

ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

PRINCIPALES CLASIFICACIONES TEÓRICAS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han llevado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucra procesos que reafirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización¹. Sastre y Aguilar, (2003). La gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros, según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlender y Snell (1999) y García (2008).

La Gestión Humana se define como: los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Los procesos que componen el desarrollo de la Gestión del Talento Humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de

¹ Entendiendo como ventaja competitiva el crear valor a la organización y sus productos, marcando la diferencia con relación a otras organizaciones del sector.

puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área Chiavenato (2002), Dessler (1991), Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003), Gómez, Balkin y Cardy (1999) De cenzo y Robbins (2001) y Sherman, Bohlander, y Snell (1999), y Rodríguez (2002).

Sin embargo, los procesos no pueden concebirse de manera aislada, deben identificarse de acuerdo a un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión, García (2008). Mariño (2001) define un proceso como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación, es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

Los procesos en gestión humana se agrupan de manera diferente de acuerdo a la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende cuatro partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal. Estas agrupaciones pueden observarse en la Tabla 1.1.

Cada una de las agrupaciones realizadas por los diferentes autores, en su desagregación presenta claras similitudes con una o varias de las demás, y a la vez, difieren de ellas en algunos puntos al hacer mención, o no, de algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión humana. Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados, toman en cuenta procesos considerados fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, la adecuada realización del

proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo. Chiavenato (2002), Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) y Rodríguez (2002) coinciden en la importancia que ostentan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas y programas de remuneración, y el desarrollo del personal. Por su parte, algunos autores dentro de sus agrupaciones incluyen procesos que no son considerados dentro de otras clasificaciones, como la realizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que incluye procesos estratégicos que incorporan el término gestión como aspecto clave en su desarrollo. Por su parte, Rodríguez (2002) aunque no hace una agrupación general, define funciones específicas que deben ser consideradas dentro de algunos procesos; mientras que Castillo (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y disciplina que son fundamentales en la planeación de recursos humanos.

Aunque no hay homogeneidad en las clasificaciones y agrupaciones realizadas, los matices que cada una de ellas aporta a la gestión humana tienen gran relevancia para la práctica, por lo cual valdría la pena pensar como estos inciden en ella, lo cual sería un punto interesante en la realización de una futura investigación.

Al hacer un análisis en la literatura en Gestión humana de cómo estos procesos son definidos y agrupados, se plantea la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macro-proceso de gestión humana. Un macro-proceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macro-proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macro-proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

Tabla 1.1 Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

AUTOR	AGRUPACIONES
CHIAVENATO (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
DESSLER (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SCHULER (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
DECENZO Y ROBBINS (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. <i>Motivación</i>, que busca estimular a las personas 4. <i>Mantenimiento</i>, que pretende conservar o retener a las personas
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
RODRÍGUEZ (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
CASTILLO APONTE (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
ALLES (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
ALLES (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

LOS MACRO-PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE AL ESTUDIO DE LA GESTIÓN HUMANA

Postulando un nuevo enfoque a la Gestión Humana, García (2008) identifica y describe cinco macro-procesos de gestión humana (en el marco del proyecto la gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización; 2) Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización; 3) Compensación, Bienestar y Salud de las Personas, cuyo objetivo es desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro de la organización; 4) Desarrollo de Personal, busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y 5) Relaciones con el Empleado, que busca mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

A continuación se detalla cada uno de los Macro-procesos de la Gestión del Talento Humano, cada uno de los procesos que los componen y las principales actividades a realizar para generar valor en la organización.



Figura 1.1 Macroprocesos de la gestión del talento humano

Este Macroproceso está orientado a la organización y preparación del área para su correcto funcionamiento, ya que es la base para que las otras actividades se desarrollen de manera armónica y eficaz en la misma, en busca del mejoramiento continuo de la organización y la efectividad del desempeño de las personas dentro de ésta, considerando información clara sobre lo que se espera de ellas y sobre las normas y políticas bajo las cuales se deben desarrollar las diferentes actividades.

Los procesos que hacen parte de este primer Macroproceso y que comparten un mismo objetivo, son los utilizados en el diseño de las actividades que las personas deberán realizar, con el fin de orientar y acompañar el desempeño, respondiendo a la pregunta: ¿Qué deberán hacer las personas en la organización?, de la adecuada estructuración que se realice en estos procesos acerca de los demás, dependerán los resultados visibles de la organización y la manera como los macroprocesos subsecuentes puedan operar.

Como se muestra en la figura N° 2, el primer macroproceso está compuesto por tres procesos que serán definidos, descritos y ejemplificados a continuación, y son: la Planeación Estratégica del Talento Humano, la Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano y el Análisis y Diseño de Cargos. El Marco Legal es únicamente una referencia que se tiene en cuenta dentro de prácticamente todos los procesos que se lleven a cabo en relación con los colaboradores de la organización y como marco normativo del país.



Figura 1.2. Macro-Proceso de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Definición

Planear según Reyes (2003), es “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, establecer los principios que habrán de orientar la secuencia de

operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”. Este proceso de planeación estratégica del talento humano está orientado a definir qué tipo de recursos humanos se necesitan para lograr los objetivos de la organización y muchos autores han dado su propia definición a este proceso. Dolan, Jackson y Schuler (2003) afirman que la planificación de los recursos humanos consiste en “elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación con el fin de satisfacer las necesidades de la organización”. Rodríguez (2002) plantea que es definir el número y el tipo de personas correctas en el momento adecuado, que permiten el logro de los objetivos de la organización. Por tanto, la planeación estratégica del talento humano busca definir el personal que se requiere o se requerirá para cumplir las metas organizacionales, e incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, llamado inventario de habilidades; un análisis de vacantes actuales y esperadas; un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas; planes para reducciones o cambios de personal, dotación, capacitación y el desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo.

Cuesta (2008), considera la planeación del talento humano como una actividad clave, a través de la cual una empresa no sólo asegura la cantidad de personal requerida, sino que también optimiza su estructura humana al determinar las calificaciones y competencias con que se deben contar para ocupar un puesto tanto en el presente como en el futuro, considerando asignaciones presupuestarias para la dotación de personal. Por su parte, Llanos (2005) afirma que la Planeación de Recursos humanos es establecer un procedimiento en el aquí en el ahora, que defina tiempos, actividades y principios para su ejecución, que conforme la base para la toma de decisiones respecto de los requerimientos de elementos humanos, facilite la proyección de escenarios futuros e identifique factores contingenciales; con el propósito de suministrar a la organización, oportunamente, individuos calificados para efectuar el trabajo operativo e intelectual.

La planeación de recursos humanos contribuye al cumplimiento de la misión y procura convertirse en un proceso estratégico de la gestión del talento humano para conseguir la visión, y para ello Arias y Heredia (1999) señalan que siguiendo la metodología de la planeación estratégica, es necesario realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) de la empresa y un análisis externo (amenazas y oportunidades) de la misma, para así encaminar los esfuerzos del área a favor del desarrollo y el crecimiento de la organización, con una proyección a largo plazo. Para identificar claramente las amenazas y las oportunidades que representa el mercado de

trabajo para la organización, se debe hacer un análisis externo que tenga en cuenta las dimensiones político-legal, económica, sociocultural y tecnológica. Seguidamente para identificar las debilidades y fortalezas de la organización, en cuanto a la forma de realizar el trabajo y las personas que hacen parte de ella, se realiza un análisis interno en el que se consideren factores vegetativos (jubilación, enfermedad, accidente, muerte, maternidad, vacaciones, entre otros) y factores por decisiones estratégicas organizacionales (crecimiento, diversificación, internacionalización, cambios en la estructura organizativa).

Plantearse escenarios optimistas, pesimistas y contingentes es una característica imprescindible en la planeación.

Lo anterior sin perder de vista que la planeación debe ser:

- Proactiva: con miras a futuro.
- Confiable: buscando que el personal cumpla con la misión que se le encomienda.
- Analítica: estudiando el perfil de la empresa futura.
- Excelente: con un experto en los negocios y en la dirección, el factor humano a la cabeza.
- Integradora: los programas y planes delineados y que se armonicen con los talentos humanos pertenecientes a la empresa.

Una vez realizado un análisis detallado de los factores que influyen en los procesos de la gestión del talento humano, la planeación del talento humano puede proceder a cumplir con sus propósitos: utilizar el talento de la organización con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten para alcanzar las metas de la organización; anticipar periodos de escasez y sobre oferta de mano de obra; organizar los programas de capacitación de los empleados; contribuir a la base de datos del personal para apoyar otros campos; y coadyuvar a la coordinación de programas para obtener mejores niveles de aporte del personal. La planeación de los recursos humanos es importante porque influye sobre casi todas las demás actividades de recursos humanos. Las relaciones más significativas son según Dolan, Valle, Jackson, Schuler, (2003): a) Análisis del puesto de trabajo, para poder determinar los perfiles de las personas requeridas en la organización se requiere de las descripciones y especificaciones de trabajo existentes en la empresa o de su creación; b) Reclutamiento y selección, la planeación del talento humano ayuda a determinar las necesidades de personal en una organización y junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuántas y qué tipo de personas habrá que reclutar; c) Formación y perfeccionamiento, la planificación de los recursos humanos ayuda a prever la escasez de fuerza laboral, así como las áreas en las que puede

producirse obsolescencia, lo cual facilita a la organización diseñar planes de formación para sus empleados, que aseguren que se cuentan con los conocimientos y experiencia pertinentes; y d) Gestión de la carrera profesional, la planeación contribuye a que los programas de gestión de la carrera profesional, sea una manera de retener a los empleados valiosos y así mantengan actualizados sus conocimientos.

Para Cuesta (2008), la planeación de recursos humanos tiene dos objetivos específicos que son: 1) Interpretar las previsiones de producción y ventas en términos de necesidades de personas, e 2) Indicar situaciones en cuanto a personal que son imposibles de encontrar en el futuro. Dado que la planeación del talento humano debe responder a las cambiantes influencias del exterior de la organización, y también debe hacer frente a las situaciones inesperadas en su interior, este proceso debe involucrar un análisis de variables internas y externas, con el fin de cumplir sus objetivos, que se clasifican de la siguiente manera según el mismo autor. Las variables internas son: volumen de producción requerido, equipo y herramientas de trabajo, planeación de carrera, incorporación de nueva tecnología y objetivos de la organización; por su parte las variables a analizar provenientes de fuentes externas son: cambios tecnológicos y científicos, oferta y demanda de mano de obra en el mercado, alto grado de competencia, pronósticos de la economía nacional y planes educativos a nivel nacional e institucional.

Este proceso se puede presentar de dos formas, como *Planeación adaptativa* del personal, que se da cuando es elaborada después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución; o *Planeación autónoma y asilada* de personal, realizada de manera independiente por los especialistas del área, sin considerar su relación con la planeación estratégica de la organización. La importancia de su realización, sea cual sea su forma, está en que tal como lo afirma Rodríguez (2002), las necesidades de personal en una organización no se atienden de manera rápida y fácil, y de no realizarse un adecuado proceso de planeación, no se llegarían a satisfacer adecuadamente los requerimientos de la organización, ni sus objetivos.

Chiavenato (2002) señala que existen varios modelos de planeación de recursos humanos, algunos son genéricos y abarcan toda la organización; mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales. Estos modelos son:

Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio: basado en el concepto según el cual las necesidades de personal son una variable dependiente de la búsqueda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Este mo-

delo utiliza previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta predominantemente hacia el nivel operacional de la organización, aunque no tiene en cuenta posibles circunstancias inesperadas, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, entre otras.

Modelo basado en segmentos de cargos: el modelo consiste en seleccionar un factor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades de personal; establecer los niveles históricos y futuros de cada sector estratégico; determinar los niveles de la fuerza laboral de cada unidad; proyectar los niveles futuros de fuerza laboral de cada unidad mediante la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Modelo de sustitución de cargos clave: es un modelo que recibe los nombres de mapas de sustitución u organigramas de carrera para la planeación de empleados. Es la representación visual de quién sustituye a quién frente a la eventualidad de una vacante futura en la organización.

Modelo basado en el flujo de personal: es un modelo que dibuja el flujo de las personas al ingresar a la organización, durante su permanencia en ella y fuera de ella (al retirarse). Este modelo puede anticipar las consecuencias de las contingencias, como la política de promoción de la organización, el aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento y es muy útil en el análisis de las consecuencias del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en ese sentido.

Modelo de planeación integrada: es un modelo más amplio. Desde el punto de vista de admisión del talento humano, la planeación de personal tiene en cuenta cuatro factores o variables: a) Volumen de producción planeado por la organización.; b) Cambios tecnológicos en la organización, que modifican la productividad del personal; c) Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes; y d) Planeación de carreras dentro de la organización.

Proceso de la Planeación de Recursos Humanos

La planeación del talento humano debe hacerse a corto, mediano y largo plazo, pues se deben tomar medidas en el presente para enfrentar el futuro, y estas deben girar en torno a algunas variables que Cuesta (2008) destaca como fundamentales en el área de gestión humana al momento de iniciar el proceso de planeación. Dado que este proceso sirve como base para el resto de los macroprocesos y de cada una de las actividades que se desarrollan en su interior, la planeación debe realizarse a nivel de *sistemas de trabajo* (estructura y descripción de puestos), *selección* (posibilidades de reclutamiento), *formación* (nivel de capacitación del talento humano, posibilidades y plazos de formación), *sistemas de compensación* (condi-

ciones salariales), *relaciones laborales* y *clima* (reglamentos y previsiones del clima laboral), *información y control* (situación actual del talento humano y costo), y *sistema de flujo del talento humano* (potencial y planes de desarrollo).

Rodríguez (2002) plantea que el Proceso de Planeación del talento humano permite establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias más apropiadas para alcanzar dichos objetivos, de tal forma que ésta puede tener un enfoque estratégico a largo plazo, o táctico a corto plazo, y se puede hacer claro énfasis en algunos niveles de la organización. En cualquiera de los casos, el proceso involucra un modelo que comprende cinco etapas: la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, el desarrollo de planes y programas de acción, su ejecución y finalmente su control.

En semejanza con lo planteado por Rodríguez (2002), el proceso de planificación del talento humano integrado con los modelos formulados por otros autores de la literatura de RR.HH. tales como Dolan, Valle, Cabrera, Jackson, Schuler y Sánchez (1993), se adapta al siguiente proceso de planificación integral del área de gestión humana:

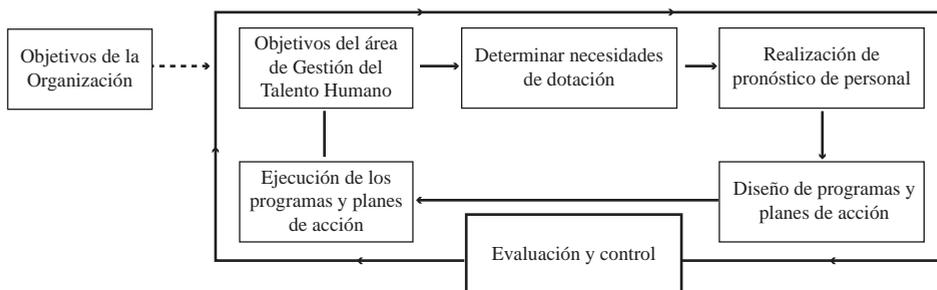


Figura 1.3. Proceso de planeación integral del talento humano

Las etapas que componen el proceso de planeación integral del talento humano son:

- **Etapa 1:** *Integración de los objetivos de la organización con los objetivos del área de gestión del talento humano:* Rodríguez (2002) menciona que los objetivos de la organización son las metas hacia las cuales se dirige la misma, y a las cuales van dirigidos los insumos, los procesos de conversión y el producto, como medio para lograrlos. La integración debe realizarse de acuerdo a los objetivos del área de gestión del talento humano, para garantizar la eficiencia en la toma de decisiones del área a corto, mediano y largo plazo.
- **Etapa 2:** *Determinar las necesidades de dotación:* según Robbins y Coulter (1996) las necesidades futuras de recursos humanos las

determinan los objetivos y estrategias de la organización, por lo cual se debe considerar factores internos de la planeación estratégica de las diferentes áreas, es decir a la demanda de recursos para que se cumplan los objetivos de la organización, en el caso específico, la demanda de personal.

- **Etapa 3: Realización del pronóstico de personal:** los diferentes autores de la literatura de RR.HH. mencionan que el área debe diagnosticar la demanda y la oferta de personal tanto a nivel interno como externo a la organización. Esta etapa tiene relación con lo que Rodríguez (2002) llama “el pronóstico”, el cual es el análisis del flujo de personal que entra, permanece y posteriormente sale de la organización. El propósito del “pronóstico” es resolver situaciones de la demanda de personal, evaluando los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido, seleccionar los indicadores guía aplicables a la situación, establecer la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal, obtener pronósticos de personal o proyecciones de los indicadores guía, y pronosticar la demanda laboral utilizando los datos. Los pronósticos de personal intentan resolver situaciones de:
- *Demanda de personal:* las tareas de pronóstico de la demanda de personal son obtener estimaciones de la direcciones, en las cuales los indicadores guía se están moviendo (planes y objetivos organizacionales, cambios en la productividad y cambios en la estructura orgánica del diseño de puestos); y evaluar los eventos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido. El proceso de pronóstico de demanda involucra la selección de indicadores guías aplicables a la situación, el establecimiento de la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal, la obtención de pronósticos o proyecciones de los indicadores guía, y finalmente el pronóstico de la demanda laboral utilizando los datos.

Un ejemplo de esto se evidencia en la Distribuidora DINERO S.A., que tiene una relación directa entre sus ventas en pesos y el número de vendedores que contrata, lo que recientemente se ha demostrado en la relación 65 millones: 1. Para este año se espera que las ventas asciendan a 650.000 por reconocimiento en el mercado, lo cual implicaría una estimación inicial de la demanda de 10 vendedores, aunque si se considera que la productividad de estos aumentarán en un 8%, las ventas por cada uno serán de 70'200.000 y por tanto la demanda de vendedores será de 9.

- *Oferta de personal*: este término se utiliza de dos maneras. Una se refiere al personal dentro de la organización, es decir la oferta interna; y la otra se refiere a las personas en un mercado de trabajo particular, es decir la oferta externa. El propósito del pronóstico de la oferta es estimar lo mejor posible el número de personas disponibles para la dotación de personal al final del período de planeación en la organización. El proceso involucra la realización de un inventario de los empleados actuales en el departamento de interés por categoría de puestos, restar el número estimado de empleados que se espera perder durante el período de planeación, agregar el número de empleados que se estima ingresarán al departamento, y finalmente, considerar los ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo.

Además Rodríguez (2002) concibe la realización de una *auditoria de recursos humanos* para generar un inventario de habilidades de los empleados, para así conciliar las necesidades de dotación de personal en las diferentes áreas de la organización con la oferta de personal disponible dentro de la misma, además de resumir las aptitudes y preparación de cada uno de los empleados, revelando así la capacidad con que cuenta la fuerza laboral. Por otro lado Alpander (1985) propone cinco grandes categorías que indican la disponibilidad de personal para ejecutar los planes de la organización:

- I. Distribución funcional del personal: se refiere a la información que clasifica a los empleados según los cargos que desempeñan dentro de la organización, para así conocer el número de empleados y sus especializaciones.
- II. Factores personales: hace referencia a la edad actual de cada uno de las personas que labora en la organización, la edad de jubilación prevista, el número de personas que de él o ella dependen, y todos aquellos factores por los cuales el empleado trabaja, como la familia y sus obligaciones.
- III. Educación: La educación y áreas de especialización de los empleados indican la medida en que la empresa puede contar con personal interno para sus actividades proyectadas. Conocer el número de especialistas con que cuenta, el número de profesionales, el número de expertos en temas de calidad, la cantidad de personas que dominan dos o más lenguas extranjeras, entre otros, es algo fundamental en la planeación del talento humano.
- IV. Desempeño del empleado: Es muy importante tener datos sobre los puntos débiles y fuertes del personal actual, su desempeño y su ca-

pacidad de ascenso. Durante el proceso de planeación estratégica, los planeadores deben conocer la calidad del personal que ocupa las distintas posiciones. Se hace necesario conocer el número de empleados aptos para ascensos y sus respectivos datos.

- V. **Objetivos de los empleados:** Se debe conocer las aspiraciones y preferencias laborales de los empleados, sus intereses de carrera, que les gustaría hacer en el futuro, etc. Esto puede beneficiar la relación entre los empleados y la organización si se logran hacer confluir los deseos y objetivos de unos y otros en un mismo contexto.

Otros autores proponen varios métodos o técnicas que ayudan al proceso de pronosticar la demanda del personal, Sánchez (1993), menciona que para pronosticar la demanda de personal, este proceso se apoya en la experiencia, encuestas, promedios, y con base en los objetivos.

- *Experiencia:* cuando quien está a cargo de la gestión del talento humano está convencido, por experiencias anteriores y conocimiento, que es necesario cierto número de personas en casos específicos.
- *Encuestas:* el planeador de recursos humanos de acuerdo a encuestas o entrevistas con los jefes o directores de cada una de las áreas de la organización, conoce las necesidades de personal que demanda particularmente de acuerdo a sus necesidades.
- *Promedios:* promediar los periodos de contratación de personal según los últimos años, es una alternativa eficiente para conocer la cantidad que se espera contratar para un nuevo periodo y considerando nuevas variables.
- *Con base en los objetivos:* de acuerdo al volumen de ventas deseado y establecido como meta, se influye en la producción, y así se puede determinar la cantidad a contratar de personal requerido para cumplir con las metas.

Werther (1991) plantea por su parte técnicas de pronóstico basada en la experiencia de la organización, técnicas centradas en tendencias, o la integración de varias técnicas.

- *Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia:* estas técnicas se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos.
- *Pronósticos basados en tendencias:* es probable que la técnica más expedita sea la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado, sus métodos son imprecisos para realizar

proyecciones a largo plazo o en organizaciones de gran tamaño. Los dos métodos más sencillos son extrapolación, por la cual se prolongan las tendencias del pasado; y la indexación que es útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, procurando que coincida la tasa de crecimiento o descenso con un índice determinado.

- *Otros métodos*: el análisis de presupuestos y planeación en algunas organizaciones se realiza detalladamente y a largo plazo. Un estudio de los presupuestos por departamentos, revela las autoridades financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas.

Este inventario constituye una ventaja en cuanto a la evaluación rápida y exacta de las habilidades en la organización, ayuda en la toma de decisiones y se convierte en base para futuros programas de capacitación de personal, reclutamiento y selección. Llanos (2005) afirma que para realizar la auditoría se cuenta con herramientas como cuestionarios, entrevistas, observación directa e investigación documental.

- *Diseño de programas y planes de acción*: por otra parte los programas y planes de acción se definen para conducirse hacia los objetivos de la planificación, de acuerdo a un tiempo establecido para su cumplimiento, y a las estimaciones tanto cuantitativas como cualitativas para alcanzarlos. Además estos programas servirán para una posterior evaluación y control de los resultados del proceso y una retroalimentación del mismo. Entre los aspectos que se tienen en cuenta dentro de esta etapa están los objetivos de la planificación, el programa para cada objetivo o la ruta que se traza para alcanzarlo, además de la consecuente estrategia que unifica los programas y sirve de motor principal para los planes y programas.
- *Ejecución de los programas de acción*: se coloca en acción los planes de acción para el alcance de los objetivos integrales del área y de la organización.
- *Evaluación y Control*: en esta etapa se pretende realizar una retroalimentación de todas las etapas anteriores por medio de la confrontación de los resultados con los objetivos propuestos por el área de Gestión del Talento Humano; ésta se debe realizar de forma cíclica, además estar en constante supervisión del diagnóstico, las necesidades de dotación de toda la organización, de los programas y de los planes de acción presentados y su posterior ejecución.

Formato 1.1 Modelo de formato para inventario de habilidades

Fecha: _____

Elaboró: _____

Primera Sección

Esta sección deberá ser llenada por el encargado del área de GTH con la colaboración del empleado

Nombre del empleado: _____

Edad: _____

Puesto: _____

Último grado de estudios: _____

Número de cursos en los que ha participado por parte de la empresa: _____

Cursos internos: _____

Cursos externos: _____

Cursos especiales: _____

Habilidades sobresalientes pertenecientes a una especialidad:

1. _____

2. _____

3. _____

Habilidades comunes para los puestos en:

1. _____

2. _____

3. _____

Aptitudes para el manejo de (señale cuáles): _____

Herramientas: _____

Equipo Especializado: _____

Máquinas: _____

Responsabilidades:

Supervisión: _____ Coordinación: _____ Manejo de equipo: _____

Manejo de recursos (de que tipo, especificar): _____

Segunda Sección

Para ser llenada por el encargado del área de GTH junto con el jefe inmediato y superior del empleado

Evaluaciones realizadas:

Última: _____ Anterior: _____

¿Tiene disposición para participar en un ascenso?

Es apto para ocupar los puestos de: _____

Conocimientos en los que es apto: _____

Áreas o funciones en las que es deficiente: _____

Competencias y habilidades generales (seleccionar):

Generales: Liderazgo ___ Comunicación ___ Amplitud en el conocimiento ___ Empatía ___

Profesionales: Trabajo en equipo ___ Atención ___ Solución de problemas ___ Inteligencia emocional ___

Proactividad ___

Específicas del puesto de trabajo _____

Tercera Sección

Para ser llenada por el encargado del área de Gestión del Talento Humano

Observaciones: _____

Al final independientemente de la secuencia de pasos, etapas o fases que se lleven a cabo en la planeación del talento humano, la relación que ésta tiene directamente con la cultura organizacional es la misma, ya que la planeación en esta área permite mantener un ambiente adecuado donde se consoliden los elementos de la gestión empresarial (Zapata, 2004)². El autor llega a esta consideración dado que en la mayoría de los procesos de planeación estratégica del talento humano, las fuentes internas para dotación del personal son consideradas en primera instancia, lo que es beneficioso para la conservación de la cultura existente y representa nuevos aportes a ellos desde puntos de vista diferentes. Además permite crear una red de relaciones sociales “estables” que contribuyen a generar un clima apropiado, reflejo de la calidad de las relaciones existentes y también de confianza, reciprocidad y cooperación, conceptos asociados al capital social.

POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO

Definición

Rodríguez (2002) se refiere a la política general del talento humano como el conjunto de criterios generales que orientan la acción, al mismo tiempo que se fija límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse, y que requieren la decisión de un jefe para poder ser aplicadas. La importancia de esta política radica en que sus efectos repercuten en todas las demás políticas particulares de personal, tales como reclutamiento, selección, contratación, y demás áreas de la organización.

La política general de personal además de ser una norma de acción general, es un medio de interpretación y control de la eficiencia del personal, las reglas y las actividades que giran en torno a él (Rodríguez, 2002), especialmente cuando casos específicos no tienen normas aplicables. Muchas políticas generales del personal han sido establecidas por fuera de la organización y tienen vigor en una amplia extensión de territorio o en sectores específicos, entre ellos la legislación de trabajo, contrataciones colectivas y costumbres. Es claro que existen dos tipos de políticas de personal: **general**, da prioridad al talento humano por encima de los recursos de la organización; y **particulares**, encargadas de campos específicos en cuanto al personal, por ejemplo el reclutamiento, la selección, la contratación y la evaluación.

² Afirmación hecha en el marco del proyecto de investigación denominado “*La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el Capital Social*” adelantado por el Grupo Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Es fundamental para la organización que se diseñen y administren mecanismos diferentes para formular una política general del talento humano que guíe y oriente la acción sobre problemas que surgen con frecuencia y que de una u otra forma guíe de manera general a toda la organización permitiéndole ser responsable y tener la capacidad de adaptarse a su medio.

Rodríguez (2002) integra los objetivos organizacionales, políticas y planeación de recursos humanos, indicando gráficamente las relaciones básicas existentes. La relación fundamental está en que los objetivos son proporcionales a la organización, al personal, las directrices y propósitos en sentido económico, de servicio y social; las políticas generales definen las guías y los límites de acción para lograr los objetivos organizacionales y además ayudan en la toma de decisiones porque aseguran congruencias, debido a los lineamientos; y finalmente la planeación de personal aplicada en el proceso de planeación del talento humano, siguiendo los lineamientos básicos establecidos en los objetivos y las políticas para así generar un proceso de planeación de la organización.

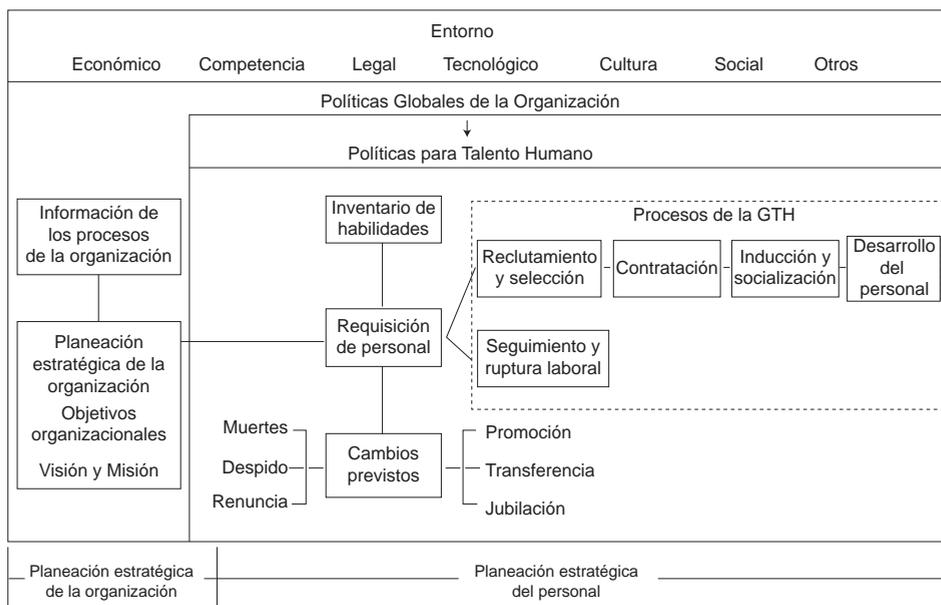


Figura 1.4. Interrelación de objetivos, políticas y planeación de personal.

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2002).

Principales campos de acción de la política general de talento humano

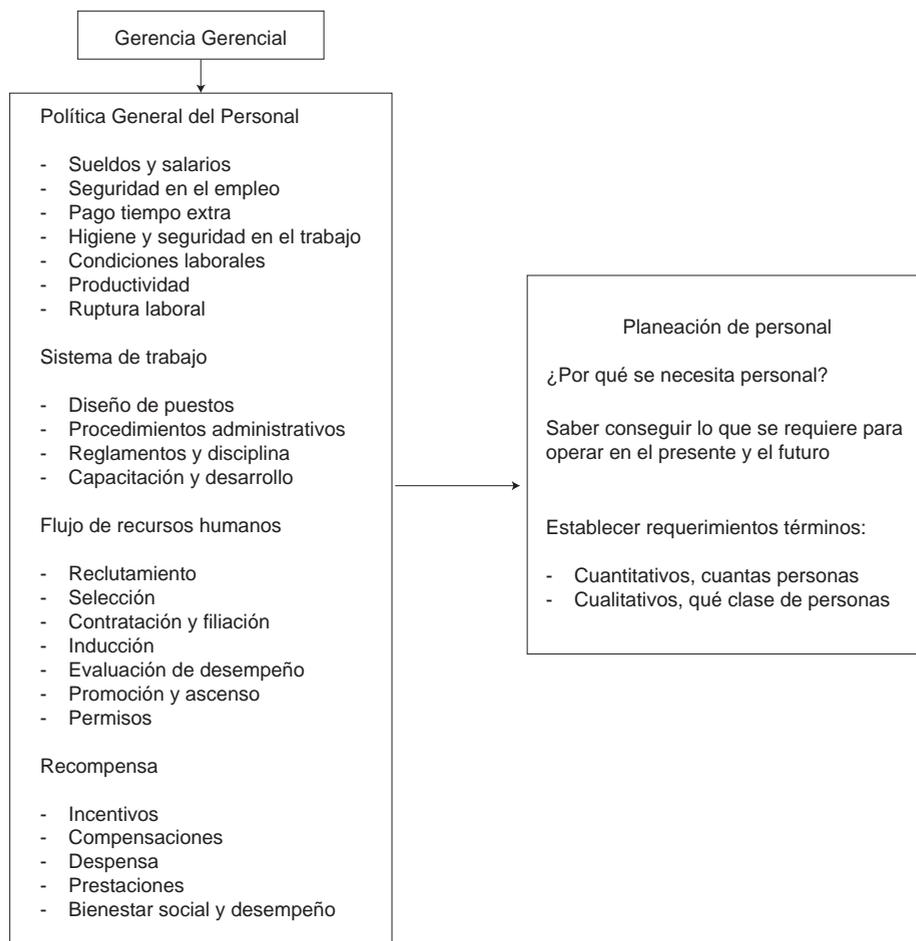


Figura 1.5 Política general del talento humano

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2002).

Las actividades de personal y las relaciones laborales se pueden agrupar en cuatro áreas claves que son consideradas campos de acción de la política general de talento humano, y cada una de ellas, define las principales tareas de administración del personal que se deben atender independientemente de la situación o fase en que se encuentre la organización (Rodríguez, 2002).

Las cuatro áreas de la política general del talento humano definidas por Rodríguez son:

1. *Influencia del empleado*: el objetivo está en definir el grado de influencia que deben tener ciertos empleados con relación a asuntos como, los objetivos organizacionales, sueldos y salarios, seguridad, decisiones, entre otros. El fin es determinar qué tanta responsabilidad, autoridad y poder se debe delegar en la organización y a quién se debe delegar. Esta área de la política general del talento humano implica tomar decisiones críticas por parte de la dirección superior.
2. *Sistemas de trabajo*: es apropiado diseñar políticas que permitan definir, analizar y diseñar el trabajo y acomodar a las personas, la información, las actividades y tecnología, de tal forma que las decisiones que se tomen en la organización sean efectivas. Esta área de influencia de la política general, facilita la coordinación entre las funciones y tareas, mejora el nivel de utilización de habilidades de las personas, revela el grado en el que las personas se comprometen con el logro de los objetivos organizacionales, mejora el nivel de satisfacción de las necesidades de desarrollo del personal y la calidad de vida del trabajo.
3. *Flujo de los recursos humanos*: el área de talento humano tiene la responsabilidad de manejar el flujo de personas de todos los niveles de la organización, que entran, permanecen y salen de ella, por lo cual todas las funciones, procesos y actividades tradicionales relacionadas con el personal, como reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño y capacitación, se encuentran en esta área. Para que las políticas referentes al flujo de recursos humanos sean oportunas y al ser aplicadas de manera correcta, solucionen cualquier situación a la que no pudo dar solución una regla o una norma, los especialistas y encargados de todas las áreas deben trabajar de mutuo acuerdo y coordinados para asegurar que el flujo del personal de la organización sea el necesario para satisfacer los requisitos estratégicos a corto, mediano y largo plazo de la organización, en cuanto a cantidad correcta de personal y habilidades necesarias. Por otra parte, las políticas que aquí se definan deben cumplir no sólo con las normas legales de la sociedad, sino que deben ofrecer satisfacción en el trabajo del empleado, de tal forma que se sienta seguro, desarrolle su carrera y se trate a todo el personal equitativamente, esencialmente en las decisiones de selección, contratación, promoción y despido.
4. *Sistema de recompensas*: este campo de acción de la política general responde a preguntas que todos los encargados de las diferentes

áreas de la organización, en cuanto a las recompensas financieras y no financieras que se deben ofrecer para crear y mantener la clase de organización que la dirección quiere, y la clase de comportamientos y actitudes que se buscan en el personal. El objetivo de esta área es definir si se quiere recompensar el comportamiento individual o de grupo, si el dinero se utilizará como incentivo para estimular el comportamiento deseado o para reconocer equitativamente el desempeño eficaz, o si se desean compartir los beneficios económicos con varios empleados o con grupos de ellos. Después de tomar las decisiones correspondientes, se debe diseñar y aplicar métodos equitativos y justos de recompensas para atraer, motivar y retener satisfactoriamente a todos los empleados de la organización. Estos métodos de recompensas y políticas en este caso, pueden ser negociados con el sindicato de la organización, si se tiene uno.

Rodríguez (2002) muestra los aspectos principales que contiene una política general de personal, en cada una de las cuatro áreas anteriormente mencionadas, como resultado de la coordinación entre la dirección superior y la dirección de talento humano.

Ejemplo de política general del talento humano

Las políticas generales del talento humano son un código de valores y comportamientos en la organización, por lo cual muchas coinciden en varios aspectos, pero también hay ciertas características que las hacen únicas y puede ser a partir de ellas, que se construye paso a paso una cultura organizacional que guía el talento de la organización hacia el logro de los objetivos. Una política global de personal puede ser la siguiente:

1. *Reclutamiento esmerado*: reclutar el mejor potencial humano disponible en el territorio local, priorizando personas de la misma empresa.
2. *Selección adecuada y orientada hacia el futuro*: seleccionar adecuadamente, considerando no sólo el ajuste a la función inmediata, sino también el aprovechamiento del talento humano en el desarrollo de las diferentes áreas de la organización.
3. *Integración, entrenamiento y perfeccionamiento amplios*: brindar orientación adecuada a los empleados para que se integren plenamente a la organización, y al grupo un entrenamiento y capacitación oportuna y apropiada para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo profesional, además de generar oportunidades para el desarrollo personal, social, funcional y económico.
4. *Evaluación funcional y eficiente*: la evaluación de los miembros de la organización debe ser eficiente y sistemática, con el fin de ase-

gurar el aprovechamiento y desarrollo efectivo de las capacidades individuales, garantizando seguridad y compromiso.

5. *Remuneración adecuada*: remunerar de manera justa el talento que conforma la organización, prestándole especial atención al mérito individual y a la situación del mercado local de trabajo.
6. *Mantenimiento de buenas relaciones interpersonales*: mantener un ambiente agradable y de buenas relaciones en la organización, estableciendo condiciones humanas y materiales apropiadas para el buen desempeño en el lugar de trabajo, de tal manera que se contribuya al desarrollo individual y organizacional.
7. *Comunicación y creatividad*: posibilitar un mejor clima para estimular y desarrollar ampliamente la comunicación y la información, e incentivar las sugerencias a fin de conseguir la participación integral de los empleados en el logro de los objetivos de la organización.
8. *Participación integral*: crear y mantener condiciones para la participación del personal en el progreso de la organización.
9. *Estabilidad*: estabilizar en la organización a toda persona eficiente y que tenga potencial de desarrollo.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS

Definiciones

Las funciones y actividades de gestión humana, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajo, por lo tanto, los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización (Desller, 2001).

Chiavenato (2002) define cargo como una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.

El análisis del cargo y diseño de cargos, es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios (Gómez, Balkin y Cardy, 2003). Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo desarrolla la organización sus funciones, cómo asigna las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento orga-

nizacional, comportamiento humano y motivación, que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial.

El análisis y diseño de cargos consta de dos componentes importantes, el primero es el *análisis de cargo o del puesto*, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es el *diseño del cargo*, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Ambos componentes se verán reflejados en lo que conocemos como *Manual de funciones*, contribuye al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización.

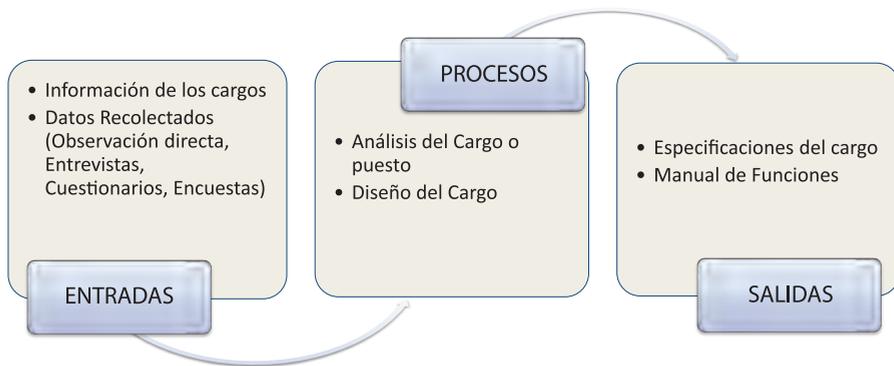


Figura 1.6. Proceso de análisis y diseño de cargos

Después del análisis y diseño de cargos, obtenemos la información necesaria para que un empleado sepa qué se espera de él y la manera como puede mejorar su desempeño, para así aportar a la productividad de la organización. Sin embargo, actualmente se ha venido imponiendo un modelo complementario al análisis de cargo, como es el análisis de competencias, que está centrado en las condiciones reales del ser humano, sus necesidades y la forma como se comporta y como se refleja sus habilidades en su actuar dentro de la organización. Adicionalmente, se procura hoy desarrollar descripciones de puesto más generales que permiten traslapamiento de funciones y responsabilidades generando y promoviendo dinámicas grupales de desempeño.

Análisis del cargo o del puesto

Es definido por Leal (2004) como el proceso o examen sistemático de un cargo, para obtener la información relacionada con la naturaleza de las tareas ejecutadas y mediante el cual se identifica su denominación, ubicación y relaciones; se describen las tareas, atribuciones y responsabilidades correspondientes y se especifican los factores requeridos para su desempeño y las condiciones en que se desempeñarán las tareas. Dessler (2001) lo define como el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que se requieren en un puesto, y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. De Cenzo y Robbins (2001) lo conceptúan como una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo, que permite definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

Llanos (2005) al definir el análisis de puestos como la técnica para recopilar ordenada y sistemáticamente los requisitos mínimos necesarios para desempeñar exitosamente las funciones del puesto, afirma que es también el método de obtención del *perfil del puesto*, ya que desglosa las características que definen integralmente cada uno de los puestos de la organización, identificando peculiaridades propias del desarrollo de las actividades correspondientes.

Cuando finalmente el análisis de puestos se reúne en la descripción de cargos, se define qué es lo que hay que hacer (*tareas y atribuciones*), cómo hay que hacerlo (*métodos*) y para qué hacerlo (*objetivos*). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, comportamientos, estándares de desempeño, requisitos del personal y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis exhaustivo. Las variables que debe considerar el análisis de cargos desde el punto de vista de Llanos (2005), son:

- La experiencia
- Las responsabilidades
- El nivel de esfuerzo
- Las características de la personalidad
- Los requisitos físicos
- Los requisitos intelectuales
- y las condiciones de trabajo

Cada una de estas variables debe ser desarrollada específicamente, de tal forma que sea clara la forma en que se definen los requisitos, es decir, se deben encontrar los datos más específicos posibles dentro del cargo, por ejemplo en el caso del ambiente de trabajo, se debe considerar la iluminación, ventilación, ruido y temperatura.

La información obtenida en el análisis de cargo, es utilizada como base de varias actividades propias de la gestión del talento humano, entre ellas están:

- *Reclutamiento y selección*: la información del análisis de cargos es fundamental para conocer el tipo de personal que se requiere para desempeñar las actividades del cargo. Con base en esto se decide el tipo de personas que se reclutan y se contratan.
- *Compensaciones*: la comprensión de la importancia que tiene cada puesto en la organización es importante para estimar el valor que cada uno de ellos tiene, y de acuerdo a eso determinar la compensación apropiada, ya que ésta se relaciona directamente con la capacidad requerida, los niveles de educación, los riesgos que represente el cargo, y todos los factores que se identifican dentro del análisis.
- *Evaluación del desempeño*: dado que el análisis especifica las actividades a realizar y los estándares que se deben alcanzar, sirven como indicadores para evaluar el rendimiento, de tal forma que se puede comparar el desempeño real del empleado en el cargo, con lo que se espera de él y que ha sido establecido en el análisis.
- *Capacitación*: identificar los factores en los cuales se debe hacer énfasis al momento de diseñar los programas de capacitación y desarrollo, se hace más fácil cuando la descripción del puesto muestra el tipo de capacidades y habilidades requeridas.

Proceso de análisis de cargos

Algunos autores como Dessler (2001) plantean que hay una serie de pasos necesarios para desarrollar el análisis:

1. *Identificar para qué se usará la información*, cuál será la finalidad de los datos que se obtendrán en el proceso, para qué se utilizarán, ya que esto permite definir los datos que se requieren preguntar, y qué técnica se empleará, definiendo su característica cualitativa o cuantitativa.
2. *Revisar la información básica ya existente* (organigramas, procedimientos o las descripciones de cargo desarrolladas anteriormente).
3. *Identificar los puestos representativos de las áreas*, denominados puestos de referencia, sobretodo cuando hay muchos puestos similares por analizar que implicaría una inversión significativa de tiempo.
4. *Analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos*, basado en un cuestionario o una entrevista, y apoyado con la observación directa.
5. *Verificar la información* sobre la naturaleza y funciones del puesto con la persona que lo desempeña y su supervisor inmediato. Esto

ayuda a determinar la validez de la información y a determinar si está completa.

6. *Generar como resultado la descripción y especificación del puesto*, esta descripción es la sustentación escrita de las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto analizado, y las características específicas que éste tiene en cuanto a condiciones bajo las que es ejecutado y los riesgos de seguridad que implica. Por su parte la especificación del puesto, resume las cualidades, características y capacidades requeridas en una persona para realizar el trabajo en su respectivo puesto o cargo.

Rodríguez (2002) considera que hay cuatro elementos que se deben tener en cuenta cuando se pretende realizar el análisis, que permita una consecución completa de la información necesaria para desarrollarse la descripción del puesto de trabajo:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (denominado contenido)
2. Cómo deben desempeñarse las tareas (métodos y procesos)
3. A quién se deberá reportar (responsabilidades)
4. Quién deberá supervisar y dirigir (autoridad).

Otro elemento a tener en cuenta para la recolección de información es el ambiente de trabajo y las calidades y condiciones de ese ambiente. Adicionalmente, hay que tener en cuenta las responsabilidades que están asociadas a los puestos de trabajo a nivel de información, recursos físicos, relaciones personales y la calidad de su trabajo

Los elementos motivacionales del puesto como la percepción del significado del trabajo desarrollado por el empleado, el grado de importancia que le da a sus actividades, la percepción del trabajador con relación a la responsabilidad por los resultados esperados del puesto de trabajo, y finalmente el nivel de conocimiento de los resultados del trabajo por parte de la persona que lo ejecuta, son elementos de gran consideración en el proceso de recolección de información.

Métodos para la recolección de datos en el análisis de cargos

Llanos (2005) afirma que el procedimiento para obtener los datos pertinentes para el análisis de puestos es:

1. Obtener la aprobación del proceso de parte de la alta dirección.
2. Establecer los objetivos que se pretenden con la obtención de la información, dejando claro qué tipo de información se obtendrá, cómo y para qué.

3. Coordinar los objetivos con la programación de tiempo y actividades.
4. Determinar los instrumentos y herramientas que se utilizarán para obtener la información.
5. Comunicar a los jefes de personal y a los empleados sobre el proceso que se va a iniciar, para así contar con su cooperación y motivación.
6. Seleccionar el personal que se encargará de llevar a cabo el proceso de obtención de información.
7. Ejecutar las acciones planeadas.
8. Integrar la información obtenida para iniciar la ejecución del análisis de puestos.

Para obtener la información correspondiente a los deberes, responsabilidades y actividades del cargo que se analizará, y del que previamente se han reunido los antecedentes e información básica, se pueden utilizar varias técnicas aisladas o una combinación de ellas según las necesidades y el propósito del análisis. En este proceso están involucrados el encargado de realizar el análisis del cargo, el ocupante de éste y su supervisor inmediato, ya que el encargado observa y analiza el trabajo que se realiza para después desarrollar una descripción y especificación del cargo, mientras el empleado y el supervisor contribuyen con las respuestas de los cuestionarios y entrevistas para enlistar las actividades a desarrollar, y finalmente revisan y verifican las conclusiones a las que se ha llegado con el análisis del cargo. Los métodos más empleados para la recolección de datos para el análisis y diseño de cargos según Gómez, Balkin y Cardy (2003), y De Cenzo y Robbins (2001) son la observación directa, el cuestionario, la entrevista directa y los métodos mixtos.

La observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se anotan los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Su aplicación es más recomendable en trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Otra manera es grabar en video las actividades del cargo, debido a que la observación directa puede llevar a alteraciones en el comportamiento y desempeño de las funciones, pues al sentirse observado el empleado puede disminuir o aumentar su rendimiento, alterando sus actividades normales por la incomodidad e inseguridad que genera este tipo de observaciones. Este método no es adecuado cuando el cargo involucra actividades mentales difíciles de evaluar y es el complemento ideal de las entrevistas que serían realizadas después con el fin de profundizar la información. Aunque también se puede observar y entrevistar simultánea-

mente sin llegar a interrumpir el trabajo del entrevistado, de tal forma que se distorsione la rutina de actividades. Lo importante es tener claro qué es lo verdaderamente trascendental que se debe observar, para no tiempo en datos innecesarios.

La observación puede ser de dos tipos según lo plantea Llanos (2005), *Controlada*, la cual es realizada bajo condiciones específicas, manipulando algunas variables que influyen en el desarrollo del trabajo; y *Natural*, que se lleva a cabo sin manipular ninguna variable que influya en las actividades que desarrolla quien ocupa el puesto, actuando bajo condiciones normales y cotidianas.

El cuestionario: consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que ocupa el cargo. Sin embargo no hay posibilidad de retroalimentación por parte del analista o del empleado en el proceso de interpretación de las funciones descritas, por lo cual es un método utilizado cuando se tienen muchos empleados en un mismo cargo. El cuestionario puede ser resuelto también por el supervisor del cargo y tiene como característica que el papel del analista es pasivo. Se debe definir si se quiere realizar un cuestionario estructurado para verificar ciertas tareas o deberes específicos, o si se realiza un cuestionario abierto, en el que el empleado pueda describir las actividades principales de su cargo; aunque es más conveniente realizar un cuestionario que incluya ambos tipos de preguntas.

La entrevista: permite evaluar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre el cargo. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, que contendrá preguntas que abarquen las diferentes variables específicas del cargo. La entrevista se puede realizar de manera individual o grupal: la entrevista individual se emplea cuando varias personas ocupan el mismo cargo. Después de realizar la entrevista a cada uno de ellos, se analizarán y combinarán en una sola descripción del cargo. La entrevista grupal difiere en que se realiza una entrevista simultánea a todas las personas que ocupan el puesto. También se puede realizar una entrevista a uno o más supervisores que conozcan a fondo el cargo a analizar.

Ventajas y desventajas: la entrevista es tal vez el método utilizado más ampliamente para determinar los deberes y responsabilidades de un cargo; su uso generalizado refleja sus ventajas. Además, el entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no ser evidentes. Por ejemplo, las actividades importantes que ocurren o la comunicación informal (por ejemplo, ocasionalmente entre un supervisor de producción y un gerente de ventas que no aparecen en el organigrama), podrían ser detectadas por un entrevistador hábil. Además,

una entrevista ofrece la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del cargo, así como sus frustraciones o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia. Una entrevista es una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

El problema principal de esta técnica es la distorsión de la información, por a una falsificación directa o un simple malentendido. Un análisis de cargo con frecuencia se realiza previamente a un cambio en la remuneración determinada para el mismo. Por lo tanto, en ocasiones el personal lo considera como evaluación del desempeño que podría (y con frecuencia sucede) afectar su remuneración, es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras, de ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y difícil.

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

- ¿Cuál es el puesto que ocupa?
- ¿Cuáles son los principales deberes de su cargo? ¿Qué funciones que desempeña el ocupante del puesto?
- ¿En qué lugares trabaja el empleado?
- ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad (y cuando sea necesario) certificación y permisos?
- ¿En qué actividades participa el empleado?
- ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?
- ¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican el trabajo?
- ¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa el responsable del puesto?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que éste se desarrolla?
- ¿Cuáles son las exigencias físicas, emocionales y mentales del cargo?
- ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?
- ¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el trabajador?

A pesar de estas preguntas, la mayoría de los expertos coinciden en que las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o una lista de verificación.

Normas para la entrevista: Hay varios aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se realiza una entrevista de análisis de puesto.

1. Si se trabaja en un análisis de puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que

- sepan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.
2. Se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conociendo su nombre, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista y explicando porque persona resultó elegida para la misma.
 3. Es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en las que se incluyan las preguntas dejando espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificaran previamente las preguntas cruciales y que todos los entrevistadores, si hay más de uno, cubren todas las preguntas requeridas. Sin embargo, es necesario asegurarse que el empleado sea responsable al responder. Se deben dejar preguntas abiertas como, “¿hubo algo que no quedó cubierto con nuestras preguntas?”
 4. Cuando las actividades no se realizan con regularidad, por ejemplo, cuando el trabajador no desempeña el mismo trabajo una y otra vez a lo largo de un día, se le debe pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza. Eso asegura que las actividades significativas que se practican con poca frecuencia, como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia, no se pasen por alto.

Al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos, lo cual se logra revisando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con él mismo.

Según (Llanos, 2005) este método puede llevarse a cabo a través de dos técnicas que se utilizan según las necesidades y el tiempo disponible, y son: *Técnica Libre*, que consiste en hacer preguntas sin tener una guía o formato preestablecido, con la intención de que la información fluya libremente, para luego sintetizarse y elaborar un informe; y la *Técnica Estructurada*, que sí establece previamente la información que se debe investigar, elaborando preguntas que guíen la entrevista para no desviarse de los objetivos y entrar en detalles irrelevantes. Este método implica establecer un ambiente de cordialidad con la persona que es entrevistada, para que así pueda hablar con mayor facilidad sobre las actividades que considera más importantes en el cargo y sobre las que no se realizan con regularidad. (Anexo Formato Entrevista)

Los *métodos mixtos* son combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible y obtener la mejor información o los mejores resultados.

Diseño del Cargo

Es el proceso mediante el cual se identifican las especificaciones o requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar un puesto de trabajo específico; es denominado *perfil del cargo* y es necesario para el proceso adecuado de selección, ya que tiene como base las necesidades de la organización. Su proceso es más subjetivo debido a que depende de las expectativas de quien lo diseña, mientras que el análisis es más objetivo, pues busca una descripción objetiva de las tareas y funciones. El análisis de cargos responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los cargos de éstas, presentando con precisión lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo eficazmente.

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999) el diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos. Mediante el diseño de cargos se especifica, cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que debe realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo (Rue y Byars, 2000).

Según Dolan; Valle Cabrera; Jackson y Schuler (2003) hay una serie de características esenciales que se deben tener en cuenta en la definición del perfil de un cargo como son: *las habilidades, capacidades y conocimientos* que debe tener la persona que va a ocupar el cargo; el significado que tiene el puesto o nivel de importancia que se le puede dar a la persona que lo ocupa dentro de la organización, como un elemento motivador y generador de identidad con el puesto y la organización; el nivel de autonomía que proporciona el cargo, definida por la libertad e independencia que tiene la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos que se emplearán para llevar a cabo su actividad; los elementos cognitivos del puesto acorde a la comunicación, la toma de decisiones, y el análisis de la información; y finalmente, los requerimientos físicos del puesto. Estas características permiten tener una visión clara del perfil requerido para el buen desarrollo del puesto de trabajo.

Proceso de la descripción del cargo

La descripción implica dejar evidencia escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa determinado cargo en la organización, la manera en que lo hace y las condiciones bajo las cuales realiza el trabajo. A pesar de que no hay una manera única de describir un puesto, se deben considerar algunas partes importantes dentro del proceso: la identificación y resumen del puesto; las relaciones, responsabilidades y deberes; la autoridad y estándares del puesto; las condiciones de trabajo y las especificaciones del puesto. Para Llanos (2005) la descripción puede ser *genérica*,

que representa una descripción sencilla y breve de las actividades más relevantes del cargo; o *analítica*, que corresponde a la descripción detallada y cronológica de todas las actividades o funciones características del puesto.

El proceso general de análisis y diseño de cargos, debe iniciar con una adecuada planificación del trabajo, que debe considerar la conformación del equipo de trabajo encargado de llevarla a cabo, el cual idealmente debe contar con funcionarios objeto de análisis, analista de métodos, asesor experimentado, líder de recursos humanos y directivo responsable del proyecto. Este equipo de trabajo se encargará del diseño de los cuestionarios o las entrevistas estructuradas, programar las reuniones con las personas que serán analizadas en su puesto de trabajo, analizar la información obtenida independientemente del método de recolección de información que se haya utilizado, documentar los descubrimientos hechos durante el proceso e implantar los procesos siguientes a éste como parte de las actividades de gestión del talento humano. El proceso concreto de Diseño del cargo consta de las siguientes etapas, según Dessler (2001):

1. *Identificación del cargo*: este paso reúne varios tipos de información, ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. El título del cargo del supervisor inmediato debe aparecer también como parte de la identificación, así como el salario o escala de pago que le corresponda. Finalmente se debe especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis.
2. *Resumen del puesto*: este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionadas claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar a quien se desempeñe en él. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.
3. *Relaciones*: las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa. Es importante definir a quién se reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y con qué persona que esté fuera de la empresa debe tener

contacto. De igual forma, se debe hacer una descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, las personas que participan en ellas y la frecuencia con las que se dan.

4. *Responsabilidades y deberes*: es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan. En éstas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos.

Ejemplos de descripción del cargo

EJEMPLO 1.			
1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Cajero		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Dic-08

2. MISIÓN
Recibir y cobrar dinero por los servicios ofrecidos a los clientes, manteniendo el control sobre el dinero que recibe para realizar un correcto cuadro de caja.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el dinero proveniente de los clientes. • Cobrar el valor de los productos vendidos a los clientes • Atender con amabilidad a los clientes. • Tener disponibilidad para atender las sugerencias de los clientes. • Hacer un balance de caja al final de la jornada diaria de trabajo. • Entregar el reporte final del día al encargado de finanzas. • Responder por la totalidad del dinero registrado diariamente en la caja proveniente de la venta de los artículos. • Emitir las boletas de venta y las facturas. • Coordinar la obtención de monedas para devoluciones. • Verificar los pagos con tarjeta de crédito. • Verificar el dinero recibido.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO
Una silla cómoda que facilite la labor del empleado sin ocasionarle lesiones a su cuerpo, una máquina de fácil manejo con un software tecnificado, buena iluminación y un espacio apto para su labor.

5. ENTORNO	
El entorno en el que desenvolverá el empleado es con ruido frecuente, con varias personas, cuenta con un espacio reducido y requiere agilidad.	

6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con las otras cajeras, la asistente contable y con el administrador del supermercado.	Con todos los clientes que lleguen al supermercado.

8. PERFIL	
8.1. NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller, Técnico en sistemas contables, o carreras afines.
EDUCACIÓN NO FORMAL	Cursos de atención proactiva, de servicio al cliente y de atención personalizada.
8.2. EXPERIENCIA	
Mínimo un (1) año de experiencia en puestos afines.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1. AREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de MÁXIMO S.A., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).	
9.2. AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico	
9.3. PUESTO DE TRABAJO	
Atención y servicio al cliente, Captura de información, Recepción de efectivo.	

EJEMPLO 2.

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES

DENOMINACIÓN:	Contador		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Dic-08

2. MISIÓN

Supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por la asistente contable, trabaja en estrecha relación con ésta, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

- Revisión de los movimientos contables.
- Elaboración de estados financieros periódicos.
- Elaboración de informes contables
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Supervisar el registro diario de operaciones en libros
- Verificar diariamente los documentos contables.
- Supervisar el ingreso por ventas diariamente.
- Verificación del cálculo de impuestos.
- Distribuir los gastos por centros de costos.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, que facilite la labor del empleado sin ocasionarle lesiones a su cuerpo, una máquina de fácil manejo con un software tecnificado, buena iluminación y un espacio apto para su labor.

5. ENTORNO

El entorno en el que desenvolverá el empleado es con ruido frecuente, con varias personas y cuenta con una oficina iluminada.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el asistente contable, con el administrador del supermercado, con el Jefe inmediato.	Con todos los proveedores.

8. PERFIL	
8.1. NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Bachiller, Técnico en sistemas contables, Profesional de Contaduría o carreras afines.
EDUCACION NO FORMAL	Cursos de manejos contables, SG1, cursos de Excel avanzado y de software especializados
8.2. EXPERIENCIA	
Mínimo un (2) años de experiencia en puestos afines.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1. ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de MÁXIMO S.A., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).	
9.2. ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico	
9.3. PUESTO DE TRABAJO	
Captura de información, Recepción de efectivo. Manejo de efectivo y nómina	

EJEMPLO 3.			
1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Gerente de recursos humanos		
NIVEL JERÁRQUICO:	Gerencial		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Dic-08

2. MISIÓN

Responsable de la administración de los sistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

- Controlar las políticas organizacionales con respecto a los recursos humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar la eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.
- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, una oficina amplia e iluminada, un espacio silencioso, un computador con un software especializado, con programas de office y un espacio apto para su labor.

5. ENTORNO

El entorno en el que desenvolverá el empleado es con ruido frecuente y con varias personas.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con los otros gerentes, con el Administrador del supermercado y en general con todos los empleados.	Con los proveedores y clientes.

8. PERFIL	
8.1. NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional de administración de empresas, ingeniero industrial o carreras afines.
EDUCACIÓN NO FORMAL	Especialista en manejo de recursos humanos, en planificación del talento humano, maestría en ciencias de la administración.
8.2. EXPERIENCIA	
Mínimo un (4) años de experiencia en puestos afines.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1. ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de MAXIMO S.A., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).	
9.2. ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico	
9.3. PUESTO DE TRABAJO	
Capacidad de relacionarse con los diversos niveles de RR.HH. de la empresa; don de mando y liderazgo participativo; fluidez verbal; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; alto grado de responsabilidad; personalidad equilibrada.	

Taller de Diseño de Cargos

El Departamento Administrativo de la Empresa ABC S.A requiere un director administrativo. El equipo de personal, tiene información sobre el cargo de acuerdo a las respuestas proporcionadas por el director anterior en una entrevista que se le hizo. Usted como miembro del equipo de personal ha sido escogido para liderar el proceso de análisis y descripción del cargo.

ENTREVISTA A LA DIRECTORA ADMINISTRATIVA

1. **¿Cuál es el cargo que usted desempeña?** R/.El cargo que desempeño es el de Directora Administrativa
2. **¿Qué hace usted?** R/. En términos generales soy la que planea, controla, verifica y evalúa los ingresos y egresos de la institución, las funciones del personal, la ejecución del Proyecto Educativo Ins-

- titucional, los procesos administrativos, legales y de calidad de la institución. Además coordino el desarrollo estratégico de todas las gestiones: directiva, académica, administrativa, comunitaria y de apoyo.
3. **¿Cada cuánto lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?** R/. Este es un trabajo que se lleva a cabo diariamente, ya que los procesos que se desarrollan al interior de la organización son continuos y requieren una actualización constante en cuanto a funciones, control y desarrollo.
 4. **¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?** R/. Este es un trabajo en equipo, cada una de las funciones requiere de la colaboración de la Directora Académica, la Directora de Calidad y el Consejo de Padres de la institución. Las labores por realizar requieren de mucho orden y disciplina, porque la educación implica cumplir con muchos requisitos legales de los que hay que estar pendientes.
 5. **¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?** R/. Dado que tengo que velar por la articulación coherente de todas las áreas de la organización, el objetivo de mi labor es lograr que estas actúen a favor de la misión, la visión, la política y calidad y los objetivos de calidad de la organización. Lo hago porque la compañía requiere que las metas de producción se cumplan para atender a los clientes externos. Los objetivos de mi trabajo los resumo en lo que hago: mantengo una buena producción, al día y de buena calidad con la ayuda de los trabajadores. La empresa espera de mi trabajo una producción de buena calidad, a un buen costo y justo a tiempo.
 6. **¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?** R/. Aunque mis tareas son muchas, me encargo de Coordinar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, Verificar el cumplimiento de las funciones del personal, Controlar el aprovisionamiento de recursos necesarios para que el personal pueda cumplir sus funciones. Soy parte importante en el canal de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, participo en el desarrollo de sistema de gestión de calidad de la institución, y soy la representante legal de ella.
 7. **¿Cuál es su entorno de trabajo?** R/ Mi cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes, es iluminado, fresco y limpio. Algunas veces requiere salir a lugares dentro de la ciudad. Pero en general implica un riesgo y esfuerzo físico mínimo.
 8. **¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?:** Yo soy Administradora de Empresas y tengo un Postgrado en Adminis-

tración de la Educación. La institución exige este título profesional o el de carreras afines. Al ingresar me exigieron mínimo dos años de experiencia, pero yo ya llevaba 9 años en un cargo similar. Las habilidades de negociación y administración son fundamentales, además de conocer la Legislación Educativa y los procesos de las instituciones educativas.

9. **¿En qué lo ha entrenado la empresa para el cargo que desempeña?** R/ En la institución se me ha hecho un entrenamiento básico en cuanto al conocimiento de esta, su misión, visión, objetivos de calidad, política de calidad, los servicios y el Proyecto Educativo Institucional. Además me han capacitado en habilidades gerenciales, de liderazgo y planeación-organización. Aquí se aprende todos los días.
10. **¿Tiene usted subordinados?** R/. Si, son todos los Docentes Titulares de la institución, los Docentes de Área y los Docentes Auxiliares. También lo son el personal de Servicios Generales.

Elabore:

- Con base en la entrevista presentada anteriormente defina y elabore el Análisis y descripción del cargo.

SOPORTE EN EL MARCO LEGAL COLOMBIANO

El cumplimiento de los deberes con los trabajadores en Colombia está reglamentado y regulado por el Ministerio de la Protección Social, que define las leyes y decretos que se deben atender en las relaciones laborales, con el fin satisfacer las necesidades de los empleados.

La regulación en Colombia se encuentra guiada principalmente por normas legales establecidas en: el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990 Reformas al CST, la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, La ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral, la Ley 1010 de 2006 de Acoso Laboral, y demás leyes relacionadas (en el Anexo 1 se puede encontrar todo el marco legal vigente que se relaciona con la normatividad que protege y acoge al trabajador y a los empleadores). Este conjunto de normas legales determinan los requisitos mínimos con que debe cumplir quien emplea, como punto de partida, garantizando los derechos del trabajador durante la relación laboral.

Por otro lado está un tema actual, la responsabilidad social empresarial, que desde el punto de vista de la gestión humana de las organizaciones corresponde más que al cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos por ley, es decir, que todas aquellas acciones ejercidas por el empleador que van más allá del cumplimiento de las obligaciones, hacen parte del con-

junto de acciones de responsabilidad social empresarial con los empleados que ofrecen garantías de bienestar.

En el marco legal colombiano que rige sobre las relaciones laborales, se encuentran los requisitos mínimos de derechos y garantías que se deben cumplir para garantizar las condiciones laborales bajo las cuales se puede desempeñar el empleado. Esta normatividad presenta favorabilidad hacia el trabajador, evidenciando sus derechos y especificando las contribuciones que debe realizar el empleador, en condiciones de igualdad para sus trabajadores, ya que su finalidad, es lograr justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores.

PUNTOS A DESTACAR

La planificación estratégica de los recursos humanos, o del talento humano, está implicada en la dirección estratégica de la organización; por lo tanto deberá desarrollarse dentro del contexto de las demás áreas de la empresa.

El planteamiento de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir en las actividades de recursos humanos, según Milkovichi y Boudreau (1996); por tanto la planificación de la gestión del talento humano debe ser considerada como una actividad clave y esencialmente integradora para la organización, que tiene en cuenta todos los departamentos o áreas de la misma para su funcionamiento eficaz y eficiente. Además se debe tener en cuenta que la planificación de la gestión humana, ayuda a la organización a generar ventaja competitiva a través de su personal y por tanto es esencial integrar sus procesos a los de la organización como un todo unificado.

El análisis de los puestos y diseño de cargos es una de las funciones de la planificación de la gestión humana que facilita a la toma de decisiones en los diferentes procesos dentro de los macroprocesos del área tales como el reclutamiento y selección del personal, la compensación, la evaluación del desempeño, entre otras; por tanto la recolección y el uso de la información de los cargos es de vital importancia y debe revisarse minuciosamente.

El análisis y diseño de cargos consta de dos componentes importantes, el primero es el *análisis de cargo o del puesto* que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, y el segundo es el *diseño del cargo* que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto.