesta realizada a los integrantes de la Distribuidora López Hnos. S.R.L.

Instrucciones: Estimado empleado: su opinión y respuesta son de mucha importancia para el correcto desempeño de la organización, así que le pedimos su colaboración respondiendo de manera clara y sencilla.

Señale con una "x" la alternativa que más se ajuste a su respuesta.

1) Sexo

F

M

2) Edad

18 a 30 años.

30 a 40 años.

Más de 40 años.

3) ¿A qué sector de la organización pertenece?

Administrativo

Pre- Venta

Repartidor

Depósito.

Repositor de Supermercados.

Maestranza.



- 4) ¿Cuál es la razón por la que ingresó a la organización?
- Prestigio.
- Necesidad.
- Imposibilidad de conseguir otro empleo.
- Otras.
- 5) ¿Cómo se informó sobre las vacantes existentes en la organización?
- Avisos Publicitarios.
- Parientes y/o amigos que trabajan en la organización.
- Otros.
- 6) ¿De qué manera Ud. ingresó a la organización?
- Presentación Curricular.
- Recomendación.
- Examen Psico- Físico e intelectual.
- 7) ¿Se encuentra interesado por capacitarse en la tarea que desempeña?
- Sí.
- No
- No Sé.
- 8) ¿Cuál fue el motivo que impulsó a capacitarse?
- Por iniciativa propia.
- Por exigencia de la organización.



- 9) ¿Cuál es su objetivo frente a la capacitación?
- Lograr un ascenso.
 - Ampliar conocimientos y/o habilidades.
 - Mejorar su desempeño en la organización.
 - Otros.
- 10) ¿Se les comunica sobre los cursos de capacitación?
- Sí.
 - No.
- 11) ¿Considera que el puesto le exige más de la capacidad que Ud. posee?
- Sí.
 - No.
 - No sé
- 12) ¿Se encuentra conforme con la tarea que lleva a cabo?
- Muy Poco.
 - Poco.
 - Mucho



Entrevista (Modelo)

✚ Entrevista realizada al Supervisor General de la Distribuidora López Hnos. S.R.L

- 1)- ¿Está establecido formalmente, en la política de la organización, el Desarrollo de la Carrera Profesional del personal?
- 2)-¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo los ascensos y retiros del personal?
- 3)-¿Cuáles son los requerimientos para que se produzcan los ascensos y retiros en la organización?
- 4)-¿Se realiza Evaluación de Desempeño en todos los niveles de la organización?
- 5)-¿Se informa a los interesados sobre los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño realizado?
- 6)-¿Los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño son tenidos en cuenta a la hora de determinar los ascensos del personal?
- 7)-¿Están establecidos con claridad las competencias necesarias para el desempeño de cada tarea?
- 8)-¿Se realiza un relevamiento interno para establecer si hay empleados en condiciones de ser promovidos a diferentes vacantes que puedan surgir?
- 9)-¿Qué factores se tienen en cuenta para cubrir las vacantes que se producen?
- 10)-¿Se da a conocer a todo el personal la existencia de vacantes?
- 11)-¿Qué requisitos básicos debe cumplir un aspirante que quiere ingresar a la Distribuidora?



- 12)**-¿Cómo se lleva a cabo la selección de los candidatos para ingresar a la organización?
- 13)**-¿Se realizan entrevistas de selección a los aspirantes a ingresar a la organización?
- 14)**-¿El personal encargado de llevar a cabo la selección cumple otras funciones dentro de la organización?
- 15)**-¿Se realizan pruebas psicofísicas a los aspirantes al ingresar?
- 16)**-¿Las mismas son realizadas por personal competente en la materia?
- 17)** ¿La Distribuidora planifica y proyecta sus necesidades de personal? ¿Cómo es dicha planificación?
- 18)** ¿Existe una estructura formal de la organización?
- 19)** ¿Los puestos de trabajo, están definidos dentro de la estructura organizacional, como así cada uno de sus objetivos?
- 20)** ¿Existe definido el perfil de cada puesto?
- 21)** ¿Están formalmente especificados los requerimientos de formación, capacitación, experiencia de cada puesto de trabajo?
- 22)** La Descripción de Puestos se realizan y actualizan periódicamente? ¿Éstos son conocidos por el personal correspondiente?



Ficha de Observación (Modelo)

FICHA DE OBSERVACIÓN	Nº
Objeto de estudio:	
Lugar de observación:	
Fecha de la observación:	
Nombre del investigador:.....	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	

Fuente: “La gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en Mabetex Distribuidora Textil de la Ciudad de Ambato”, en <http://repo.uta.edu.ec/bistream/handle/123456789/1549/150%20Ing>.



ANEXO II: **Manual de Organización**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Posición:	Supervisor Gerencial
Nivel:	Gerencia
Dependencia:	Depende del Directorio
Autoridad:	Tiene autoridad sobre las siguientes áreas: Facturación, Personal, Rendición, Compras, Pre- venta, Reparto, Depósito, Repositor de Supermercados y Maestranza.
Responsabilidad Principal:	Ejercer la administración general de las actividades de la empresa, por delegación del Directorio.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none">1) Dirigir las actividades de la empresa de acuerdo con las políticas fijadas por el Directorio con el objeto de lograr la máxima eficiencia en la prestación del servicio.2) Mantener debidamente informado al Directorio con respecto de las condiciones operativas de la empresa y de todos aquellos factores importantes que pudieran afectar su marcha.3) Coordinar la actuación de las distintas áreas y delinear los planes de trabajo y objetivos a alcanzar por cada una, conjuntamente con el respectivo encargado.4) Controlar si los encargados de área desarrollan su gestión de acuerdo con las pautas y objetivos establecidos.5) Evaluar los requerimientos de personal y medios que le formulan las distintas áreas y adoptar una decisión al respecto.6) Llevar a cabo un adecuado manejo de las relaciones públicas vinculadas con su investidura y funciones, dirigiendo o participando en toda actividad por medio de la cual pueda realzar el prestigio de la empresa.

Fuente: Adoptado de Solana A. Ricardo-Administración de Organizaciones-Ediciones Interoceanicas, 1993 – Págs. 297,298 y 301.



✚ Cuadro de Contrataciones de Personal

Número de código en el presupuesto	Nombre del puesto	Departamento solicitante	Contrataciones (por mes)												
			Total	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
100-32	Pre-venta	Supervisor General													
100-33	Repartidor	Supervisor General													
100-34	Depósito	Supervisor General													
100-35	Repositor/a de supermercado	Supervisor General													
100-36	Maestranza	Supervisor General													

Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith – Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ta. Edición-Editorial Mc Graw Hill- Pág. 132.



✚ Formato de Inventario de Recursos Humanos

Distribuidora López Hnos. S. R. L

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

FORMA 2/16 FORMATO DE PROMOCIÓN POTENCIAL

PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal.)

1. Nombre _____
2. Número de empleado _____
3. Puesto _____
4. Edad _____
5. Experiencia (número de años en el puesto) _____
6. Fecha de contratación _____
7. Puestos anteriores dentro de la distribuidora _____

PARTE II (Para ser llenada por el empleado.)

8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que potencialmente pueden servir a la empresa.) _____
9. Herramientas y aparatos que está capacitado para operar:
10. Áreas de responsabilidad, describa brevemente las áreas que están a su cargo.
 - a) Soy responsable del cuidado y operación de los siguientes equipos:
 - b) Soy responsable de los siguientes aspectos de seguridad:
 - c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones:
11. Educación formal y capacitación especializada.
 - a) Formación académica (señale con una equis los años cursados)
 - Primaria
 - Secundaria
 - Preparatoria o bachillerato
 - Escuela comercial



- Escuela técnica
- Universidad
- Cursos de posgrado

b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)

Curso: _____

Curso: _____

Curso: _____

PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor del empleado.)

12. Evaluación general del desempeño: _____
13. Potencial para promoción: _____
14. ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?
15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar:
16. Firma del supervisor: _____ 17. Fecha: _____
- _____

PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal.)

18. Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?

Sí: _____ NO: _____

Preparado por: _____ Firma: _____

Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith - Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ta. Edición-Editorial Mc Graw Hill- Pág 135.



✚ Cuestionario de Análisis de Puestos

Distribuidora López Hnos. S.R.L

A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto: _____
2. Otros atributos: _____
3. División a la que pertenece: _____
4. Departamento al que pertenece: _____
5. Supervisor: _____

B. Actualización del análisis

1. Última fecha de revisión de este análisis de puesto: _____
2. Revisiones previas efectuadas en: _____
3. Análisis de puesto realizado por: _____

C. Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto: _____

Actividades desempeñadas: _____

Características más relevantes: _____

Describe en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: _____

Escuela primaria _____ Escuela secundaria _____

Bachillerato o preparatoria _____ Graduado universitario _____

Especialización _____



(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer.)

D. Deberes y obligaciones

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

_____ Médico _____ Técnico _____ Otro
_____ Gerencial _____ Administrativo.

2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto:
Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____
d) _____ % _____

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se realizan en este puesto.
Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

a) _____ %: _____
b) _____ %: _____
c) _____ %: _____

E. Responsabilidad

1. Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa.

a) _____ % _____
b) _____ % _____
c) _____ % _____
d) _____ % _____



F. Aptitudes intelectuales

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

a) _____ %: _____

b) _____ %: _____

c) _____ %: _____

d) _____ %: _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?

a) _____ %: _____

b) _____ %: _____

c) _____ %: _____

G. Aptitudes físicas

1. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

a) _____ %: _____

b) _____ %: _____

c) _____ %: _____

d) _____ %: _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales: agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?

a) _____ %: _____

b) _____ %: _____

c) _____ %: _____

d) _____ %: _____



H. Experiencia

1. Irrelevante.
2. Importante.
3. Imprescindible.
4. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____ .

I. Ámbito laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
2. ¿Está expuesto al contagio de enfermedades potencialmente mortales?
3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Comentarios finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puestos: _____ Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____

Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith - Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ta. Edición-Editorial Mc Graw Hill- Págs. 90,91 y 92.



✦ Publicidad de Anuncios a Nivel Local

MODELOS DE ANUNCIOS PUBLICITARIOS PARA MEDIOS GRÁFICOS



DISTRIBUIDORA LOPEZ HNOS. S.R.L

PRECISA EMPLEADO PARA EL PUESTO: **REPARTIDOR**

REQUISITOS:

- SER MAYOR DE 18 AÑOS
- SEXO: MASCULINO
- DISPONIBILIDAD DE HORARIO (FULL TIME).
- BUENA PRESENCIA.
- ESTUDIOS MÍNIMO SECUNDARIA TERMINADA.
- LICENCIA DE CONDUCIR PROFESIONAL.

LAS PERSONAS INTERESADAS DEBERÁN ENVIAR SU CURRICULUM
POR MEDIO DE CORREO ELECTRÓNICO GLOPEZ@HOTMAIL.COM
O PRESENTARLO PERSONALMENTE EN LA OFICINA COMERCIAL
UBICADO EN MANUEL LUCERO 57 VILLA DOLORES – CBA-

Fuente: Elaboración Personal.



DISTRIBUIDORA LOPEZ HNOS. S.R.L

PRECISA EMPLEADO PARA EL PUESTO: **PRE- VENTA**

REQUISITOS:

- SER MAYOR DE 18 AÑOS
- SEXO: MASCULINO
- DISPONIBILIDAD DE HORARIO (FULL TIME).
- BUENA PRESENCIA.
- ESTUDIOS MÍNIMO SECUNDARIA TERMINADA.
- CON MEDIO DE MOVILIDAD PROPIA
- EXPERIENCIA LABORAL EN PUESTOS SIMILARES.

LAS PERSONAS INTERESADAS DEBERÁN ENVIAR SU CURRICULUM
POR MEDIO DE CORREO ELECTRÓNICO GLOPEZ@HOTMAIL.COM O
PRESENTARLO PERSONALMENTE EN LA OFICINA COMERCIAL
UBICADO EN MANUEL LUCERO 57 VILLA DOLORES –CBA-
TEL.: (03544)- 420783

Fuente: Elaboración Personal.

✚ **Solicitud de Empleo**



DISTRIBUIDORA LOPEZ HNOS, S.R.L. Solicitud de empleo

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. *El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.*

Datos personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Ciudadano de _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que se solicita _____
 - a) Como empleado de tiempo completo _____
 - b) Como empleado de tiempo parcial _____
 - c) Como empleado temporal _____
9. ¿En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible?
Sí _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado?

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados:
 - a) Primaria _____
 - b) Secundaria _____
 - c) Bachillerato o preparatoria _____
 - d) Universidad _____
 - e) Cursos de posgrado _____



f) Cursos comerciales, de cómputo, etc. _____

13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

14. a) Compañía: _____

Fecha de inicio de labores: _____

Fecha de conclusión de labores: _____

Título de los puestos: _____

Funciones que desempeñó: _____

Nombre de su supervisor: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____

b) Compañía: _____

Fecha de inicio de labores: _____

Fecha de conclusión de labores: _____

Título de los puestos: _____

Funciones que desempeñó: _____

Nombre de su supervisor: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____

16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____



Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

a) Nombre, dirección y teléfono: _____

b) Nombre, dirección y teléfono: _____

c) Nombre, dirección y teléfono: _____

18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.

Por medio de mi firma al calce:

a) Autorizo a los funcionarios de la Distribuidora López Hnos. S.R.L. para que verifiquen la información que he proporcionado.

b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante _____ Fecha _____

Fuente: Werther, Jr. William B. y Davis Keith - Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ta. Edición-Editorial Mc Graw Hill- Págs. 169 y 170.

✚ Ficha de Candidaturas



INFORME DE VALORACIÓN

CANDIDATO:

EMPRESA:

PUESTO:

FECHA:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Domicilio: N°

Población: C.P.:

Provincia:

Tfno.: Fax:

Edad: Estado Civil: N° de Hijos:

Lugar de Nacimiento:

Nacionalidad:

Servicio Militar: Carnet de Conducir:



I. FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Formación Académica General					
Formación Específica					
Conocimiento del Puesto					
Conocimiento del Sector					

OBSERVACIONES

(Comentarios sobre los niveles alcanzados en los apartados arriba reseñados.)

II. EXPERIENCIA PROFESIONAL

	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Experiencia Profesional General					
Experiencia en Puesto Similar					
Adaptación al Puesto					
Adaptación al Equipo de Trabajo					

OBSERVACIONES

(Comentarios sobre los niveles alcanzados en los apartados arriba reseñados.)



III. ANÁLISIS DE CANDIDATURAS

(Se adjuntarán en este apartado los resultados de las pruebas psicotécnicas, pruebas grafológicas, o cualquier otro método de análisis empleado en el proceso de selección.)

IV. INTERESES Y MOTIVACIONES

	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Grado de Motivación para el Puesto	██████████				
Ambición Profesional	██████████	██████████			
Intereses Salariales	██████████	██████████	██████████		
Grado de Congruencia con el Cambio	██████████	██████████	██████████	██████████	

OBSERVACIONES

(Comentarios sobre los niveles alcanzados en los apartados arriba reseñados.)



V. IDIOMAS

	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto	Muy Alto
Comprensión Escrita						
Vocabulario Técnico						
Traducción						
Fluidez Escrita						
Comprensión Oral						
Fluidez Oral						

OBSERVACIONES

(Comentarios sobre los niveles alcanzados en los apartados arriba reseñados.)

VI. REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

(Se adjuntarán en este apartado los resultados de las pruebas profesionales, a excepción de las pruebas de idiomas que se contemplan en el apartado anterior. P.e. pruebas de informática.)



VII. FACTORES DE RENDIMIENTO										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 1										
Factor 2										
Factor 3										
Factor 4										
Factor 5										
Factor 6										
Factor 7										

OBSERVACIONES

(Comentarios sobre los niveles alcanzados en cada uno de los factores de rendimiento, como pieza fundamental de nuestra valoración.)

CALIFICACIÓN GENERAL PARA EL PUESTO

(Comentario final sobre la valoración del candidato y su grado de adecuación al puesto.)

NOTA: *presentamos este informe a modo de ejemplo, que deberá adecuarse, en cada caso, a las características propias de cada proceso de selección.*

Fuente: Noya García María, Díez Hierro Enrique y Bozal Jiménez José- Selección de Personal Editorial Esc. Superior de Gestión Comercial y marketing.- Págs. Desde 210 hasta 214.