



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TÍTULO**

**GUÍA DE ORGANIZACIÓN Y PROVISIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Memoria para optar al grado de Magister en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades  
Directivas

**TESISTAS:**

Angeline Castillo Orellana  
Rodrigo Zamora Urrutia

**PROFESORA GUIA:**

Carolina Leyton Pavez

**Concepción, 2015**

## INDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	3
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b>	6
1.1 Antecedentes Generales	6
1.2 Justificación de la Investigación	9
1.3 Planteamiento del Problema	9
1.4 Objetivos de la Investigación	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	11
2.1 Antecedentes Generales Proceso de gestión de recursos humanos	11
2.2 Planificación Estratégica	15
2.2.1 Misión Organizacional	16
2.2.2 Visión Organizacional	17
2.2.3 Valores Organizacionales	18
2.2.4 Política Organizacional	19
2.2.5 Objetivos Organizacionales	19
2.3 Organización de Recursos Humanos	22
2.3.1 Estructura Organizativa de Recursos Humanos	22
2.3.2 Planeación de Recursos Humanos	26
2.3.3 Análisis y Descripción de Puestos	26
2.3.4 Perfiles de Competencias de los Puestos de Trabajo	28
2.3.5 Gestión por Competencias	30
2.4 Provisión de Recursos Humanos	34
2.4.1 Ambiente Organizacional	35
2.4.2 Reclutamiento de Personal	35
2.4.3 Selección de Personal	43
2.4.4 Incorporación del Personal	46

<b>2.5</b>	Mantenimiento de Recursos Humanos	49
<b>2.5.1</b>	Remuneraciones y Prestaciones	51
<b>2.5.2</b>	Higiene y Seguridad	53
<b>2.6</b>	Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	56
<b>2.7</b>	Evaluación de Desempeño	60
 <b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>		 64
<b>3.1</b>	Tipo de Estudio	64
<b>3.1.1</b>	Recolección de Datos	65
<b>3.2</b>	Elaboración de Proceso de Gestión de Recursos Humanos	65
<b>3.2.1</b>	Identificación de Actores	66
<b>3.3</b>	Análisis de la Información	67
 <b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>		 68
<b>4.1</b>	Diseño de Mapa de Proceso Global de la Gestión de Recurso Humanos	68
<b>4.2</b>	Descripción de los Instrumentos de Apoyo	70
<b>4.3</b>	Aplicación de la Guía Propuesta para la Validación	95
 <b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES</b>		 128
<b>5.1</b>	Conclusiones Generales	128
<b>5.2</b>	Recomendaciones	129
<b>5.3</b>	Limitaciones	130
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>		 131

## **RESUMEN EJECUTIVO**

A nivel mundial como local, diversas organizaciones se encuentran en un proceso de búsqueda permanente de mayores niveles de eficiencia a través de la gestión de sus recursos humanos, un aporte claro a este proceso son los esfuerzos que éstas realizan en el diseño de procedimientos de incorporación de trabajadores con un alto nivel de idoneidad y adecuación a los requerimientos de la organización a la cual ingresan.

En la actualidad, conceptos como productividad, flexibilidad o compromiso de los trabajadores, sirven de plataforma para el desarrollo de ventajas competitivas o generación de valor para las organizaciones, y el contratar personas adecuadas evidentemente constituye un paso importante hacia el logro de ese objetivo. En esa línea, este estudio pretende entregar una guía práctica para la organización y provisión de personas en Pequeñas y Medianas Empresas clasificadas como PYME de acuerdo al Servicio de Impuestos Internos - SII, sugiriendo pautas concretas -paso por paso- acerca de qué elementos o actividades se debiesen considerar para optimizar estos procesos sin subestimar éstas etapas.

El presente estudio es de tipo descriptivo transversal y su estructura considera primeramente una investigación bibliográfica y el desarrollo de un marco teórico en donde se hace referencia a una variada gama de autores en materia de recursos humanos. Luego, se aborda la incorporación de personas propiamente tal, dividiendo el proceso global en tres partes: la fase de planificación estratégica, la de organización y la de provisión de recursos humanos. La primera de ellas considerada necesaria en el contexto de cimentar las bases de lo que la PYME es y pretende ser y el cómo esto influye en los posteriores procesos de gestión de personas. A lo anterior, y con el objetivo de contextualizar el escenario general del estudio, se incorpora el análisis bibliográfico de la Gestión por Competencias, Mantención, Capacitación y Evaluación de Recursos Humanos, entre otros.

Posteriormente la guía propuesta será validada mediante la aplicación en una PYME de la zona, en donde en conjunto con los representantes de la misma, se evaluó su pertinencia, aplicabilidad y utilidad.

**Palabras claves:** Gestión de Recursos Humanos, organización y provisión de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

A global and local levels, various organizations are in a process of constant search for greater efficiency through the management of human resources, a clear contribution to this process are the efforts they made in the design process of incorporation workers with a high level of fitness and suitability to the requirements of the organization to which they enter.

Today, concepts such as productivity, flexibility and commitment of workers, provide a platform for the development of competitive advantages and generate value for organizations, and recruit suitable people clearly constitutes an important step towards achieving that goal step. In that vein, this study aims to provide a practical guide to the design and delivery of people in small and medium enterprises classified as SMEs according to the Internal Revenue Service - SII, suggesting -step by step- specific guidelines about what items or activities is slated to consider to optimize these processes without underestimating these stages.

This study is descriptive cross and its structure primarily considered a bibliographic research and development of a theoretical framework referring to a wide range of authors in human resources is made. Then, the incorporation of persons as such is addressed by dividing the whole process into three parts: the phase of strategic planning, organizational and human resource provision. The first one considered necessary in the context of laying the foundations of what is and is intended as SMEs and how this influences the subsequent processes of managing people. To the above, and in order to contextualize the general scenario of the study, literature review of Competence Management, Maintenance, Training and Evaluation of Human Resources, among others joined.

Subsequently the proposed guidance will be validated through applied in an SME in the area, where together with representatives thereof, relevance, applicability and usefulness was evaluated.

**Keywords:** Human Resource Management, organization and provision of human resources.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones se ven enfrentadas a escenarios de una complejidad creciente, lo que las obliga a buscar y desarrollar permanentemente estrategias que les permitan diferenciarse en su sector industrial y alcanzar posiciones competitivas ventajosas, en lo posible, perdurables en el tiempo.

En relación a las ventajas competitivas, Chiavenato (2009), señala que este contexto es al mismo tiempo dinámico y cambiante. Su primera característica es la complejidad. La manera en que se relacionan las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos, los que en muchas ocasiones pareciesen apuntar en direcciones distintas, varía enormemente. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, y otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con políticas anacrónicas y retrógradas. La segunda característica es el cambio, debido a que el mundo atraviesa por grandes transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Esto ocurre de manera cada vez más rápida e imprevisible.

En este sentido, desde hace algunas décadas, las organizaciones han fijado sus esfuerzos en contar con un recurso humano que no tan sólo posea las competencias necesarias para llevar a cabo las estrategias definidas, sino que a la vez, le agregue valor a ésta y la impulse al cumplimiento de sus objetivos y metas. En esta línea, la gestión de recursos humanos ha adquirido, ya sea por convencimiento o por necesidad, un rol cada vez más estratégico en todo tipo de instituciones.

### **1.1. Antecedentes Generales**

Dentro de los modelos de gestión de recursos humanos, las empresas deben considerar contar con política de recursos humanos que entregue las directrices a sus colaboradores respecto de la manera en que se actuará en estas dimensiones. El objetivo principal de contar con esta herramienta es la declaración de intenciones respecto de la forma en que la

organización decida gestionar los requerimientos y necesidades de las personas que conforman su mayor capital de trabajo.

Según la encuesta longitudinal de empresas (ELE, 2009), en Chile el 17% del universo de empresas se encuentran en la categoría de Pymes (pequeñas y medianas empresas), las que aportan con el 16% de las ventas del país. Las empresas Pymes en Chile están clasificadas por montos de ventas anuales y número de trabajadores. De acuerdo a documento del Ministerio de Economía, los montos de venta van de 2.400 hasta 100.000 UF/año y el número de trabajadores de 10 a 200.

De acuerdo a lo señalado en un artículo especial de la Revista Estrategia (2011), “Recursos Humanos en las Pymes” y otro más reciente en la sección negocios del diario chileno La Tercera (2013), estas empresas, en general, no cuentan con un soporte u staff en la línea de los recursos humanos, se trata muchas veces de empresas familiares, que de acuerdo a su desarrollo y crecimiento han ido incorporando profesionales especialmente en las áreas de producción y finanzas, dejando en último lugar o no considerando lo relacionado a la gestión del recurso humano.

En relación a lo antes mencionado, Mondy y Noe (2005), indican que las empresas pequeñas raramente poseen una unidad formal de recursos humanos y especialistas en administración de recursos humanos, ya que más bien otros trabajadores manejan dichas funciones. El enfoque primordial de sus actividades es básicamente la contratación y la conservación de trabajadores.

A pesar de lo anterior, en un número importante de Pymes existe una preocupación por los trabajadores y efectivamente se generan acciones en cuanto al bienestar de éstos, pero muchas veces no de forma sistémica ni planificada, sino más bien como un accionar desde las buenas intenciones de los dueños y condicionado a muchas variables que permanentemente lo hacen peligrar.

En los últimos años, la globalización crea un nuevo contexto para las pequeñas y medianas empresas. La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios, los recursos humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global (Ulrich, 1997).

Existe abundante información referente a la gestión del recurso humano y de la importancia que se generen planes de acción apropiados para así dar valor a las organizaciones. Sin embargo, no existe una guía que facilite la tarea de elaborar el proceso de organización y provisión de recursos humanos especialmente para pequeñas y medianas empresas que, como se ha señalado, no cuentan con staff o asesoría específica para estas materias, más bien se gestionan de acuerdo a la intuición y experiencias previas, aumentando de esta forma las posibilidades de tomar decisiones erróneas.

El proceso de suministro del personal, o lo que es lo mismo, el subsistema de alimentación del talento humano o provisión del personal según lo llaman ciertos autores, determina la composición del talento humano a través principalmente del proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la organización. Esto significa responder a ciertas preguntas como ¿cuánta gente se debe contratar?; ¿qué habilidades, capacidades y experiencias deben poseer?; ¿cómo seleccionamos los individuos apropiados? (Milkovich y Bondreau, 1994; Chiavenato, 2000).

Por otro lado, el soporte de la provisión de recursos humanos tiene estrecha relación tanto con el plan estratégico como con la organización con que cuenta la empresa. Siendo así, para la correcta provisión de trabajadores es fundamental entonces la definición de un plan que dé cuenta hacia dónde se dirige la empresa, considerando la esencia de ésta, y que establezca la línea base de acción en materia de personal de la misma. Con ello establecido, se debe contar con una estructura que permita organizar los recursos humanos en cantidad y calidad de manera eficiente y enfocar sus esfuerzos en el logro de las metas y objetivos de la organización.

## **1.2. Justificación de la Investigación**

Dado que la gestión de los recursos humanos es una herramienta que genera valor a las organizaciones, y que la gran mayoría de las grandes empresas ha comenzado a desarrollar una línea de acción en estos temas, es que se hace necesaria la consideración de estos ítems a nivel de la planificación estratégica especialmente diseñada para pequeñas y medianas empresas. Un gran desafío como país es lograr que estas empresas cuenten con la posibilidad de incorporar estos criterios a su desarrollo.

Todo lo expuesto, evidencia la importancia de diseñar una guía práctica para la provisión y organización de recursos humanos orientada a organizaciones Pymes.

Si estas empresas, logran concretar la implementación de este modelo, sin duda tendrán mejores oportunidades de dar valor tanto a sus trabajadores como a los resultados de su empresa. Tan sólo con sistematizar y/o declarar aquello que tal vez están realizando ya, pero en forma inorgánica y difusa.

## **1.3. Planteamiento del Problema**

Un sistema de gestión de recursos humanos, abarca un proceso complejo que tiene su punto de partida en la planificación estratégica. Desde allí, resulta difícil que una pequeña empresa logre implementar o tan solo elaborar un proceso de gestión de sus recursos humanos.

Generar una guía práctica para la implementación de las fases de organización y provisión de recursos humanos es una herramienta que puede dar el punta pie inicial a las pequeñas y medianas empresas al ingreso de una nueva etapa en su desarrollo empresarial orientada a las personas, que son el motor de las organizaciones y las que ayudaran a dar valor a sus objetivos y metas.

Por lo tanto, el problema radica en que estas empresas hoy están enfocadas en la producción por la producción de divisas y la mantención y crecimiento en la generación de productos o servicios, dependiendo de sus objetivos y no se han volcado a las necesidades básicas de una organización que quiera perdurar en el tiempo en función de la gestión de sus recursos humanos.

#### **1.4. Objetivos**

Para facilitar la implementación de un proceso de gestión de personas en las organizaciones, especialmente en las de tamaño pequeño y mediano, una contribución significativa es diseñar una guía para la organización y provisión de recursos humanos que minimice los eventuales errores y posteriores consecuencia negativas que se generan al tomar decisiones sin ninguna base o fundamento en materia de contratación de trabajadores.

##### **1.4.1. Objetivo General:**

Diseñar una guía de organización y provisión de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

Para lograr este objetivo se debe:

1. Diseñar un mapa de proceso global de gestión de recursos humanos.
2. Diseñar los procesos y los instrumentos de apoyo para organización y provisión de recursos humanos.
3. Validar la guía mediante la aplicación en una empresa clasificada como Pyme.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

El objetivo de toda organización es obtener recursos que le permitan desarrollarse, mantenerse y crecer en su rubro.

De acuerdo a Chiavenato (2001), para que esto ocurra no basta con contar con la tecnología, experiencia y personal técnicamente competente. Lo que mueve a las organizaciones son las personas que trabajan en ellas. Si no logramos entender este concepto básico difícilmente se obtendrán las metas esperadas, dado que cada trabajador debe apuntar hacia el objetivo común que se ha trazado su organización.

### **2.1. Antecedentes Generales de Gestión de Recursos Humanos**

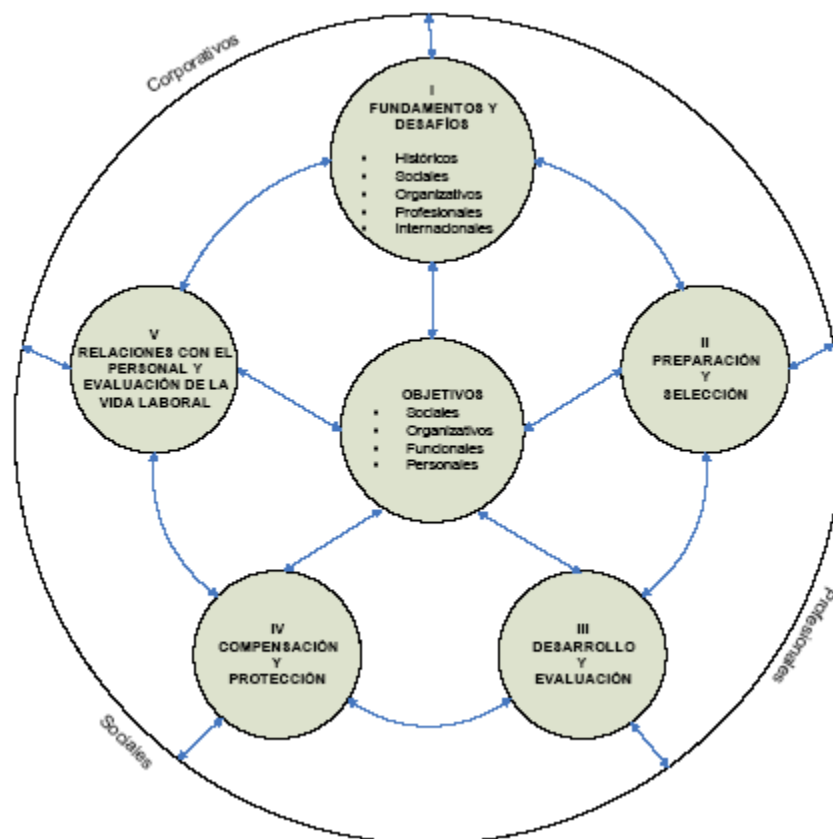
La administración de personal se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. En el proceso de la administración de personal existen cinco funciones básicas: planear, organizar, proveer de personal, dirigir y controlar (Dessler, 2001).

El principal desafío de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces, la suma de estos dos factores conduce a la productividad. La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y/o servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima, energía, etc. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados. En este sentido las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización, e indirectamente, al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados (Werther y Davis, 2000).

Existen varios modelos de gestión de recursos humanos, que tienen por objetivo ordenar y sistematizar el proceso en las organizaciones:

Werther y Davis (2000), partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean subsistemas de preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral.

Figura 1: Modelo para la Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Werther y Davis (2000).

Por su parte, Chiavenato (2002), propone un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización, establece la política de personal, formula la existencia de seis procesos de la gestión de recursos humanos.

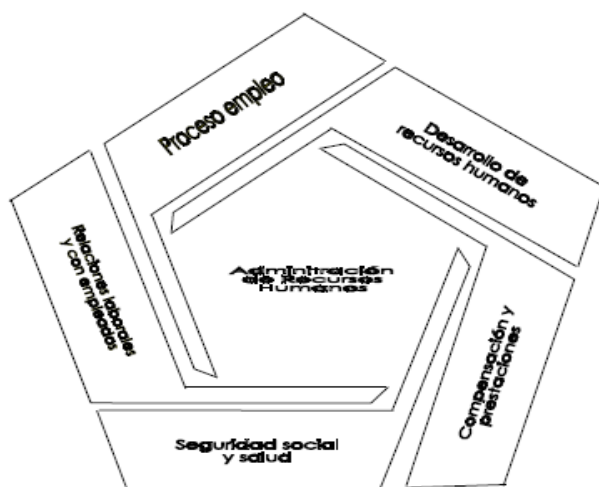
Figura 2: Modelo de Gestión de Recursos Humanos.



Fuente: Chiavenato, (2002).

Un tercer modelo, es presentado por Mondy y Noe, (2005). Para ellos la administración de recursos humanos trabaja a través de un sistema integrado, con cinco áreas funcionales que relacionan con la Administración de Recursos Humanos eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales con empleados.

Figura 3: Sistema de Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Mondy y Noe (2005).

En este sentido, contar con un proceso de gestión de recursos humanos, o a lo menos, en lo que respecta a la organización y provisión, es una herramienta de gran impacto para las pequeñas y medianas empresas, ya que en definitiva podrían con ello lograr dar valor al resultado de su organización, contando con el personal requerido en calidad y cantidad, apuntando al logro de sus objetivos y metas.

En los capítulos siguientes se incorporaran conceptos y definiciones que permitirán diseñar una guía práctica para incorporar la gestión de recursos humanos a las pequeñas y medianas empresas en las fases de organización y provisión de su personal. Para ello se propondrá un proceso que considere el desarrollar de forma integral y sistemática las siguientes etapas:

**Planificación Estratégica:** con el propósito de establecer los lineamientos generales a los cuales se debe adherir la gestión de recursos humanos y en específico las etapas de provisión y organización, que son el foco de atención del presente estudio.

**Organización de recursos humanos:** que persigue precisar los aspectos concretos y específicos relacionados con cada uno de los cargos en la organización, así como definir las

competencias requeridas para cada uno de ellos, por lo que la Gestión por Competencias será un aspecto relevante a abordar en este contexto.

**Provisión de recursos humanos:** que consiste, en términos generales, en el proceso de incorporación propiamente tal de trabajadores en una organización y que considera el análisis del ambiente organizacional y las etapas de reclutamiento, selección e inducción.

Además de los procesos antes señalados, se incluirán temáticas relacionadas a la política de mantenimiento, de capacitación y evaluación de desempeño, todo esto en atención al convencimiento que una adecuada política de organización y provisión de recursos humanos no garantiza en lo absoluto el contar indefinidamente con los talentos que requiere una organización, debiendo desarrollar una gestión de recursos humanos integrada, que considere los aspectos mencionados para aumentar las probabilidades de éxito en estas materias.

## **2.2. Planificación Estratégica**

Según Navas y Guerra (2001), podría afirmarse que todas las empresas tienen o siguen una estrategia aunque, en muchas de ellas, permanece implícita en la mente del empresario o de la dirección general. El esfuerzo por hacerla explícita, analizarla y racionalizarla puede ser muy valioso para conseguir mejorar la posición competitiva de la empresa y, en consecuencia, sus resultados. El esquema lógico para poder hacerlo es quizás la aportación principal de la Dirección Estratégica de la Empresa.

Por otro lado, Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2008), indican que la estrategia en una compañía corresponde al plan de acción que debe tomar la dirección o gerencia de la empresa, para poder operar las unidades necesarias y guiarlas para lograr sus objetivos y la obtención de utilidades.

Para mayor abundamiento, Michael Porter (2001), señala que las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas, a estas bases les denomina “estrategias genéricas” que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, la planificación estratégica debe tener claramente establecidos la misión, visión y objetivos del negocio para que las personas que trabajen en esa organización tengan también claramente establecido hacia donde van con las tareas o funciones para las que fueron contratadas.

Reafirmando lo anterior, los autores Cordón, Huerta, Martínez, Merino & Rubio (2003), definen las directrices estratégicas como aquellas herramientas cuya finalidad fundamental es dar a conocer los principios y guías en los cuales se va a basar la empresa. Se dividen en visión, misión, valores y objetivos.

En definitiva, todas las organizaciones requieren el diseño de un plan estratégico que defina los principales lineamientos sobre los cuales fundar su respectiva gestión tanto a nivel operativo como estratégico. De esta forma, se definirán los respectivos procesos que permitan cumplir tanto las actividades diarias como proporcionar un esquema e información de lo que hace y a dónde quiere llegar dicha organización. La planificación estratégica ofrece, de esta manera, claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

### **2.2.1 Misión Organizacional**

Franklin (2004), en su libro «Organización de Empresas» menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

De acuerdo a Chiavenato (2011), la misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser.

Por otro lado Fernández (2002), señala que la misión proporciona antecedentes generales de lo que la empresa desea fabricar y los mercados a los cuales va a estar dirigido, mediante los recursos que posee o tiene a su alcance. La misión responde a las preguntas ¿Cuál es nuestro negocio actual y cuál será en el futuro? y ¿Qué se debe hacer para superar a los competidores?

En resumen la misión es la razón de ser de la empresa, la que indica a qué negocio se dedica, delimita el campo de acción para la concentración de los recursos y esfuerzos. Su importancia radica principalmente en que establece y mantiene la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización, proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que tomará la organización, ayuda a obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de la organización, y finalmente, atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización. (Guerras y Navas, 2007).

### **2.2.2 Visión Organizacional:**

Fernández (2002), define a la visión de una empresa como la imagen mental de un estado futuro posible y deseable de una organización, que proporciona una guía para distinguir a lo largo del tiempo aquello que debe preservar la empresa de lo que es susceptible al cambio.

De manera complementaria a lo expuesto anteriormente, los autores Guerras & Navas (2007), definen la visión simplemente como lo que la institución desea llegar a ser en el futuro.

El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio

actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y de la necesidad de renovar permanentemente sus ventajas competitivas. Del mismo modo, deben reconsiderar o redefinir aspectos fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. (Thompson & Strickland, 2001).

En síntesis, la visión es una declaración de la empresa que indica hacia dónde se dirige a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

### **2.2.3 Valores organizacionales:**

Los autores Thompson, et al (2008), definen los valores como las ideas, rasgos, modo de hacer las cosas y además corresponden a las normas de conducta que el personal se espera que manifieste al trabajar, deben guiar a la búsqueda de la visión.

Según, Jiménez (2008), los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

Jiménez (2008), Indica además, que los valores inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados.

Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización. (Jimenez, 2008)

Los valores organizacionales son definidos por Andrade (1995) como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones". Según Ravlin y Meglino, citado por Judge y Bretz (1992) "los valores están organizados jerárquicamente en la memoria y la gente tenderá a responder, dentro del contexto de sus deberes, para aplicar sus valores dominantes ante las situaciones inciertas".

Los valores sirven como conectores instrumentales entre las necesidades humanas y los objetivos específicos que impulsan a la elección y a la acción, explica Locke (1983, 1986, 1990, 1991). Para Deal y Kennedy (1986), los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa".

#### **2.2.4 Política de recursos humanos**

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar

que las personas realicen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. Son guías para la acción. (Chiavenato, 2011)

Las políticas son una guía orientadora de la acción administrativa (Chiavenato, 2002), establece las pautas para los funcionarios con el fin de que las acciones queden claras para todos, por tanto la empresa debe establecer política de Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo y Monitoreo de Recursos Humanos. Así mismo, con las normas y planes de Recursos Humanos se deben establecer los criterios que funcionen como guía para ejecutar una acción y proporcionar alcances o limitaciones creando un ambiente favorable de trabajo.

Implantarlas de la mejor forma será un gran paso para lograr el beneficio que se busca en el empleado y en la organización.

#### **2.2.5 Objetivos Organizacionales:**

Valda (2011), indica que toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Los autores Thompson, et al (2008), definen a los objetivos como aquellas metas de desempeño de una organización, es decir, corresponden a los resultados y productos que la administración desea lograr, funcionan como parámetros o puntos de referencia para medir las operaciones de la empresa.

Los objetivos de una organización deberán delimitar la meta que se ha propuesto de manera clara y detallada. Así será posible decodificar los mismos con racionalidad e identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos.

Estos objetivos deben ser lógicamente factibles y deben estar alineados a la estrategia y visión globales de la organización. Por eso juegan un papel muy importante; porque son esenciales para el éxito y la existencia de una organización.

Los objetivos dan sentido a las tareas a realizar, optimizan el tiempo y costo de ejecución, definen los recursos y técnicas necesarios, indican criterios de evaluación de logros, evitan errores o desviaciones y orientan el desarrollo general y particular.

Los objetivos tienen jerarquías y responden a una cadena de resultados deseados. Si las metas de una organización no están interconectadas ni se sustentan mutuamente, los rumbos a seguir pueden llegar a ser muy buenos para un sector pero contraproducentes para la organización como un todo.

Según el alcance en el tiempo, los objetivos se pueden definir de la siguiente forma:

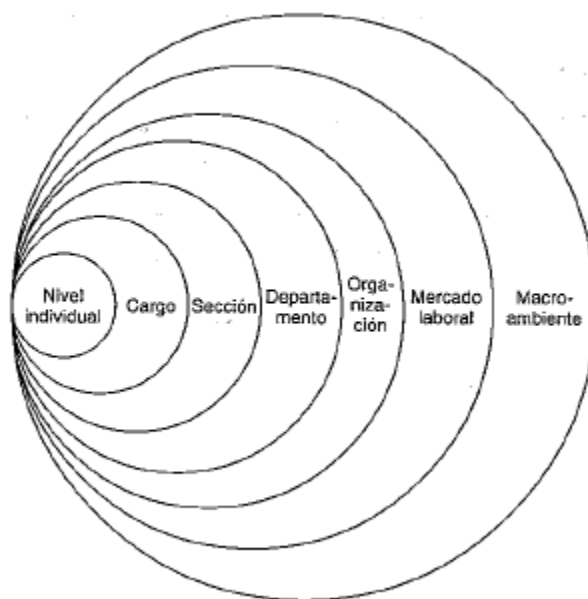
- Objetivos Estratégicos o de Largo Plazo: describen lo que una organización quiere lograr en un tiempo lejano y de amplio rango (3 a 5 años aproximadamente). Por ello se caracterizan por ser más especulativos y responden directamente a la misión y visión de la empresa.
- Objetivos Tácticos o de Mediano Plazo: se basan en los objetivos estratégicos y se plantean como guía a seguir para alcanzar resultados en un plazo aproximado de un año. Por este motivo son más formales, ya que definen el funcionamiento concreto de las áreas o departamentos de la organización.
- Objetivos Operativos o de Corto Plazo: también llamados objetivos individuales, responden a la actividad particular de cada miembro de la organización o proyecto para cumplir con los objetivos tácticos correspondientes. Estos objetivos se van a seguir en la tarea cotidiana y a cumplir en menos de un año. (Valda, 2011)

## 2.3. Organización de Recursos Humanos

La organización de recursos humanos, corresponde a la fase inicial del proceso de gestión de recursos humanos, dado que es la planeación del equipo de trabajo que se requiere para alcanzar los objetivos, indicando las características y competencias de cada uno de los cargos definidos previamente en la estructura organizacional.

En el último modelo de Chiavenato (2011), establece esta fase como relevante para el desarrollo de una relación saludable entre el individuo y la organización.

Figura 4: Niveles de referencia de organización de recursos humanos,



Fuente: Chiavenato (2001).

### 2.3.1. Estructura Organizativa.

Organizar es una actividad básica de la administración y consiste en agrupar y ordenar todos los recursos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos (Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007).

De acuerdo a Gil y Celma (1999), la estructura de una organización se puede definir, simplemente, como el conjunto de las distintas formas de división del trabajo en tareas diferentes para conseguir coordinarlas.

Los mismos autores destacan la importancia, dentro de este contexto, tanto de la organización formal como de la informal. Indica que la segunda, es la que reconoce a los grupos y las personas, y a menudo es conducida por un líder. Mientras que la organización formal es la estructura planificada deliberadamente de los roles que deben ejercer las personas dentro de una organización. La autoridad formal es la establecida, reconocida oficialmente y recogida en el organigrama de la empresa y en las descripciones de puesto de trabajo respectivas.

Entre ambas organizaciones debe conseguirse una armonía, a fin de que se puedan cumplir los objetivos organizacionales.

Según Koontz y Weihrich (1991), un aspecto fundamental de la etapa de organización es la creación de departamentos.

Existen variadas formas de departamentalizar una empresa u organización, los mismos autores mencionan la departamentalización por funciones; por territorio o geografía; por grupo de clientes; por productos; la organización matricial y las unidades estratégicas de negocios.

La primera de ellas, es decir, la departamentalización por funciones, es la de mayor aplicación general para las empresas objetivo del presente trabajo, por lo que se analizará de forma un poco más profunda. Lo anterior es compartido por Koontz y Winhrich (1991), quienes indican que la departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa. Al respecto, continúan señalando que las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan reconocidas y comprendidas a fondo que representan la base no sólo de la organización departamental, sino también a menudo lo es para la departamentalización al más alto nivel. El agrupar las actividades de acuerdo con las

funciones de una empresa –departamentalización funcional- incluye lo que las empresas hacen por lo común.

Dentro de las principales ventajas de la departamentalización funcional, los autores antes mencionados, destacan:

- Es el reflejo lógico de las funciones.
- Se mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Se cuenta con medios para un control desde la cima.

Y algunas de sus debilidades son:

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Lenta adaptación a nuevas condiciones.

Cuando se habla de organizar una estructura empresarial, un concepto que surge de forma inmediata y espontánea es el del organigrama. Quizás este concepto esté, a nivel transversal entre trabajadores y administradores de empresas, más internalizado que el de departamentalización.

De acuerdo a Boland et. al. (2007), un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado. Es una herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional. Brinda información general de la estructura formal de la organización como niveles jerárquicos, relaciones formales, eventuales nombres de quienes ocupan los puestos de trabajo, entre otros.

Dentro de sus principales ventajas, se pueden mencionar:

- Simplifica la representación de la estructura organizativa mediante la utilización de símbolos.
- Se asigna y comunica formalmente la importancia y jerarquía de una función organizacional.

- Permite identificar errores o incoherencias en la organización del trabajo, como por ejemplo, la falta de una unidad de mando.
- Es simple de interpretar.
- Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis. Este punto es relevante ya que permite informar a los trabajadores la posición del cargo que ocupan y su relación formal con el resto de funciones y puestos de trabajo y brinda información acerca de la posibilidad de carrera laboral al interior de la organización. Además, eventualmente puede servir como información útil para terceros.

### **2.3.2. Planeación de Recursos Humanos.**

Según Werther y Davis (2000), la planeación es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios. La planeación permite suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Los mismos autores señalan que a corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año; a largo plazo, se estiman las condiciones del personal, en lapsos de dos, cinco, diez y hasta 20 años.

En una misma línea, Mondy y Noe (2005), agregan que la planificación de recursos humanos implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un período específico.

Continuando con estos autores, señalan que el pronóstico de las necesidades de recursos humanos implica determinar el número y tipo de empleados necesarios, por nivel de habilidades y ubicación. Después de analizar las necesidades y la disponibilidad de trabajadores, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o escases de empleados.

El proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo, ya que las condiciones en los ambientes interno y externo pueden cambiar con rapidez.

Algunas variables a considerar dentro de este análisis y que complementan lo antes señalado, dicen relación con aspectos internos propios de cada organización, dentro de las cuales se encuentran, por ejemplo, los niveles de rotación y ausentismo, estacionalidad de la demanda, retiros programados relacionados a jubilaciones, entre otros.

De lo anterior se desprende que en todo momento debe primar un enfoque de eficiencia, es decir, de maximización del recurso humanos, intentando mantener el equilibrio permanente entre las necesidades de personal y la dotación existente en la organización, y cuando esto no ocurra tomar las decisiones adecuadas tanto para la incorporación como para eventuales desvinculaciones de personal.

### **2.3.3. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.**

Mondy y Noe (1997) se refieren a un puesto de trabajo como “...la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

No existe un criterio homogéneo en cuanto a considerar si dentro del proceso de organización se debe llevar a cabo en primer término el análisis o bien la descripción de los puestos de trabajo. De hecho, Chiavenato (2011) señala que “una vez realizada la descripción del puesto, sigue el respectivo análisis del mismo. En otras palabras, ya identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante”. Y por otra parte, Mondy y Noe (1997), expresan que “la información obtenida a través del análisis de un puesto, sea este análisis formal o informal, es fundamental para el desarrollo de descripciones de puesto”.

Independiente del orden de las actividades de análisis y descripción, lo relevante es que éstos entreguen la información necesaria para poder construir los puestos de trabajo de manera adecuada, que sean el reflejo de los requerimientos y necesidades reales de la empresa para el logro de sus propósitos y que constituyan una base de información útil para las siguientes etapas relacionadas con la provisión de trabajadores.

Mondy y Noe (1997), indican sucintamente, que se puede definir la descripción de puestos como un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades. Las descripciones de puestos deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los trabajadores e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo.

De acuerdo a Chiavenato (2011), para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En concreto, la descripción de puestos debe estar vinculada tanto a las necesidades como a la realidad organizacional y constituir una fuente de información valiosa y reveladora que permita, por un lado, tomar adecuadas decisiones en cuanto a cómo ocupar (llenar) los puestos de una organización y, por otro, servir de base para los distintos procesos propios de la gestión de recursos humanos (política de capacitación, retribución, evaluación de desempeño, entre otros).

Aunque evidentemente guardan una relación muy cercana, de acuerdo al mismo autor, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto, el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

En relación al concepto de análisis de puestos, Mondy y Noe (2005), señalan que es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización, los autores lo reconocen como “el punto inicial de las actividades de recursos humanos”. Los mismos indican que el objetivo del análisis de puesto es dar respuesta a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
2. ¿Cuándo se realiza el trabajo?
3. ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el empleado su trabajo?
5. ¿Por qué se realiza el trabajo?
6. ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

Es precisamente este último aspecto, el relacionado con las competencias requeridas en un puesto, lo que da pie para la consideración en este apartado de un concepto que no todos los autores del área abordan detalladamente dentro de este proceso de organización, que es el perfil de competencias del puesto.

#### **2.3.4. Perfiles de Competencias de los Puestos de Trabajo.**

En términos sencillos, se podría definir el perfil de competencias laborales como la enumeración o el listado de todas aquellas competencias que la organización considera necesario que posea la persona que ocupa un puesto de trabajo determinado.

Según Spencer y Spencer (1993), dos de los principales autores en esta materia, “competencia es un característica subyacente en el individuo que esta causalmente

relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Siguiendo a Spencer y Spencer las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, Pimienta y García, 2010). En términos más sencillos, Alles (2005) señala que el ser competente es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada.

Palomo (2008), señala que existen diferentes métodos para identificar y determinar las competencias clave para el desarrollo adecuado de las actividades propias de una organización. Las mejores fuentes de información son las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo dirigen, e incluso de fuentes externas a la organización. La cuestión es realizar el inventario o perfil de competencias que exija el desarrollo de cada actividad en esa organización.

Al respecto, Rodrigo (2000), indica que el perfil de competencias debe cumplir algunos requisitos:

- Un modelo que sea fiable y válido para predecir el rendimiento adecuado y el respectivo éxito.
- Estar relacionado con la estructura, estrategia, cultura, misión y visión de la organización.
- Describir los comportamientos observables y medibles.
- No es extrapolable de una organización a otra, aunque sean del mismo sector.
- Deben ser flexibles y adaptables a los cambios más relevantes de la organización.
- Deben ser representativos y consensuados.

Para lograr construir de manera adecuada un perfil de competencias se debe tener lógicamente en consideración la información previa relacionada con la descripción y

análisis de un puesto de trabajo determinado, de hecho, dada la importancia y repercusiones que tienen las competencias laborales para una organización, se considera que uno de los principales resultados de las etapas de descripción y análisis es precisamente la definición de las competencias laborales, las cuales no tan sólo servirán de base para los procesos de reclutamiento y selección, sino que constituirán un patrón constante que permitirá alinear los esfuerzos de otras actividades como capacitaciones, evaluaciones de desempeño, carrera laboral, entre otras.

En base a todo lo anterior, y en atención a la importancia del concepto de competencia en la actual gestión empresarial, se incluirá un apartado referente a la gestión por competencias, con el propósito de entregar las bases en la cual se sustenta esta temática tan sensible para las organizaciones en la actualidad.

### **2.3.5. Gestión por Competencias.**

A raíz del cambio de paradigma económico, las empresas modificaron la base para la construcción de su ventaja competitiva. Las personas adquieren relevancia por cuanto se comienza a reconocer su capacidad para generar valor a la organización a través de incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa (Pfeffer, 1998).

En términos de Dolan, Schuler y Valle (1999), esta revalorización de los recursos humanos en la empresa está basada en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza a raíz del nuevo paradigma económico: su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia, la incidencia de las actividades de recursos humanos (como función organizacional) sobre el rendimiento de los empleados, y la importancia de las prácticas de recursos humanos para la implantación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia, es decir, el valor agregado que las personas aportan a la organización.

Dentro de este nuevo contexto de mayor relevancia que ocupan las personas en las organizaciones, siendo vitales en el propósito de generación de valor agregado de éstas, surgen los conceptos de competencias y gestión de competencias.

Actualmente las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos. Rahman, Molina, Parra, Mora (2006), hacen notar que dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo.

Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las empresas a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores que se adapte a las exigencias del ambiente.

Ahora bien, es imprescindible al momento de hablar de competencias entregar algunas de las clasificaciones habitualmente mencionadas en la literatura con el propósito de facilitar su comprensión y uso.

Para Spencer y Spencer (1993), son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

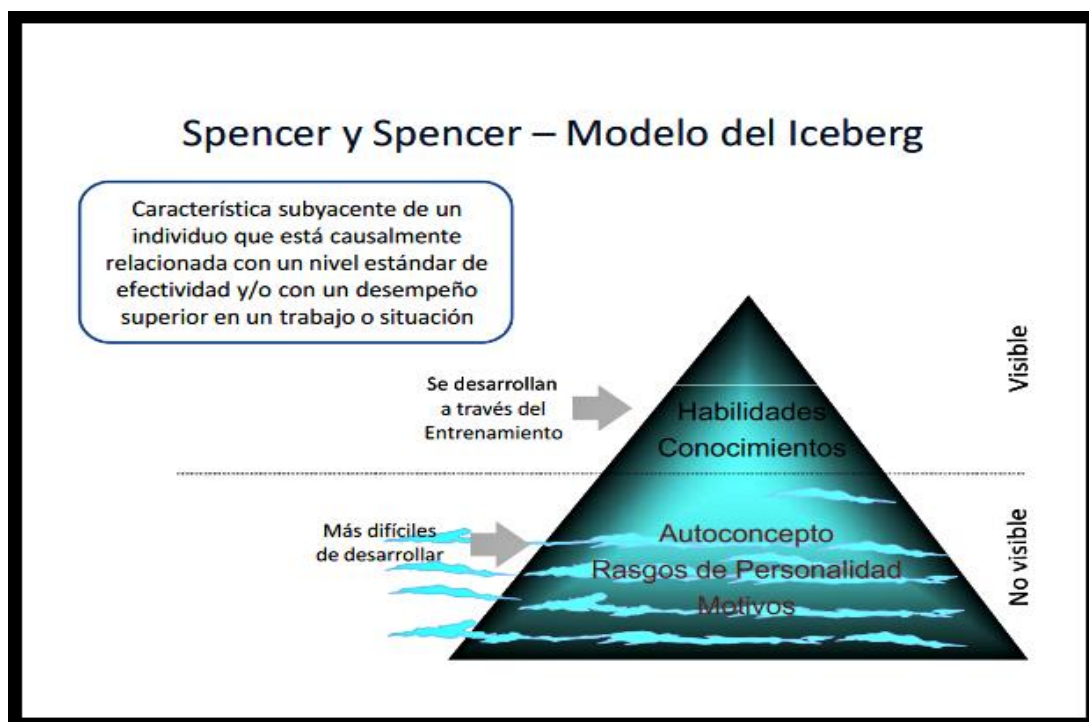
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Alles (2002, 2003) señala que el tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

La misma autora indica que el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Spencer y Spencer (1993), grafican estos conceptos a través de su “Modelo del Iceberg”:

Figura N°5 Modelo de Iceberg



Fuente: Adaptación del modelo en portal “El poder lo tienes tú”.

Alles, continúa señalando que para Spencer y Spencer muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (...) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sería más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requiere para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

Otra clasificación entrega Alles (2002,2003), señalando que de acuerdo a Nadine Jolis (1998), las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad. Las tres primeras convergen en esta última.

La misma autora, señala que las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

Es más, en su libro *Gestión por Competencias, El diccionario* (2002,2003), menciona una nueva tipificación haciendo referencia a Competencias Cardinales, que son de índole general, y a Competencias Específicas, relacionadas a un puesto en particular o a una familia de puestos.

Por lo tanto, más allá de las variadas clasificaciones expuestas y de las muchas más existentes, de hecho una organización puede tener su propia clasificación, lo importante es intentar incorporar el concepto de competencias a la gestión organizacional, ya que su adecuado reconocimiento y diferenciación deberá influir de manera sustantiva y positiva en la implementación y toma de decisiones de los distintos procesos de recursos humanos.

#### **2.4. Provisión de Recursos Humanos**

Luego de la etapa de organización de recursos humanos, donde se debe definir tanto la estructura general de la organización como el contenido de los distintos puestos de trabajo componentes de esa estructura, se debe proceder a iniciar la etapa de incorporación de trabajadores propiamente tal, lo que se define como provisión de recursos humanos.

Según Chiavenato (2011), los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y, comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.

Mondy y Noe (2005), señalan al respecto que a través del proceso de empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos, el reclutamiento y la selección.

En términos sencillos, se podría señalar que la actividad de provisión persigue el proveer a la organización de trabajadores en cantidad y calidad necesarios para su adecuado funcionamiento.

### **2.4.1 Ambiente Organizacional**

La importancia del ambiente organizacional en la etapa de provisión de personal radica principalmente en contextualizar las características que posee el mercado del trabajo al cual deberá acudir la organización en búsqueda de trabajadores. El análisis se centra especialmente en la comparación de oferta y demanda. Sobre éste, Chiavenato (2009), menciona tres situaciones posibles en el mercado del trabajo:

- Oferta mayor a la demanda. En esta situación hay una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen.
- Oferta equivalente a la demanda. Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir, la demanda de empleo.
- Oferta menor que la demanda. Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasas de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos.

Lo anterior es de indudable importancia en el proceso de empleo, ya que dependerá en parte del resultado de este análisis de oferta y demanda las decisiones que tomen las organizaciones en cuanto a qué caminos toma para la búsqueda de los talentos necesarios que eventualmente garanticen la consecución de sus objetivos.

### **2.4.2 Reclutamiento**

De acuerdo a Chiavenato (2011), reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de

selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

En una línea muy similar, Mondy y Noe (2005), señalan que el reclutamiento es un proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización. Entonces, la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. La disponibilidad de la mano de obra aumenta cuando disminuye el crecimiento de la economía. Con todo, la competencia por los candidatos más calificados puede ser intensa.

Para Werther y Davis (2000), el reclutamiento es el proceso de interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando comienza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, es decir, en el ámbito nacional, el currículum.

El mismo autor señala algo que resulta relevante en el presente estudio, pues indica que las descripciones de puestos constituyen elementos fundamentales, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

De acuerdo a ambas definiciones, se puede inferir que para llevar a cabo el proceso de reclutamiento es necesario tener claridad sobre las necesidades presentes y futuras de personal para la organización con el propósito que estas contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que será fundamental el análisis de variables tanto internas como externas que influyan en esta estimación de necesidades.

#### **2.4.2.1 Medios de Reclutamiento**

De acuerdo a Chiavenato (2009), el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de Recursos Humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia.

Según Mondy y Noe (2005), las fuentes de reclutamiento son los diversos sitios donde hay personas calificadas, como colegios o competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos para atraer empleados potenciales a la empresa, como anuncios en el periódico. Recurrir a fuentes productivas de solicitantes y usar métodos de reclutamiento adecuados es fundamental para aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia del reclutamiento.

Los mismos autores hacen referencia al ambiente interno del reclutamiento, señalando que el mercado laboral y gobierno ejercen una poderosa influencia externa en el proceso de reclutamiento. Además, las prácticas y políticas de la propia organización producen un impacto significativo en este proceso. Dentro de ellas está la planeación de recursos humanos, las políticas de promoción y el conocimiento que la empresa tiene de sus trabajadores.

Al respecto, Werther y Davis (2000), indican que los reclutadores deberán considerar el entorno en el que les tocará moverse. Los límites de ese entorno se originan en la propia organización, el reclutador y el medio externo. Señalan que aunque los factores clave pueden variar dependiendo de las circunstancias, los elementos más importantes a considerar son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la organización.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

En base a lo antes expuesto, surgen los dos medios de reclutamiento señalados por la mayoría de los autores de esta temática: el interno y el externo.

#### **2.4.2.1.1 Reclutamiento Interno.**

Para Chiavenato (2011), ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Por su parte Mondy y Noe (2005) son enfáticos al señalar que la gerencia debe tener la capacidad de identificar a los trabajadores actuales que puedan ocupar eficientemente los puestos cuando éstos estén disponibles. Al respecto, consideran las bases de datos internas como una herramienta muy útil para localizar el talento dentro de la organización y, además, apoyar el concepto de promoción desde dentro.

##### **2.4.2.1.1.1. Ventajas del Reclutamiento Interno.**

De acuerdo a Chiavenato (2011), existe una serie de ventajas al utilizar el reclutamiento interno como primera alternativa para este proceso. Recordemos, el reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Entre las principales encontramos las siguientes:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costo de atención a candidatos, de administración, de gastos de integración del nuevo candidato.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes y típicas del reclutamiento externo, como la espera del día en que se publique en el periódico o el tiempo a que lleguen los candidatos.

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, ya que se conoce al candidato y seguramente éste ha participado de algún proceso de evaluación; se minimiza el tiempo de integración e inducción a la organización. En definitiva, el margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación a los empleados: Vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: Esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre personal: Los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Un aspecto importante a considerar es que si la alternativa de reclutamiento interno es prioritaria para la organización, ésta debe ser congruente tanto con una adecuada política de promoción como los lineamientos en materia de capacitación que ha fijado la empresa. Por otro lado, para que este método tenga éxito, o al menos se acerque a ello, es fundamental desarrollar una política congruente, bien informada y percibida por los trabajadores como una instancia justa y abierta para todos aquellos que manifiesten la intención de participar de dichos procesos.

#### **2.4.2.1.1.2. Desventajas del Reclutamiento Interno.**

De acuerdo a Chiavenato (2011), las principales desventajas que tiene el reclutamiento interno son:

- Exige que los empleados nuevos tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Pero por otro lado, si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados, en este sentido es fundamental el cómo se informa y se lleva a cabo el proceso.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales en toda la organización, ya que para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse en la medida que el candidato interno tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

#### **2.4.2.1.1.3. Fuentes de Reclutamiento Interno.**

De acuerdo a Chiavenato (2011), el reclutamiento interno se basa en datos e información relacionada con:

- Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- Resultado de la evaluación de desempeño del candidato interno.
- Resultado de los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

Lo antes expuesto refuerza la idea de gestionar de manera integral la administración de recursos humanos en la organización, dejando en este caso de manifiesto la relación que

existe entre el reclutamiento y otras funciones como el análisis y descripción de cargos, la evaluación de desempeño, la capacitación y la política de promoción.

#### **2.4.2.1.2. Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera de la organización. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2011).

Al respecto, Mondy y Noe (2005), señalan que en ocasiones una organización debe buscar más allá de sus propias fronteras para encontrar trabajadores, sobre todo al expandir su fuerza laboral. Las siguientes necesidades requieren del reclutamiento externo: a) ocupar puestos de primer ingreso; b) adquirir habilidades que no poseen los trabajadores actuales; y c) obtener trabajadores con distintos antecedentes para promocionar una diversidad de ideas.

##### **2.4.2.1.2.1. Ventajas del Reclutamiento Externo.**

De acuerdo a Chiavenato (2011), autor que más profundiza sobre esta materia, las principales ventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

- Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización: La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: Sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa;
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.

#### **2.4.2.1.2.2. Desventajas del Reclutamiento Externo.**

Dentro de las principales desventajas asociadas al reclutamiento externo, de acuerdo al mismo autor, se encuentran:

- Por lo general es más lento que el reclutamiento interno: El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de los candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado el nivel del puesto, resulta mayor ese período;
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos, como por ejemplo, los anuncios en periódicos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: Los candidatos externos son desconocidos y tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Puede provocar barreras internas: Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa: Asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

#### **2.4.2.1.2.3. Fuentes de Reclutamiento Externo.**

Las principales técnicas de reclutamiento externo según Chiavenato (2011) son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centro de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Viajes para reclutar en otras localidades.
- Anuncios en periódicos, revistas, radioemisoras, TV locales, etc.
- Agencias de colocación o empleo.
- Reclutamiento en internet.
- Programas de capacitación (training).

De la unión de los dos tipos de reclutamiento mencionados anteriormente (interno y externo) surge la opción de utilizar una modalidad mixta, ya que de acuerdo a Chiavenato (2011), las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefiere una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

### **2.4.3 Selección de Personal**

Mondy y Noe (2005), son categóricos al señalar que la selección de empleados capaces es una de las prioridades de la gerencia. Sobre su importancia, indican que así como el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas.

Werther y Davis (2000), indican que una vez que se disponga de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto

para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que tienen vacantes.

Por su parte Chiavenato (2009), grafica el concepto de selección aludiendo a un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. El mismo autor señala –complementando el párrafo anterior- que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Los párrafos anteriores dan cuenta de la enorme importancia que tiene la etapa de reclutamiento en el eventual éxito o fracaso de la posterior etapa de selección, por lo que habrá que entender estas etapas como un proceso que necesariamente se debe conectar con sus etapas predecesoras y que tendrá evidentemente un impacto sobre las posteriores.

Entonces, volviendo con Chiavenato (2011), la selección de personal pretende solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto de trabajo.

El mismo autor menciona como técnicas de selección las siguientes:

- Entrevistas de selección, las cuales pueden ser dirigidas (con orientación determinada) o no dirigidas (libre).
- Pruebas de conocimientos o habilidades: generales o específicas.
- Exámenes psicométricos (de aptitudes).
- Exámenes de personalidad, los cuales pueden ser Expresivos (PMK), Proyectivos (de árbol, Rorschach, TAT, Szondi).
- Técnicas de simulación, como Psicodrama o Role-playing.

Por su parte, Werther y Davis (2000), al referirse a la selección externa, indica de manera estandarizada que suelen aplicarse los ocho pasos que a continuación se mencionan:

1. Recepción preliminar de solicitudes.
2. Pruebas de idoneidad.
3. Entrevistas de selección.
4. Verificación de datos y referencias.
5. Examen médico.
6. Entrevista con el supervisor.
7. Descripción realista del puesto.
8. Decisión de contratar.

En el caso de que en la organización opere un sistema de promociones internas, de acuerdo al autor, no es necesario, por lo común, proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

A lo antes señalado, Mondy y Noe (2005), agregan las pruebas de interés vocacional y las pruebas de abuso de sustancias prohibidas, las cuales en algunos contextos particulares pueden resultar relevantes de ser aplicadas.

Un aspecto importante que mencionan estos últimos autores dice relación con las características que deben tener las pruebas de selección diseñadas adecuadamente, al respecto indican:

- Estandarización. Es la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionadas con la aplicación de las pruebas. Que todos realicen la misma prueba bajo condiciones que sean lo más parecidas posibles.
- Objetividad. Se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados.

- Normas. Una norma es un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros. Una calificación por sí misma es insignificante, pero se vuelve significativa sólo cuando se compara con las calificaciones de otros solicitantes.
- Confiabilidad. Es el grado en que una prueba de selección proporciona resultados consistentes. La confiabilidad refleja el grado de confianza en una prueba.
- Validez. Es el grado en el que una prueba mide lo que dice medir. La validez, reportada comúnmente como un coeficiente de correlación, resume la relación entre dos variables.
- Requisito de relación con el empleo. Exige que cualquier situación que midan las pruebas de empleo deben relacionarse con el mismo.

#### **2.4.4. Incorporación (Inducción o Socialización) de Personal**

De acuerdo a Bermúdez (2012), se pudo constatar en la literatura de la gestión humana en particular, y en muchos autores de la sociología de la empresa, que durante la etapa de llegada, al trabajador se le considera en un proceso de socialización. Algunos nombran tal proceso como “socialización organizacional” o “inducción general”, y otros lo llaman “socialización profesional”.

En términos concretos, según lo indicado por Martínez y Martínez (2009), los programas de inducción o socialización tienen por objeto facilitar la adaptación de un nuevo trabajador a la empresa y al entorno físico y social de su trabajo. Generalmente, la inducción es un proceso estructurado, diferente de la orientación, en el que participan el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y, a veces, instructores especializados; el proceso se lleva a cabo conforme a una pauta de actividades de corta duración: 10 a 20 horas, generalmente. En cuanto al contenido, los programas de inducción deben explicar al nuevo empleado:

- Las tareas y responsabilidades de su trabajo;
- Las características de la empresa;
- Su organización y objetivos;
- Los productos y servicios que elabora,
- Los mercados que atiende;

- Las normas y los procedimientos internos;
- Los términos del contrato de trabajo;
- Los itinerarios de carrera del personal,
- Los sistemas de prestaciones y beneficios del personal.

Por su parte, Chiavenato (2001), profundiza un poco más al respecto y señala que todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

### **Misión y Visión.**

- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Objetivos.
- Organigrama General

### **Disciplina Interior:**

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones).
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones.
- Ascensos.

### **Comunicaciones/ personal:**

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango y clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Al finalizar la etapa de provisión es importante mencionar que resulta evidente suponer que cada organización, de acuerdo a sus experiencias, al grado de profesionalización de quien toma las decisiones, a los recursos con los que cuenta y, en definitiva, a la visión que tenga sobre cómo gestionar el recurso humano en su empresa, adoptará de una manera más o menos rigurosa, más o menos formal, profunda o superficialmente, los temas y lineamientos que se han tratado anteriormente, recordando que el apego estricto a lo que aquí se ha señalado no garantiza bajo ningún punto de vista el éxito de las decisiones sustentadas en ello, sino más bien, a través de un enfoque teórico, minimizar los errores y las consecuencias que de ellos se pueden generar.

Dado el carácter integral y copulativo que debiesen tener todos los procesos y actividades de la gestión de recursos humanos cuando una organización tiene por objetivo generar un real valor para sí misma a través de las personas, se complementará los antecedentes previos con una descripción de la fase de mantención de recursos humanos, la cual resulta fundamental para aprovechar y potenciar tanto los esfuerzos como la inversiones realizadas en las fases de organización y de provisión de personal. Posteriormente se incluirá una revisión de los principales aspectos relacionados con la etapa de Capacitación y Desarrollo así como de la Evaluación de Desempeño. Esto, tiene por propósito insistir en la mirada integrada que se debe tener sobre todos y cada uno de los procesos existentes en la administración de los recursos humanos, y de la necesidad de que éstos sean gestionados

bajo un común denominador que efectivamente genere ventajas competitivas significativas para la organización a través de su adecuada gestión.

## **2.5. Mantenimiento de Recursos Humanos**

En materia de mantenimiento de los recursos humanos, Chiavenato (2011) señala que una organización es viable cuando no sólo capta y emplea su personal adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización.

De lo anterior se desprende que todos los esfuerzos e inversión realizados en las etapas de organización y provisión de recursos humanos deben continuar y, más aún, reforzarse en la etapa de mantenimiento. Además, para su adecuado diseño debe considerarse la información contenida en los análisis y descripción de puestos y en los perfiles de competencias respectivos, ya que de esa forma se tendrá una mirada objetiva sobre los requerimientos y complejidad de cada puesto de trabajo, y por ende, de la forma en que debe abordarse el mantener y motivar a quienes los ocupan. Para Chiavenato (2011), los principales aspectos dentro de esta etapa son las remuneraciones, las prestaciones sociales, los aspectos relacionados con la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales.

Por su parte, Mondy y Noe (2005), centran este aspecto principalmente en dos variables, la compensación económica y la no económica.

Al respecto señalan que la compensación es el total de pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de su trabajo. Los propósitos generales de entregar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. De este punto, se desprende la íntima relación – y por ende coherencia- que debe existir entre esta etapa de mantenimiento y las fases de organización y provisión de recursos humanos, agregando una arista no menor con respecto a la importancia de la compensación: el contribuir a generar la motivación suficiente en los trabajadores para el cumplimiento de sus objetivos.

Los mismos autores clasifican la compensación económica en directa e indirecta, la primera aludiendo al pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Por su parte, la indirecta, relacionada a prestaciones de tipo legal, seguridad social, incapacidad familiar y médica, entre otras.

En cuanto a la compensación no económica, Mondy y Noe (2005), señalan que es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Dentro de ésta encontramos, por ejemplo, aspectos como políticas sólidas, colegas agradables, condiciones de trabajo y flexibilidad en el lugar de trabajo.

Para estos autores existe una característica que debe estar siempre presente al momento de hablar de compensación, principalmente de la compensación económica, ésta es la equidad. Y en este contexto, significa un trato salarial justo para los empleados. En forma ideal, la compensación deberá ser imparcial para todas las partes interesadas y los empleados la percibirán de ese modo. No obstante es una meta difícil de alcanzar.

La equidad puede ser clasificada en externa e interna. La externa existe cuando los trabajadores de una organización reciben una remuneración equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas. Por su parte, la equidad interna, existe cuando los empleados reciben un sueldo acorde a la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma empresa u organización.

Además de la equidad, se consideran como variables importantes en materia de compensación las políticas salariales propias de la organización, la situación financiera de la misma y las características del mercado laboral. De hecho, en relación a la primera, Chiavenato (2011), señala que uno de los principales aspectos de la filosofía de una organización es el de la política salarial. Indica que el nivel de salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que una organización ocupa en el mercado laboral como para sus relaciones con los trabajadores.

Siguiendo con Chiavenato (2011), quien hace manifiesta la importancia de las remuneraciones en la etapa de mantenimiento del recurso humano, se profundizará un poco más en esta temática así como en la higiene y seguridad en el trabajo.

### **2.5.1. Remuneraciones y Prestaciones.**

Se denomina remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la remuneración considera todas las formas posibles de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen trabajo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su entorno familiar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de necesidades fisiológicas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización (Chiavenato 2009).

De acuerdo a lo señalado por Werther y Davis (2000), la compensación adecuada es un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante.

En tanto, Mondy y Noe, (2005), refuerzan el concepto indicando que un sistema de compensación bien desarrollado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

Chiavenato (2011), siguiendo una línea similar a lo planteado por los autores antes señalados, hace una clasificación en esta materia, estableciendo que existe tanto una remuneración económica como una extraeconómica.

La remuneración económica, se divide en directa e indirecta. Dentro de la primera se encuentra el salario, los premios, las comisiones y los bonos. En cuanto a las indirectas,

tenemos aquellas obligatorias por ley, como las vacaciones, el descanso semanal remunerado, seguro de cesantía, entre otras; y las voluntarias, como las prestaciones sociales, ayuda para la vivienda, seguros de vida grupal, etcétera.

Las remuneraciones extraeconómicas se clasifican en aquellas relativas al puesto de trabajo y las relativas al ambiente de trabajo. En las primeras se encuentran la autonomía, la identificación y el significado; mientras que en la segunda, es decir, en las relativas al ambiente laboral, tenemos las políticas de recursos humanos, el reconocimiento, las condiciones ambientales, la calidad de vida en el trabajo, la seguridad en el empleo y la flexibilidad laboral.

#### **2.5.1.1. Nuevos planteamientos de la remuneración.**

En un contexto de cambios y alto dinamismo tanto internos como externos, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no pueden, obviamente, quedar al margen. Las organizaciones no pueden incrementar indefinidamente los sueldos en determinados porcentajes bajo la premisa de estar acompañando, con ello, el aumento del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente de desempeño y productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneraciones orientados al desempeño y abandonan los métodos clásicos de una remuneración fija (Chiavenato 2011).

A continuación, el autor nos presenta algunas alternativas:

- La remuneración fija privilegia la homogeneización y estandarización de los sueldos, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración. Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo en que trabajan (mes u hora) para la organización. Estas ventajas fueron excelentes en el pasado, pero no aseguran el futuro. Como la remuneración tradicional es fija y

permanente, las personas no tienen motivo para desempeñarse mejor, sobre todo cuando los sueldos de las empresas son iguales y los desempeños son desiguales.

- La remuneración variable impulsa el aumento de la productividad personal, es la parte de la remuneración total, que se acredita periódicamente en favor del trabajador. Es de carácter selectivo y depende de los resultados que alcance la empresa. No ejerce presión en el costo de las empresas, porque se autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos.
- La remuneración por habilidades pretende pagar los sueldos con base en lo que los colaboradores demuestren saber y no por los puestos que ocupan. El aumento salarial se deriva de la adquisición de conocimientos, pero orientados a un conjunto de tareas interrelacionadas.
- La remuneración por competencias, se refiere a sueldos diferenciados según las competencias de las personas, esto es, a las características que las personas necesitan para obtener y sustentar una ventaja competitiva.
- Los planes de incentivos ayudan a motivar a las personas. Las empresas los usan para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

En definitiva, la remuneración -como principal premio para los trabajadores- debe considerar los aspectos mencionados anteriormente y de esta forma lograr que, más que una instancia de mero mantenimiento para los trabajadores en la organización, se convierta en un aspecto estratégico, que efectivamente logre motivar al personal y, como consecuencia de ello, agregue valor a la empresa.

### **2.5.2 Higiene y Seguridad**

Chiavenato (2009), plantea las siguientes interrogantes: ¿Qué empresa no quisiera ser el mejor lugar para trabajar? ¿A quién no le gustaría trabajar en una organización que fuera magnífica en este aspecto? Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y de seguridad, el departamento de personal no solo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que también da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. (Werther y Davis, 2000).

Por su parte, Mondy y Noe, (2005), señalan que la seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes por que los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

#### **2.5.2.1. Higiene Laboral.**

Desde el punto de vista de la función de recursos humanos, la salud y la seguridad de los trabajadores representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados.

Volviendo a Chiavenato (2011), indica que el objetivo de la higiene laboral es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo. Específicamente pretende:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.

La higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, pues son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), organismo español reconocido mundialmente en estas materias, define la higiene laboral (más conocida como higiene industrial) como la “ciencia de la anticipación, la identificación, la evaluación y el control de los riesgos que se originan en el lugar de trabajo o en relación con él y que pueden poner en peligro la salud y el bienestar de los trabajadores, teniendo también en cuenta su posible repercusión en las comunidades vecinas y en el medio ambiente en general.

#### **2.5.2.2. Condiciones Ambientales del Trabajo.**

Según Chiavenato (2011), existen tres grupos de condiciones que influyen en gran medida en el trabajo:

1. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, temperatura y humedad.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, períodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: organización informal, relaciones, status, etcétera.

Mondy y Noe (2005), bajo una mirada algo más contemporánea, consideran en este contexto algunas variables de manera relevante, como la ergonomía, la violencia en el lugar de trabajo, el estrés, programas de acondicionamiento físico, programa de abuso de sustancias y tabaquismo en el lugar de trabajo.

#### **2.5.2.3. Seguridad Laboral.**

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (Chiavenato, 2011).

Dentro de los principales aspectos a considerar en esta temática se encuentra la prevención de accidentes, las estadísticas de accidentes, la prevención de incendios, entre otros.

El INSHT (mencionado anteriormente), define la seguridad laboral como el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo.

En definitiva, y a modo de conclusión general sobre esta etapa de mantenimientos, todos los aspectos mencionados en ella tienen como propósito retener el talento en la organización, manifestando una preocupación constante por el mejoramiento tanto de las condiciones económicas como no económicas que confluyen para la elaboración de un puesto de trabajo que permita generar en quien lo ocupa las ganas de permanecer en la empresa exhibiendo un desempeño acorde a las expectativas de ésta.

Es fundamental que esta etapa, además, considere como información relevante aquella generada en las etapas de organización y provisión, ya que tanto los aspectos relacionados con las características y exigencias de cada uno de los puestos de trabajo como aquellos propios de quienes los ocupan, son de gran importancia para el diseño adecuado de las diversas políticas relacionadas a la mantención y motivación de los trabajadores.

## **2.6 Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos**

En todo este contexto, es evidente que la capacitación y desarrollo de los trabajadores surge como el camino natural para muchas organizaciones hacia el mejoramiento de las competencias de sus colaboradores y, por añadidura, de su propia gestión y resultados.

La Real Academia de la Lengua Española define capacitar como “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”.

En la misma línea de sencillez conceptual, Martínez y Martínez (2009), señalan que el concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho,

alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables.

Este mismo autor señala que, las empresas suelen aplicar diferentes tipos de programas de capacitación según la clase de necesidades que atienden. Los más comunes son los siguientes:

- **Programas de inducción o introducción** (mencionados anteriormente).
- **Programas de entrenamiento inicial**, tienen por objetivo familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto de trabajo. El entrenamiento inicial es una actividad formal de corta duración que está a cargo, generalmente, del jefe inmediato, y está dirigida a los nuevos empleados o a los empleados antiguos que son transferidos a puestos nuevos.
- **Programas de complementación**, destinados a suplir las carencias de conocimientos o habilidades de trabajadores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas. Por lo general, se trata de programas de corta duración: 30 a 100 horas, que son impartidos en centros o en la misma empresa, por instructores especializados. Atienden necesidades que pueden presentarse en todos los niveles de una organización: desde operarios hasta gerentes.
- **Programas de especialización**, para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo. A menudo la especialización tiene que ver con intereses particulares de cada empresa, por lo que estos programas tienden a ser diseñados e impartidos dentro de la propia empresa. La duración de la capacitación es variable, aunque rara vez excede de 100 horas.
- **Programas de actualización**, que tienen por objetivo poner al día los conocimientos y las habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo. Los programas de

actualización son, por lo general, de corta duración: menos de 50 horas, y pueden estar dirigidos a trabajadores de cualquier nivel en la organización.

- **Programas de perfeccionamiento y desarrollo**, tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse en puestos de nivel superior en su área de trabajo. Estos programas tienen una duración variable: 50 a 100 horas, según la complejidad de las competencias requeridas en el puesto superior.
- **Programas de desarrollo personal**, destinados a mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, y promover una disposición anímica del trabajador en línea con los intereses de la organización. Estos programas han alcanzado gran popularidad actualmente, aunque su condición es debatible; hay quienes sostienen que en rigor no son programas de capacitación ya que generalmente carecen de objetivos definidos y medibles de aprendizaje, y emplean técnicas de manipulación psicológica más que didácticas.
- **Programas de capacitación transversales**. Actualmente, las empresas deben lidiar con problemas que comprometen la eficiencia y estabilidad de toda la organización. Muchas veces son problemas externos con los que la empresa debe lidiar internamente; por ejemplo, la seguridad, la drogadicción, el alcoholismo y el SIDA. Otras veces se trata de cambios tecnológicos que comprometen toda la organización; por ejemplo, la instalación de un software computacional nuevo. También hay problemas que se generan dentro de la empresa y que requieren un tratamiento colectivo; por ejemplo el manejo del estrés laboral, la igualdad de género y el acoso sexual. Por último, puede haber problemas de relación con los clientes, los proveedores, el gobierno y la comunidad, que comprometen la imagen de la empresa y que exigen cambios en las pautas de conducta de todo el personal. En todos estos casos, la capacitación está enfocada a necesidades colectivas de la organización más que a necesidades particulares de una persona, un grupo de trabajadores o una unidad de la empresa.

De acuerdo a todo lo anterior, la capacitación no parece –en términos conceptuales– representar un tema de alta complejidad, es sin duda una temática de fácil comprensión que las organizaciones, en general, conocen en algunos de sus alcances. Entonces, pareciera

lógico preguntarse ¿por qué en muchas organizaciones los procesos de capacitación pareciesen no cumplir con los objetivos para los cuales fueron diseñados (entendiendo que hubo un diseño previo).

Al respecto, Mondy y Noe (2005), entregan una definición de capacitación que incorpora aspectos que muchas veces se subestiman o lisa y llanamente no se consideran al momento de delinear o trazar dicho proceso y que lógicamente perjudican cualquier resultado. Estos autores indican que la capacitación y desarrollo de los recursos humanos es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste **no sólo en capacitación**, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño. Es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño de la organización. Los mismos autores complementan la idea anterior señalando que “el reto principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a éste. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras”.

En esta línea, González y Tarrago (2008) plantean un escenario bastante interesante en cuanto a lo que ocurre con la capacitación. Señalan que si se pregunta en una organización cualquiera ¿qué es la capacitación? todos, en el momento presente, podrían contestar. Todos lo saben. Es admirable la rápida divulgación que experimenta la capacitación. No existe ningún gerente, director de empresa o mando de cualquier nivel que no haya asistido u organizado para su personal o para sí mismo algún seminario, curso, conferencia u otro evento similar con el ánimo de refrescar o reciclar conocimientos, comprender algún nuevo concepto, teoría o para reflexionar sobre la forma de pensar o actuar de ciertos profesionales especializados, etcétera. Todo esto dirigido a lograr una mejora en sus sistemas de trabajo y en sus resultados.

Si la pregunta fuera: ¿qué se desea conseguir con la capacitación?, las respuestas serían vagas y muy dispersas. Unos desean madurar los conocimientos que posee su personal; otros, enseñarles ciertos conocimientos; algunos, cambiar su forma de actuar y de pensar; la

mayoría, ampliar sus puntos de referencia. Se ha de reconocer que actualmente los motivos que llevan a una organización a realizar un programa de capacitación son muy heterogéneos.

Y la respuesta sería aún más dispersa y vaga si la pregunta hiciera referencia a qué resultados se obtienen con la capacitación. Aunque las organizaciones están motivadas por conocer estos resultados, no siempre son capaces de poner en marcha un sistema para seguir las acciones de capacitación y los resultados obtenidos por capacitación por diversos motivos: falta de tiempo, existencia de asuntos prioritarios, etcétera.

Por todo lo señalado, es evidente entonces que el proceso de capacitación involucra bastantes más aspectos que tomar decisiones sobre a quién se va a capacitar, en qué materias y cuándo, condicionado todo aquello seguramente a un presupuesto en donde habitualmente surgen otras prioridades (generalmente de orden más operativo e inmediato) y limitado muchas veces -en el ámbito local al menos- a la factibilidad de poder utilizar la Franquicia Tributaria Sence (Servicio nacional de capacitación y empleo).

## **2.7. Evaluación de Desempeño**

Según Cummings y Schwab (1985), la evaluación del desempeño tiene sus inicios en la década de 1920-1930 en los Estados Unidos, debido a que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política de retribuciones que relacionaran la responsabilidad del puesto de trabajo con los aportes de los empleados en el éxito de la empresa. Fue así como comenzó a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para mejorar el rendimiento de los trabajadores que no lograban los estándares definidos. Se le considera una técnica o proceso por medio del cual se valora o mide de forma sistemática el rendimiento global y comportamiento laboral del trabajador en función de su cargo.

Existen diversas definiciones de muchos autores respecto del concepto de evaluación de desempeño. Harris (1986), indica que los procedimientos de evaluación se establecen a

partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales.

Por otro lado Robbins (1995), señala que una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados.

Gil, Ruiz y Ruiz (1997), aportan indicando que la evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos.

Por su parte Chiavenato (2009), define que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

En fin, otros autores definen y explican el concepto de evaluación de desempeño, de manera simple, como la acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades.

Para Sanchez y Calderón (2002), si las organizaciones toman consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño y se reconoce la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, deben considerar cuidadosamente la implementación de cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño. Estas etapas, creadas por los mismos autores, se describen en forma resumida a continuación:

1. **Planificación del proceso de desempeño:** Corresponde a la etapa inicial, donde se establece el cómo, el quién y el cuándo del proceso. Se debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que se persigue al implementar el sistema, la población que se evaluara y los criterios que se considerarán.
2. **Diseño de sistema de evaluación:** En esta etapa se realiza la construcción total del sistema que se desea aplicar. Según Chinchilla (2000), es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto, los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional. Luego se debe seleccionar el método y elaborar el instrumento de evaluación, elaborar una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación.
3. **Implementación del sistema de evaluación:** corresponde a aquella etapa en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado. Se debe considerar que los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso, se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema en un proceso continuo, luego se debe utilizar y aplicar la evaluación, y finalmente comparar el desempeño del empleado con los estándares establecidos y asignar una calificación con base en su desempeño real.

4. **Retroalimentación del empleado:** Consiste en una entrevista de evaluación y retroalimentación con los evaluados. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.
  
5. **Retroalimentación del sistema de evaluación:** En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo.

De acuerdo a los mismos autores, antiguamente el único objetivo era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores; hoy tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos. Se usa para planificar la demanda de recursos humanos, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, como insumo básico de acciones de capacitación, movilidad del personal (ascensos o traslados), ajuste de cargos y especificaciones del mismo; en definitiva, tiene relación directa con todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos en la organización.

De esta forma, se ha profundizado sobre los principales aspectos sobre los cuales debiese centrarse una adecuada gestión de recursos humanos, poniendo especial énfasis en las etapas de organización y provisión de personas, que lógicamente representa el centro de esta investigación, pero también ahondando en los procesos de mantención, capacitación y evaluación de desempeño, que sin ser parte formal de dichas etapas, tienen una conexión importante con ellas, retroalimentándose mutuamente y, en definitiva, formando parte de esta gestión integral, transversal y sinérgica que se ha mencionado y enfatizado permanentemente.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

En este capítulo se explica el tipo de estudio que se desarrolla, la recolección de la información utilizada, la identificación de los actores considerados y en general los métodos empleados para la creación de la guía de organización y provisión de recursos humanos para las PYMES, junto con describir el tratamiento de la información para validar los resultados, aplicando la guía en una PYME de la zona.

### **3.1. Tipo de estudio**

Este estudio de tipo descriptivo, de corte transversal y no experimental, se elabora a partir de la información disponible en revistas científicas y libros referente a la gestión de recursos humanos.

La primera medida fue establecer el mapa de proceso de la gestión de recursos humanos a partir de los modelos existentes y llevarla a un lenguaje simple de entender, de modo que resulte práctico de implementar, especialmente para las PYMES que no cuentan con staff de profesionales para esta función.

A partir de plantillas con descripciones simples es posible crear un molde para implementar un modelo de gestión de recursos humanos en las fases primarias de organización y provisión, útil para empresas que no cuentan con esta herramienta básica que les permitirá ordenar sus procesos desde el diseño de puestos de trabajo hasta la incorporación de un trabajador a sus filas.

Esta herramienta, permitiría a las PYMES iniciar e implementar de acuerdo a sus necesidades un proceso de gestión de recursos humanos, lo que debiese permitirles tomar mejores decisiones en materia de personal y, con ello, lograr mayores niveles de eficiencia en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

### **3.1.1. Recolección de Datos**

La información para diseñar las plantillas que servirán de instrumento para el desarrollo de este estudio se obtendrán de la revisión bibliográfica tanto de connotados autores en materia de gestión de recursos humanos como de aquellos que, de acuerdo a la temática en análisis, resulten relevantes de ser considerados. Lo anterior, será adaptado a un lenguaje simple, de modo que incluso los usuarios sin una preparación académica formal en el ámbito de la administración logren completar la información requerida y darle un sentido adecuado en cuanto a su diseño y posterior uso.

### **3.2 Elaboración del Proceso de Gestión de Recursos Humanos**

Para que los usuarios logren tener una visión general, que permita entender la perspectiva de lo que se va a desarrollar, se elaborará un mapa del proceso global de la gestión de recursos humanos, basado en la información de distintos autores competentes en la materia.

Luego, se profundizará en las fases iniciales del proceso, que son el objetivo de este estudio, es decir, la organización y provisión de recursos humanos.

Dado que, para focalizarnos adecuadamente en estas dos fases, es indispensable contar con un plan estratégico que entregue los lineamientos y enfoque de la organización, se incluirá un análisis referente a la creación de la misión, visión, valores, política y objetivos de una organización.

Con la base ya definida, es posible adentrarse con mayor profundidad y calidad al diseño de los pasos necesarios para completar las fases objeto de este estudio.

Para todo lo anterior, se han seleccionado tres autores, que se usarán como base del conocimiento, Chiavenato, Mondy & Noe y Werther & Davis. En algunos casos, se agregarán a otros autores que aporten sencillez y graficas a los conceptos, de modo de hacer más didáctica y aplicada la tarea.

### 3.2.1 Identificación de Actores

Este estudio está dirigido específicamente a Pymes que sienten que para permanecer y dar sustentabilidad a su negocio deben incorporar la gestión del recurso humano (o al menos algunos aspectos de ella) en las estrategias de su organización.

Como ya se ha señalada, según la encuesta longitudinal de empresas (ELE, 2009), en Chile el 17% del universo de empresas se encuentran en la categoría de Pymes, las que aportan con el 16% de las ventas del país. Las empresas Pymes en Chile están clasificadas por montos de ventas anuales y número de trabajadores. De acuerdo a documento del Ministerio de Economía, los montos de venta van de 2.400 UF/año hasta 100.000 UF/año y el número de trabajadores de 10 a 200.

En definitiva el universo de usuarios potenciales podría llegar a 130.000 empresas de los distintos rubros de la economía de nuestro país.

En particular, los actores de este estudio serán los dueños y directivos de la empresa denominada “Molinera Autonell Limitada”, la que se utilizará como caso de aplicación y/o verificación de la guía de organización y provisión de recursos humanos.

### 3.2.2. Descripción Empresa de Validación

**Tabla 1:** Información General de la Empresa

<b>DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	
<b>Empresa</b>	Molinera Autonell Limitada
<b>Representante Legal</b>	Lola Patricia Autonell Gómez
<b>RUT Empresa</b>	87.609.600-5
<b>Giro</b>	Molino de trigo

**Fuente:** Jefe Personal Molinera Autonell (2014)

### **3.3 Análisis de la Información**

El análisis de la información que se generará se validará con el estudio de caso a abordar, el cual permitirá desarrollar todo el proceso estudiado (planificación estratégica, organización y provisión de recursos humanos), utilizando a una empresa de clasificación Pyme, que no cuenta con un proceso de gestión de recursos humanos formal y explícito.

El análisis consiste en utilizar cada uno de los instrumentos diseñados en la empresa que se ha considerado como caso, de modo de validar la facilidad, simpleza y uso práctico y/o técnico de las plantillas elaboradas.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

Como ya se ha mencionado, la gestión de recursos humanos es una herramienta que genera valor a las organizaciones, de ahí la importancia que aquellas pequeñas y medianas empresas que cuentan con un gran porcentaje de trabajadores, puedan acceder a implementar un sistema que les permita obtener los beneficios que de él se generan.

Los resultados de este trabajo apuntan justamente a un modelo práctico de implementar en PYMES, sin la necesidad de contar con un equipo o departamento de recursos humanos el cual pueda implementar con sus colaboradores más cercanos. Lo único que se requiere es el convencimiento y las ganas de incorporar una política de recursos humanos que le de valor a sus trabajadores y por ende a su empresa.

### **4.1 Mapa de Proceso Global de Gestión de Recursos Humanos.**

De acuerdo a los modelos e interpretaciones de diversos autores calificados en la materia de recursos humanos, se adaptaron las ideas para exponerlas de una manera simple, de modo que sea de fácil interpretación para cualquier administrador de empresa, que desee implementar un sistema de gestión de recursos humanos.

Primero que todo, se debe entender el desarrollo del proceso global, para luego lograr comprender en forma más integral y bajo un enfoque sistémico las fases en las que profundizaremos (Organización y Provisión de Recursos Humanos).

El modelo de gestión general de una organización contempla cuatro fases de gestión. El primero de ellos tiene que ver con la planificación estratégica, que es la base de inicio para que puedan desarrollarse las siguientes fases del proceso. Este estudio se enfocará en el proceso de Gestión de Recursos Humanos, sin embargo no se puede partir desde allí, dado que es absolutamente dependiente de algunos aspectos del plan estratégico, tales como la misión, visión y objetivos organizacionales. En la figura N°6 se muestra el proceso básico de gestión para empresas como base del desarrollo de esta guía.

Figura N°6: Modelo básico de Gestión de empresas



Fuente: Elaboración propia

Para implementar el proceso de gestión de recursos humanos se requiere que la empresa cuente con un plan estratégico, por lo que se abordaran aquellas etapas dentro de la planificación estratégica que son indispensables para el desarrollo de este trabajo.

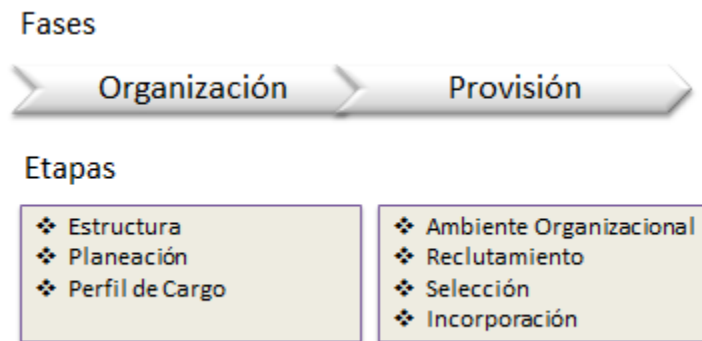
Dicho esto, el paso siguiente es la elaboración del proceso de gestión de recursos humanos, para el cual se ha considerado como variable primordial la simpleza y sencillez, de modo que sea aplicable por las Pyme, que son el objeto de estudio y aplicación del presente trabajo.

La figura N°7 da cuenta del mapa general del proceso de gestión de recursos humanos, mientras que la figura N°8 representa el detalle de las fases objeto de este estudio (Organización y Provisión de recursos humanos).

Figura N°7: Mapa general del proceso de gestión de recursos humanos



Figura N°8: Mapa de proceso de gestión de RH fases de Organización y Provisión



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que el alcance del presente trabajo es la implementación sólo de las fases de organización y provisión de recursos humanos.

#### **4.2 Descripción de los Instrumentos de apoyo para la Ejecución del Proceso de Gestión de Recursos Humanos en las Fases de Organización y Provisión.**

Para generar los instrumentos de apoyo en la implementación de un proceso de gestión de recursos humanos en sus fases de organización y provisión, se ha considerado los principales conceptos de los tres autores que, de acuerdo a la revisión bibliográfica, mayormente aportan al desarrollo de este trabajo, específicamente en cuanto a la elaboración de modelos de gestión de recursos humanos (Chiavenato, Mondy & Noe; y Werther & Davis).

Como paso siguiente y para facilitar el trabajo, se creó un diagrama de flujo del proceso de las fases y etapas que se desarrollaran en este estudio basados en las figuras N°6 y7.

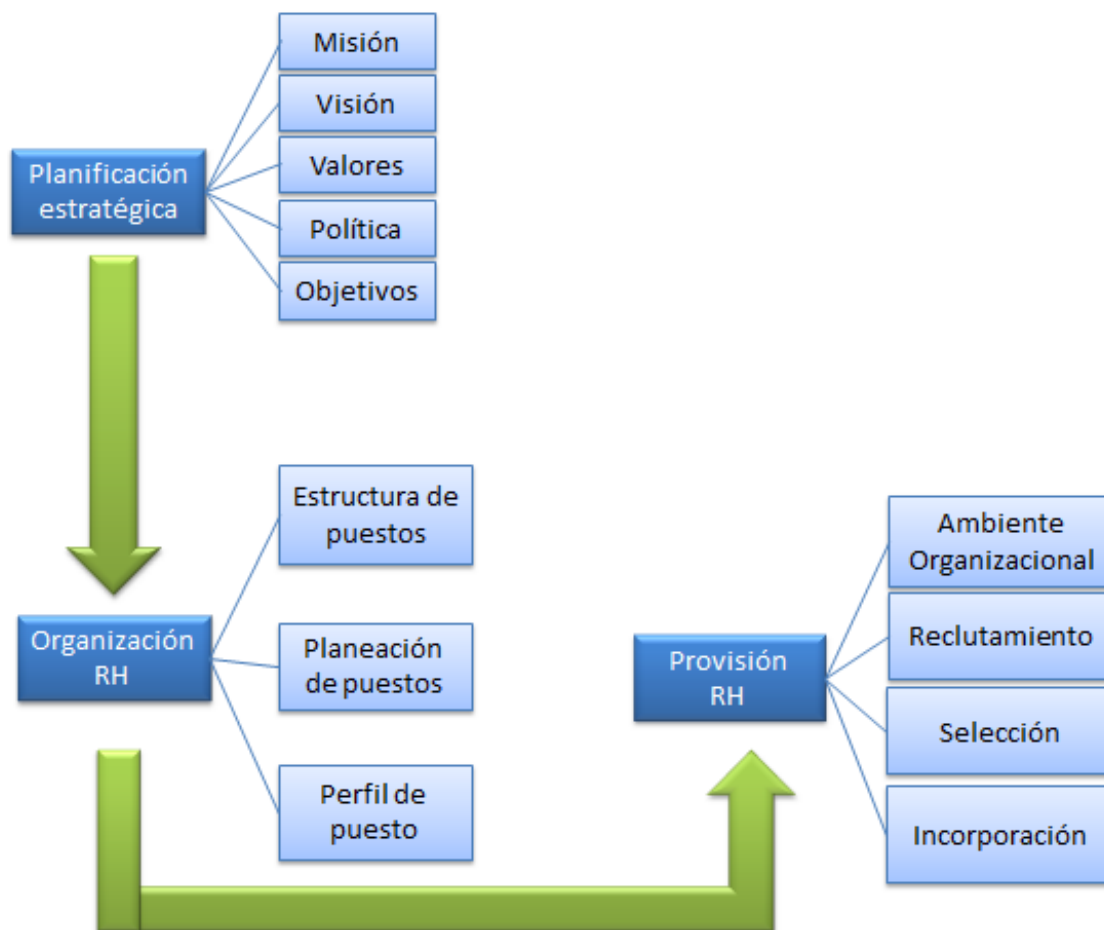
##### **4.2.1 Diagrama de flujo para la orientación del formato a seguir**

Este diagrama pretende mostrar en una sola figura el proceso general de la gestión de recursos humanos, de modo de dimensionar los pasos que hay que seguir para su implementación. Tener claridad del contexto general hace más fácil la tarea posterior de

desarrollar y profundizar sobre las etapas componentes del mismo. Por otro lado, se puede dividir cada fase del proceso en etapas que permitirían ir avanzando de acuerdo a las posibilidades de cada empresa que desee implementarlo.

Cada una de las fases y sus etapas deben crearse en la secuencia indicada. No es recomendable no seguir la secuencia, es decir, cada fase y etapa al interior de ella es dependiente de la anterior. Por lo tanto, si se decide trabajar sólo en parte del proceso, este debería ser hasta la fase o etapa desde el inicio hasta alcanzar el porcentaje deseado.

Figura N°9: Diagrama de flujo de proceso de gestión de recursos humanos en los ámbitos de Planificación Estratégica, Organización y Provisión de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°10: Elementos considerados en cada una de las etapas de los procesos de planificación estratégica, Organización y Provisión de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Instrumentos de Aplicación

Los instrumentos, se refieren a la forma en que se deberá desarrollar cada etapa dentro de una fase del proceso de gestión de recursos humanos para una empresa Pyme. Define los pasos a seguir para completar la tarea.

Para ello se ha creado un subproceso para cada una de las fases del proceso de gestión de recursos humanos, y de la planificación estratégica. Estos subprocesos o etapas contienen pasos y/o tareas a desarrollar para lograr el objetivo. Partiendo desde la planificación estratégica en aquellos ítems que, como ya dijimos, son indispensables para la implementación del proceso de gestión de recursos humanos.

Como se muestra en la figura N°10, en cada etapa hay elementos usados para abordar y/o desarrollar el concepto. Esto se inicia con la definición simple del concepto de la etapa, los pasos a seguir para llegar a cumplir el concepto, ejemplos en algunos casos y finalmente una plantilla para el resultado. El cumplimiento de la etapa es la plantilla final, que dependiendo del concepto puede tratarse de una declaración, un formulario esquemático, un modelo, etc.

#### 4.2.2.1 Fase Planificación estratégica

Para la creación de cada una de las etapas de esta fase, se usara una plantilla tipo, que al responder las preguntas planteadas en sus pasos vaya dando forma al resultado final. Por supuesto son sugerencias rescatadas especialmente de los autores definidos, sin embargo en muchos casos se ha simplificado el lenguaje para lograr un entendimiento más fácil y en otros casos se modificó completamente, pero con la precaución de no perder el sentido de las variables básicas y/o mínimas a considerar.

Figura N°11: Etapas para crear la planificación estratégica



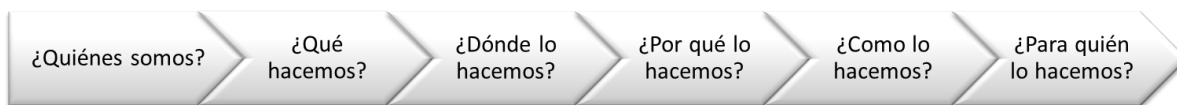
Fuente: elaboración propia

En general las etapas de la fase de planificación estratégica, deben considerar las respuestas de los directivos de la empresa, dado que representaran el proyecto de los propietarios o administradores del negocio. Son la clave de la razón de ser de la organización.

##### 4.2.2.1.1 Planificación estratégica – Etapa Misión

La creación de la misión de una empresa, representa la razón de ser de dicha organización. Por tanto, las respuestas deben ser entregadas por el dueño del negocio y/o sus administradores. Contar con una misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos, tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permite distinguirla de otras empresas similares.

Figura N°12: Pasos para crear la Misión



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. ¿Quiénes somos?:** Corresponde a la identidad de la organización, la historia institucional.

Ej: Somos una empresa familiar.

**Paso 2. ¿Qué hacemos?:** Corresponde a las necesidades que pretende satisfacer, el producto o servicio que ha definido generar.

Ej: Producir harina de calidad.

**Paso 3. ¿Dónde lo hacemos?:** Corresponde al sector territorial donde se realizara la actividad.

Ej: La producción se encuentra en Chillán.

**Paso 4. ¿Por qué lo hacemos?:** Corresponde a la finalidad de la acción remitiéndose a los valores fundantes de la organización; compromiso con la comunidad y con sus miembros.

Ej: Lo hacemos porque es una herencia para la comunidad

**Paso 5. ¿Cómo lo hacemos? :** Corresponde al modo en que se lleva adelante la tarea enunciada.

Ej: Lo hacemos de forma artesanal

**Paso 6. ¿Para quién lo hacemos? :** Corresponde a la población objetivo de la acción, considera a los trabajadores y el ámbito territorial de influencia.

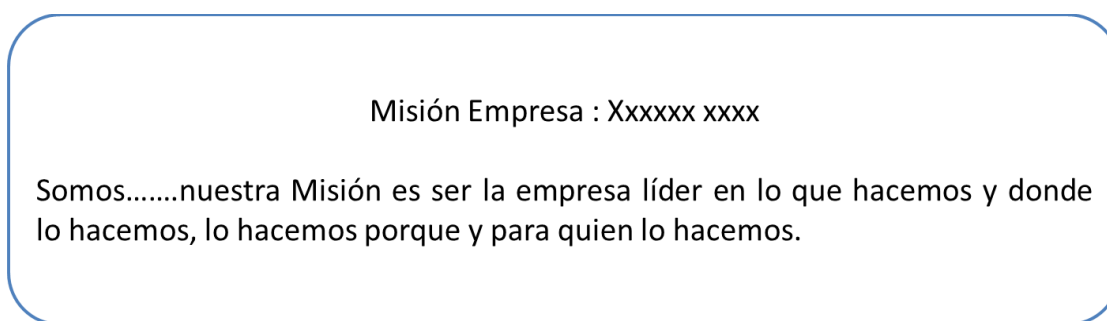
Ej: Lo hacemos para las panaderías y consumidores directos de la octava región

### **Ejemplos de misión:**

Disney: “Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar”.

Sony: “Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas”.

Figura N°13: Plantilla de Misión



Fuente: Elaboración propia

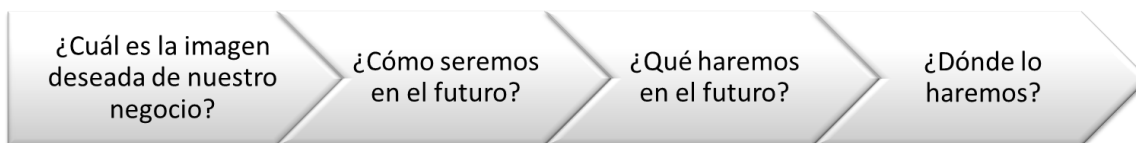
#### **4.2.2.2 Planificación estratégica - Visión**

La visión es el futuro deseado de los dueños de la empresa, el sueño aterrizado, hacia donde quiere dirigir sus pasos. Donde quiere posicionar a su empresa.

La visión sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo desea que sea la empresa más adelante.

Para crear la visión, es necesario primero saber con certeza donde está su empresa hoy en algunos ámbitos o variables de interés y hacia donde se quiere llegar:

Figura N°14: Pasos para crear la Visión



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?:** Corresponde al sueño que se desea alcanzar.

Ej: El mayor productor de harina de la octava región

**Paso 2. ¿Cómo seremos en el futuro?:** Corresponde al deseo de ser del negocio en algún ámbito en particular, una ventaja competitiva.

Ej: Seremos la empresa líder en el rubro de la producción de harina.

**Paso 3. ¿Qué haremos en el futuro?:** Corresponde a lo que deseamos producir.

Ej: Productores de la mejor harina

**Paso 4. ¿Dónde lo haremos en el futuro?:** Corresponde al alcance territorial de lo queremos lograr.

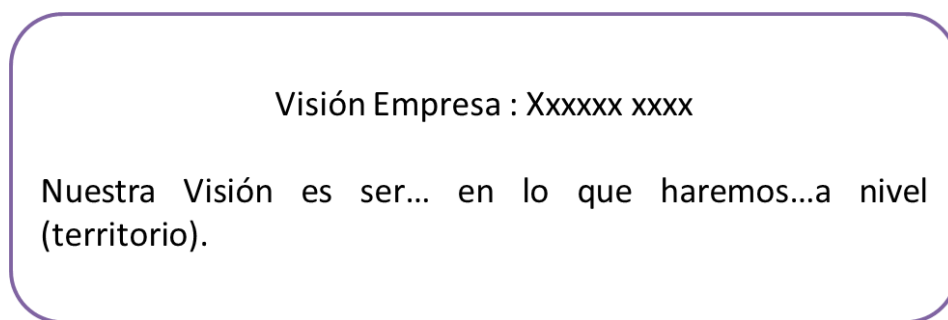
Ej: Lo haremos a nivel regional

### **Ejemplos de visión:**

Samsung: “Inspirar al mundo para crear el futuro”.

Arauco:” Ser un referente mundial en el desarrollo sustentable de productos forestales”.

Figura N°15: Plantilla de Visión

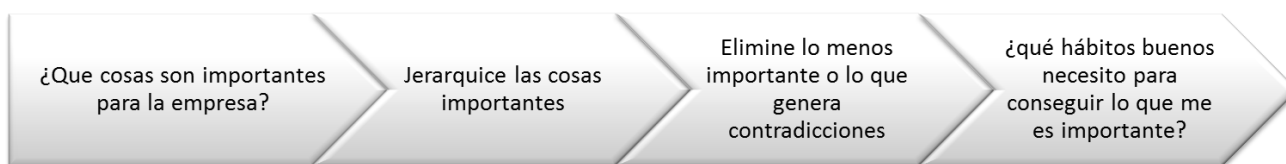


Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.3 Planificación estratégica - Valores

Los valores corresponden a los buenos hábitos que la empresa desea seguir, que garanticen la esencia de los dueños. Permiten definirse como empresa y guiar los valores de aquellas personas que trabajan en ella.

Figura N°16: Pasos para crear Valores



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. ¿Qué valores son importantes para la empresa?:** Corresponde a los valores que la empresa desea que cultiven todos los miembros de su organización.

Ej: Honestidad, responsabilidad, lealtad, seguridad, puntualidad, calidad, innovación, justicia, trabajo en equipo, etc.

**Paso 2. Jerarquizar las cosas importantes:** Se debe crear un listado con el ítem anterior y luego ordenar desde el valor más importante al menos importante para el desarrollo del negocio.

**Paso 3. Eliminar lo menos importante o conflictivo:** Del listado anterior se deben eliminar los menos importantes y/o conflictivos. No es bueno considerar demasiados valores, dado que deben estar presentes en todo momento en la organización.

**Paso 4. Seleccionar los hábitos deseados:** Finalmente, seleccionar los 5 a 7 hábitos que deseamos que sean el referente del actuar del negocio y hacer una pequeña descripción de ellos.

### **Ejemplos de valores:**

Extracto de Valores Falabella

*Honestidad*

*La sinceridad y la verdad serán un sello distintivo de todas nuestras relaciones.*

*Vocación de Servicio*

*Daremos el mejor servicio a nuestros Clientes y superaremos sus expectativas.*

Extracto de Valores Arauco:

*Seguridad - SIEMPRE, LO PRIMERO*

*Ponemos la seguridad de las personas como prioridad en todas nuestras decisiones.*

*Compromiso - TRABAJAMOS CON PASIÓN*

*Asumimos desafíos y trabajamos con pasión y esfuerzo para cumplirlos.*

Figura N°17: Plantilla de Valores

Valores Empresa : Xxxxxx xxxx

Nuestros Valores son los hábitos buenos que necesitamos para conseguir cumplir la visión y misión de nuestro negocio.

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.2.3 Planificación estratégica – Política de Recursos Humanos

La política de recursos humanos, es el marco de regulación de derechos y deberes desde la empresa hacia el trabajador. Es una declaración de la forma en que la empresa operara en algunos temas de administración del personal.

Figura N°18: Pasos para crear la Política de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

#### **Paso 1. ¿Cuáles serán los aspectos respecto de las personas que consideraremos?:**

Corresponde a las fases del proceso de gestión de recursos humanos que la administración de la empresa está dispuesta a cumplir en todos los casos.

Ej: Fechas de pago, forma de seleccionar al personal,

**Paso 2. Jerarquice según importancia:** Se debe crear un listado con el ítem anterior y luego ordenar desde la acción más importante a la menos importante para el desarrollo del negocio y el bienestar y tranquilidad de sus trabajadores.

**Paso 3. Eliminar lo menos importante o conflictivo:** Del listado anterior se debe eliminar lo indicado. No es bueno considerar demasiados compromisos, dado que hay que verificar el cumplimiento de ellos en forma permanente.

**Paso 4. Seleccionar compromisos finales:** Seleccionar los 5 a 7 compromisos que la empresa desea y son factibles de cumplir. Hacer una pequeña descripción de ellos.

Ej: Calidad: trabajamos por un producto de calidad

## Ejemplos de Política de Recursos Humanos:

Extracto de política de Nestlé – Remuneraciones.

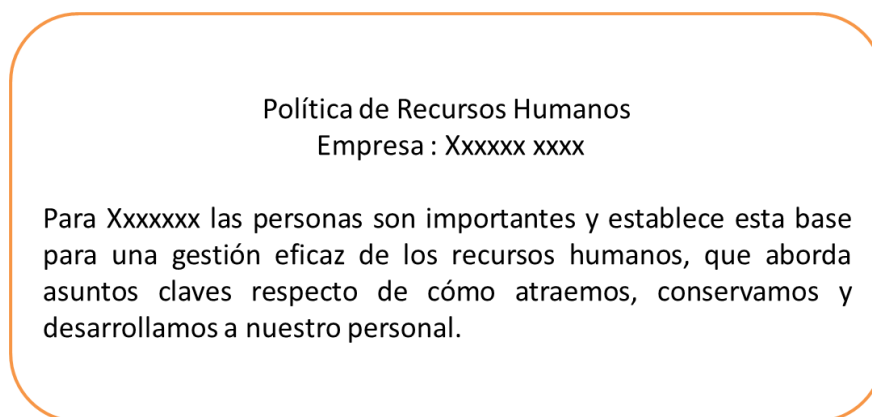
*Nestlé privilegia estructuras de remuneración competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y las ventajas sociales, las prestaciones de jubilación y otros componentes.*

*Cada unidad de explotación establecerá prácticas de remuneración que tengan en cuenta niveles de remuneración externos apropiados así como las exigencias de equidad interna.*

Extracto de política Hospital El Salvador - Reclutamiento, selección y contratación.

*... En el proceso de contratación se recomienda utilizar preferentemente el llamado a concurso interno, otorgando la oportunidad a los funcionarios que prestan servicios en el Hospital para que postulen y asuman nuevas funciones dentro de la organización, con la condición que cumplan con los requisitos para proveer el cargo respectivo.....*

Figura N°19: Plantilla de Política de recursos humanos

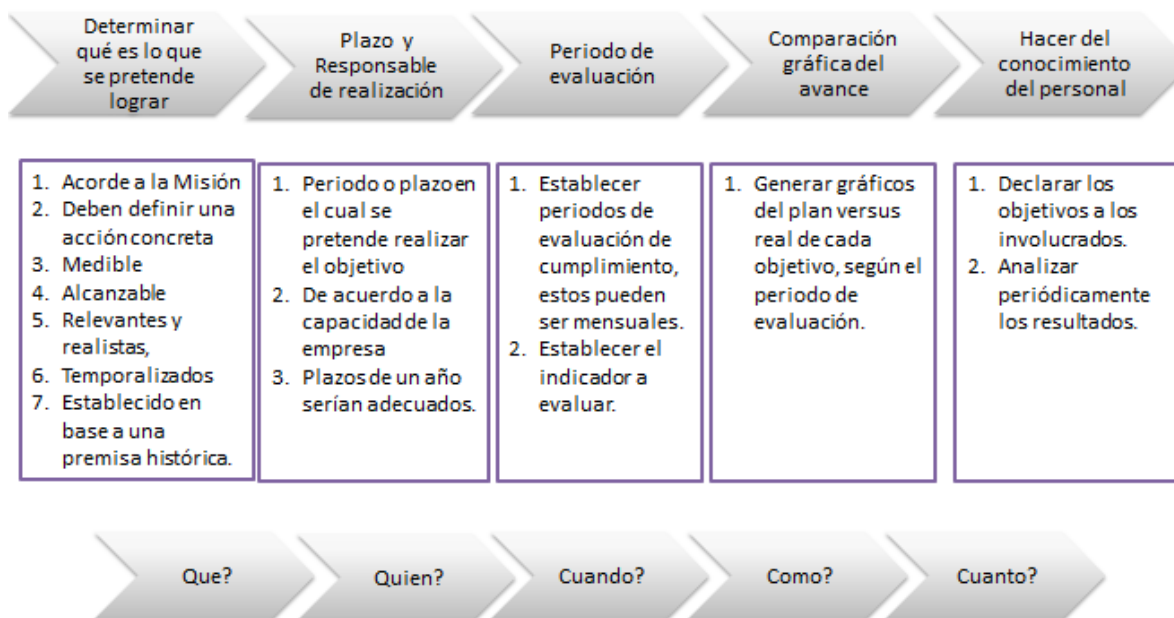


Fuente: Elaboración propia

### 4.2.2.4 Planificación estratégica – Objetivos

Los objetivos son el cómo logrará la organización cumplir con la visión y misión definida. Cuáles serán las acciones a implementar.

Figura N°20: Pasos para crear los Objetivos



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. Determinar qué es lo que se pretende lograr:** Corresponde a la definición de los objetivos, el “Qué” queremos lograr. Estos deben apuntar a cumplir la misión y visión de la empresa, deben ser concretos, medibles, alcanzables y relevantes

Ej: Producir 500 toneladas de harina

**Paso 2. Plazo y Responsable de realización:** De acuerdo a la capacidad de la empresa, se debe definir un plazo razonable para la realización del objetivo. Ojala este no sea superior a un año. Además se debe definir al responsable de cada uno de los objetivos.

Ej: Producir 500 toneladas de harina al año, responsabilidad de jefe de producción.

**Paso 3. Periodo de evaluación:** Se deben establecer fechas intermedias para ir midiendo el cumplimiento, ojala mensualmente y con un indicador acorde.

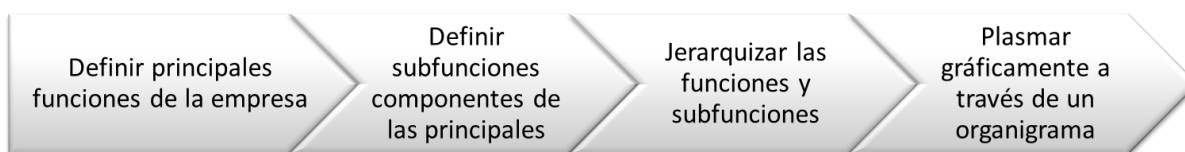
Ej: al final de cada mes se evaluará las toneladas de harina producida y el % de avance que corresponde respecto del 100%



### 4.2.2.3 Organización de RH – Estructura Organizativa

La estructura de la organización debe obedecer a la forma más eficiente a través de la cual ésta alcance sus propósitos. En esta etapa es fundamental definir correctamente tanto las funciones necesarias para su adecuado funcionamiento como la jerarquía de éstas.

Figura N°23: Pasos para crear la estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia

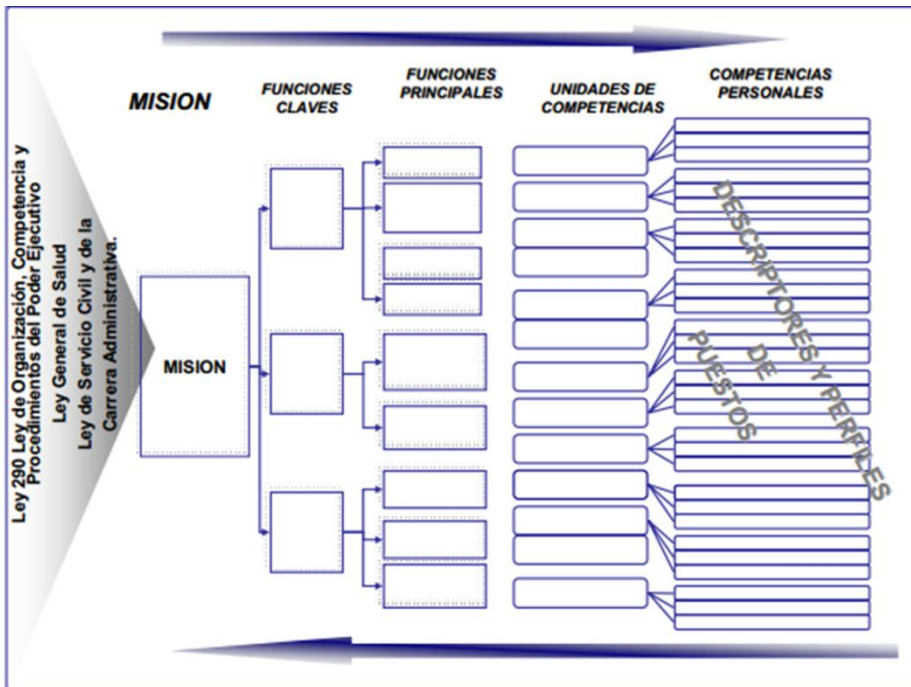
**Paso 1. Definir principales funciones:** En esta etapa es necesario precisar aquellas funciones relevantes para el quehacer organizacional y en las cuales se basa la gestión de la empresa. Generalmente en este grupo se encuentran, dependiendo del tipo de empresa y su rubro: Producción, Ventas, Finanzas, Marketing, Personal, Informática, entre otras.

**Paso 2. Definir las sub funciones:** Aquí, se debe puntualizar en la subdivisión de las funciones principales. Es decir, definir aquellas tareas o actividades que componen un departamento o función principal y que lógicamente se subordinan a ellas. Generalmente se agrupan por algún criterio preestablecido o, incluso, sentido común, como por ejemplo, recursos humanos y contabilidad.

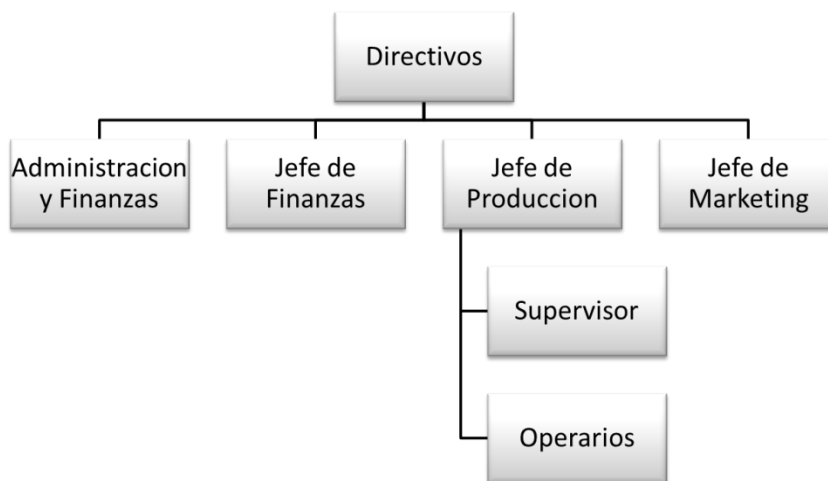
**Paso 3. Jerarquizar las funciones y sub funciones:** En esta etapa se define la importancia de cada función y sub función. Es fundamental llevar a cabo esta ponderación de forma criteriosa, entendiendo que esto se reflejará posteriormente de forma gráfica e implica ciertos aspectos como la relevancia de cada puesto en la empresa e incluso, el nivel remunerativo de quien ocupa ese puesto.

**Paso 4. Confeccionar el organigrama:** Es el resultado de las etapas anteriores. Tiene por propósito representar gráficamente la estructura organizacional. Debe intentar reflejar de la mejor forma posible la gestión de la empresa y cómo ésta visualiza la “forma” que necesita tener para alcanzar sus objetivos.

Ej: Plantilla base de creación de puestos de trabajo



Plantilla estándar:



#### 4.2.2.6. Organización de RH – Planeación de Personal

La planeación permite estar preparado (dentro de lo posible) para escenarios futuros. Específicamente, en materia de personal, un adecuado proceso de planeación debiese mejorar el suministro en cantidad y calidad de trabajadores a la organización en el momento oportuno.

Figura N°24: Pasos para crear la planeación de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. Definir período de tiempo a planear o planificar:** Es importante establecer un período de tiempo razonable, entendiendo que un período demasiado extenso es difícil de evaluar en relación a las variables que pudiesen presentarse y no estar consideradas. Por lo general se establece un periodo máximo de 5 años de operación y mínimo 1 año.

**Paso 2. Identificación de variables relevantes para el período:** En esta etapa es preciso identificar aquellas variables que influyen en la proyección de necesidades de recursos humanos en un período determinado. Es así como en algunos rubros la estacionalidad de la demanda es un factor a considerar, o también la necesidad de llevar a cabo una actividad laboral no habitual que demanda personal. Variables como rotación o accidentabilidad laboral deben tomarse en cuenta ya que pueden influir en las proyecciones de necesidad de recursos humanos.

**Paso 3. Cuantificación de las variables:** No tan sólo es importante identificar las variables, sino medir el impacto concreto (cuantificado) de éstas en la dotación actual y futura de la organización. Los registros estadísticos son fundamentales para su adecuada ponderación, lo que permitirá establecer proyecciones más realistas y estar preparados de mejor forma para períodos futuros.

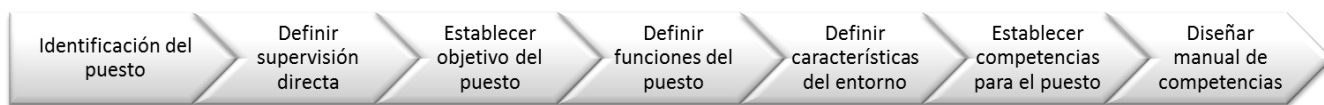
**Paso 4. Calcular las necesidades de contratación:** En relación a los análisis anteriores establecer las conclusiones con respecto a la cantidad de trabajadores que se requiere contratar para un período determinado en los distintos puestos de trabajo requeridos para cumplir los objetivos de la organización.

#### 4.2.2.6. Organización de RH – Perfil de Puestos de Trabajo

Teniendo en consideración todos los antecedentes teóricos recabados sobre el análisis y descripción de cargos y los perfiles de competencias, y con el propósito de lograr el diseño de una pauta que permita la consideración y aplicación de dichos conceptos de manera sencilla y efectivamente útil para el proceso de provisión de recursos humanos en el tipo de organizaciones que representa el objetivo del presente trabajo, es que se ha definido la elaboración propia de un modelo de perfil de puestos que toma como referencia algunos aspectos de una sencilla pauta utilizada en el ámbito público para la elaboración y actualización de perfiles laborales, específicamente en el Gobierno Regional de Los Lagos, y una clasificación de competencias -también de elaboración propia- que considera, por un lado, la base teórica expuesta en este trabajo y, por otro, la premisa de ser entendida y factible de ser aplicada con relativa sencillez por la organización que la utilizará.

A lo anterior, se suma la consideración de los aspectos definidos previamente en lo que respecta a la visión, misión, valores y objetivos.

Figura N°25: Pasos para crear perfiles de puesto



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. Identificar el Nombre del Puesto.** El nombre puede llamarse de acuerdo a la función y jerarquía del puesto según lo establecido en la etapa de estructura organizativa.

**Paso 2. Supervisión Directa:** Se debe especificar a quién se subordina su labor, en términos simples, quién es su jefe directo. Esto se obtiene también a partir del organigrama definido en la etapa de estructura organizativa.

**Paso 3. Objetivo del Puesto:** En este punto se debe indicar de forma simple y breve, para qué existe el cargo, qué es lo que se pretende conseguir con él, lo que se espera que se ejecute, desarrolle, promueva, etc.

Para identificar el objetivo, es importante responder preguntas como:

1. ¿Cuál es la razón de ser de este cargo?
2. ¿Cuál es su sentido al interior de la misión organizacional?
3. ¿Qué desafíos tiene el cargo en el corto, mediano y largo plazo?

Recomendaciones: Al definir el objetivo, se debe redactar en forma breve y sencilla. Se debe cuidar que el objetivo del puesto tenga continuidad en el tiempo y no sólo se centre en el corto plazo. De esta forma, el objetivo definido responderá a requerimientos y desafíos del cargo.

**Paso 4. Funciones del Puesto:** En este punto, se debe indicar las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.

Para identificar y describir las principales funciones asociadas al cargo, es importante responder preguntas como:

1. ¿De qué forma se aborda el objetivo de este cargo?
2. ¿Por qué son importantes estas funciones? ¿Qué pretenden y cómo aportan al objetivo definido?
3. ¿Las funciones indicadas o descritas son necesarias y suficientes para cumplir el objetivo del cargo?

Recomendaciones: Redacte en forma breve y sencilla. Cuide no confundir funciones con tareas. Para desarrollar una función se ejecutan tareas.

Cuide que las funciones descritas se relacionen directamente con el objetivo del cargo y efectivamente permitan cumplirlo.

Utilice verbos activos. Las oraciones activas tienden a ser más directas, breves y fáciles de leer.

**Paso 5. Características del entorno:** En este punto se deben describir las principales características del puesto en cuanto a cómo se inserta en determinados equipos de trabajo y al contexto empresarial en el que se ubica su labor. Se señalan aspectos, por ejemplo, relacionados con la comunicación formal o informal necesaria para su desempeño y la necesidad de mantener contacto con entes externos a la empresa.

**Paso 6. Definición de Competencias laborales:** Las competencias, en términos simples, son aquellas características que requiere poseer un trabajador para desempeñarse idónea o competentemente en un puesto laboral. La clasificación de competencias a utilizar considera tres tipos, éstas son las técnicas o específicas, las generales y las claves.

- **Competencias Técnicas o Específicas:** Como su nombre lo indica, son específicas de cada puesto de trabajo. Generalmente apuntan a un aspecto operativo o bien se asocian a la información entregada en el currículum vitae.

Ejemplos de estas competencias son: dominio de algún software computacional, manejo de alguna herramienta o maquinaria en particular, un curso de capacitación específico, un título profesional determinando, entre otros.

- **Competencias Generales:** Son aquellas que la empresa ha definido como relevantes para el conjunto de trabajadores, es decir, son aquellas características que la empresa necesita que posea gran parte de su personal. Generalmente se asocian a aspectos como, por ejemplo, los valores organizacionales.
- **Competencias Claves:** Son aquellas competencias fundamentales para el logro de los objetivos del puesto de trabajo. En términos sencillos, estas características deben estar presente en quien ocupa el puesto de trabajo, ya que su ausencia haría muy difícil lograr un desempeño adecuado.

Un ejemplo de una Competencia Clave, para un puesto de jefatura, podría ser el liderazgo o la habilidad para el trabajo en equipo.

**Paso 7. Elaboración de Manual de Competencias:** La empresa debe considerar el definir las competencias, principalmente las de carácter general y clave, a través de una breve descripción que sirva como guía, como base de información objetiva y estandarizada para saber qué busca la organización o qué significa para ella tal o cual competencia, evitando de esta forma interpretaciones particulares que dificulten o desvirtúen los requerimientos que la empresa ha considerado necesarios para cada uno de los puestos.

### 4.2.3 Provisión de Recursos Humanos

En términos simples, se podría señalar que esta etapa persigue el objetivo de proveer a la organización de trabajadores en cantidad y calidad necesarios para su adecuado funcionamiento.

Figura N°26: Etapas de Provisión de recursos humanos (RH)

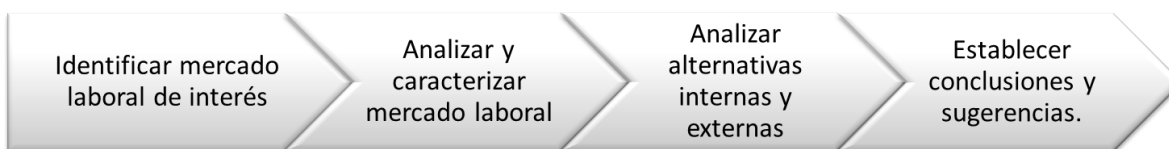


Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3.1 Provisión RH - Ambiente organizacional.

El ambiente organizacional, específicamente en cuanto al análisis del mercado de trabajadores, resulta indispensable debido a que la organización requiere conocer y ponderar las características de éste antes de iniciar la búsqueda formal de trabajadores.

Figura N°27: Pasos para ambiente organizativo



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. Identificar mercado laboral de interés:** En este punto se debe precisar que una vez teniendo claridad en cuanto a qué puesto se requiere llenar y las características del mismo, que “tipo de trabajador” se requiere contratar y, específicamente, “dónde” es factible encontrar a esa o esas personas.

**Paso 2. Analizar y Caracterizar mercado laboral:** Una vez identificado el mercado laboral objetivo es fundamental determinar sus principales características con el propósito de elaborar un escenario concreto, realista y actualizado.

En términos sencillos, uno de los principales aspectos es establecer la escasez o abundancia (oferta y demanda) en el mercado laboral del tipo de trabajadores que la empresa requiere. En este punto es necesario considerar que seguramente la empresa no es la única que busca personal de esas características, por lo que factores como la estacionalidad de ciertas actividades o rubros pueden resultar determinantes en cuanto a la facilidad o complejidad de encontrar trabajadores.

**Paso 3. Analizar alternativas internas y externas:** Si la empresa valora el otorgar la posibilidad de que sus actuales trabajadores ocupen las vacantes nuevas que eventualmente se generen, se debe entonces considerar el reclutamiento interno como una opción formal. En este sentido, realizar un análisis objetivo de “lo que se tiene” en la empresa y confrontarlo con los requerimientos de los puestos de trabajo es fundamental. Ante la imposibilidad de utilizar trabajadores internos, ya sea por escasez de los mismos o simplemente por no considerar esto como una alternativa viable por parte de la organización, la búsqueda debería centrarse en el mercado laboral externo.

**Paso 4. Establecer conclusiones y sugerencias:** En esta etapa, en base a los análisis y ponderaciones previas, se deben generar las conclusiones necesarias que permitan guiar los procesos siguientes, enfocando los esfuerzos de contratación con mayor claridad y minimizando eventuales errores en la toma de decisiones. Además, los análisis señalados podrán ayudar a redefinir ciertos aspectos relacionados a los puestos de trabajo estudiados, como por ejemplo, el nivel de sueldos actual y cambios que se deban realizar.

#### 4.2.3.2 Provisión de RH – Reclutamiento

El reclutamiento consiste en el conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potencialmente capaces de ocupar los puestos que requiere la organización.

La meta de un buen reclutamiento es lograr capturar candidatos suficientes para abastecer la fase siguiente que es la selección.

Figura N°28: Pasos para ejecutar el reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. Definir el requerimiento:** Se debe establecer claramente el puesto de trabajo requerido y la cantidad de vacantes disponibles, para poder iniciar el proceso de reclutamiento. Al definir el requerimiento, se debe revisar el perfil del puesto, que dará cuenta de las características y competencias que deberán cumplir los candidatos. Una buena herramienta para este paso es usar una ficha de reclutamiento, que contenga la información que se requiere de los postulantes y que además permite una rápida tabulación de la información en una planilla.

Figura N°29: Extracto de Ficha de reclutamiento (anexo N° 1)

**"FICHA DE POSTULACIÓN "**  
Mes - Año

**Cargo al que Postula**

Cargo 1       Cargo 3       Cargo 5       Cargo 7  
 Cargo 2       Cargo 4       Cargo 6       Cargo 8

**Antecedentes Personales**

Apellido Paterno       Apellido Materno   
 Nombres   
 R.U.T.       Nacionalidad   
 Fecha de Nacimiento       Edad       Estado Civil   
 Domicilio   
 Comuna       Ciudad       Teléfono   
 Instrucción Militar  Si  No

**Antecedentes Académicos**

Estudios: Básico  Medios  Superiores  Ultimo Curso Rendido   
 Profesión u Oficio   
 Licencia conducir  No  Si Clase  Vencimiento Licencia Conductor   
 Años de experiencia en conducción vehículos de carga o pasajeros   
 Acreditación CORMA Conductor  No  Si Fecha Vencim. acreditacion Conductor   
 Acreditación CORMA Motosierrista  No  Si Fecha Vencim. acreditacion Motosierrista

**Antecedentes Previsionales**

A.F.P.       Institución de Salud   
 Cargas Familiares       Numero de hijos

**Antecedentes Generales**

Estatura       Peso       N° Calz.       Talla camisa       Talla pantalon   
 Alérgico a

Fuente: Elaboración propia

Figura N°30: Extracto Planilla de tabulación de datos (anexo N°2)

N°	Cargo	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Sexo (masculi=M, Femenino=F)	RUT	Nacionalidad	Fecha Nacimiento (dd-mm-aa)	Estado Civil	Domicilio
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
17										
18										
19										
20										

Fuente: Elaboración propia

**Paso 2. Definir fuentes de reclutamiento Externo:** Se debe evaluar y seleccionar de acuerdo al puesto requerido, las fuentes externas de reclutamiento más recomendables.

Se adjunta listado con fuentes de reclutamiento externo de donde se pueden seleccionar las mejores alternativas.

Ej: Para las vacantes de cargadores es recomendable utilizar como fuentes de reclutamiento:

1. Aviso en radio local.
2. Aviso en diario local.
3. Informe de requerimiento a Omil de la localidad.
4. Cartel de aviso en los centros de venta del producto.
5. Revisión de candidatos en base de datos de postulaciones anteriores.
6. Referidos del entorno (trabajadores, clientes, entre otros)
7. Redes sociales - Web

**Paso 3. Posibilidad de reclutamiento interno:** Se debe considerar dentro de la misma organización a personas que cumplan con los requisitos del perfil de puesto vacante y plantearlo, así como a otros miembros de la organización que quisieran postular.

Se puede también publicar el requerimiento al interior de la empresa, para que se presenten quienes deseen postular siguiendo la misma pauta de reclutamiento externo.

**Paso 4. Control de Reclutamiento:** Se debe mantener tabulada la información de todos los candidatos de acuerdo al cumplimiento del perfil de puesto, para poder pasar a la siguiente etapa de la provisión. Y contar con al menos  $\frac{1}{4}$  más de lo requerido.

#### **4.2.3.3 Provisión de RH – Selección**

Esta etapa permite elegir, dentro de varios candidatos, aquel o aquellos más idóneos o que mejor cumplan con el perfil del puesto de búsqueda. Mientras más candidatos existan,

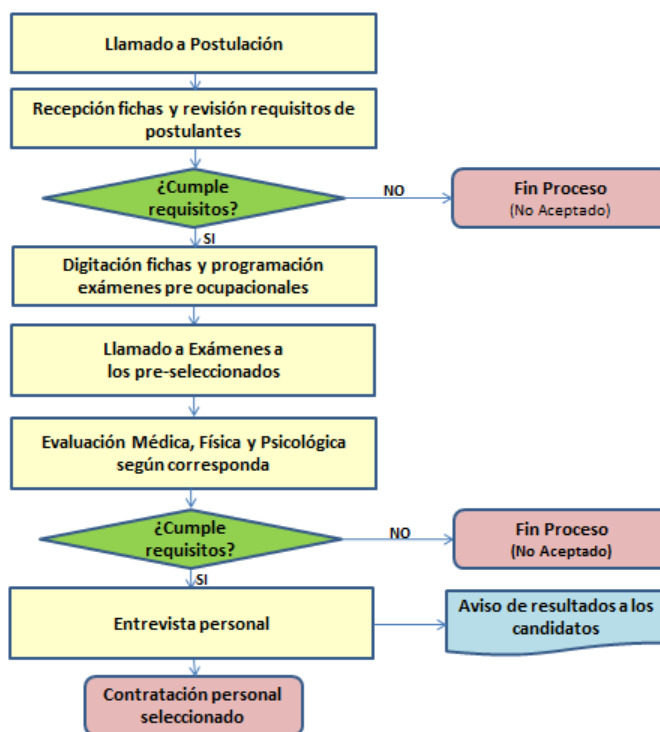
mayores son las posibilidades de encontrar a la mejor persona para ocupar el puesto deseado.

Figura N°31: Pasos para seleccionar personal



Fuente: Elaboración propia

Figura N°32: Diagrama de flujo del reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. Selección preliminar compatibilidad de perfil de puesto:** Se debe usar la base de datos con la información de los candidatos para validar la información respecto de las características y competencias del perfil de cargo requerido. Quienes cumplan con los requisitos serán los pre-seleccionados para el paso siguiente.

**Paso 2. Exámenes requeridos para el puesto:** Dependiendo del puesto los candidatos pre-seleccionados deberán rendir exámenes pre-ocupacionales que pueden ser médicos, físicos y/o psicológicos. Estos exámenes en general los realiza alguna institución validada para ello, como las mutualidades; por lo que los resultados son categóricos en la selección de cumplimiento de la condición medida. Con estos resultados tabulados en la misma base de datos, se vuelve a pre-seleccionar a los candidatos.

Ej: En el puesto de cargador se requiere contar con salud compatible.

**Paso 3. Entrevista personal:** Los pre-seleccionados deben ser citados a una entrevista personal con el jefe de la unidad que busca al candidato al puesto, para que de acuerdo a las respuestas a la encuesta que se efectúe, este seleccione a la persona que le parezca más adecuada para el puesto.

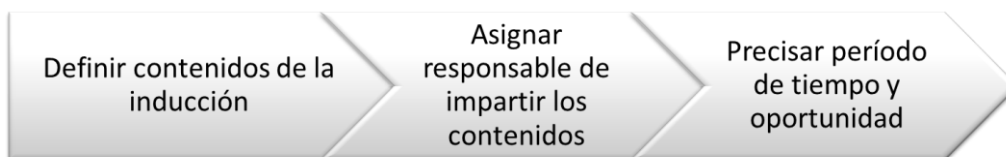
Para la entrevista personal es recomendable contar con una breve pauta de los antecedentes claves que permitan seleccionar al mejor candidato.

**Paso 4. Seguimiento y cierre de la selección:** Una vez seleccionada la persona para el puesto, se debe avisar formalmente a la persona y además a todos los postulantes se les debe enviar carta indicando que por esta vez no han sido seleccionados para este puesto y que sus antecedentes quedaran en las bases de dato que siguientes alternativas que surjan.

#### **4.2.3.4 Provisión RH – Incorporación**

Es de suma relevancia contar con un programa formal de inducción que cumpla con el propósito de facilitar la adaptación del nuevo trabajador al contexto organizacional en el que se desenvolverá. De esta forma la empresa se asegura de entregar al menos la información básica y necesaria para las etapas primeras del trabajador en la empresa.

Figura N°33: Pasos para la incorporación e inducción del personal



Fuente: Elaboración propia

**Paso 1. Definir contenidos, por puesto o niveles de puestos de trabajo, a incorporar en la inducción:** Por razones obvias, no es necesario que los programas de inducción sean idénticos para todos los puestos de trabajo, por lo que bajo la premisa de maximizar el tiempo destinado para esta actividad resulta relevante definir qué es lo atingente de ser comunicado para cada puesto de trabajo. Por ejemplo, algunas inducciones pueden requerir ser potentes e inmediatas en temas de seguridad, mientras que en cargos de índole administrativo esto no necesariamente puede ocurrir de igual forma.

Lo que se debe considerar como un estándar básico en la inducción inicial es la declaración de visión, misión, valores, política y objetivos de la empresa, así como la estructura organizativa y el lugar que ocupa el trabajador en ella.

**Paso 2. Asignar responsable(s) para la comunicación de los contenidos:** Es de suma importancia que la información entregada al nuevo trabajador sea entregada con la claridad y calidad suficiente para que ésta sea entendida y utilizada (puesta en práctica) lo antes posible, más aún en materias que directamente están relacionadas con aspectos legales. Debido a lo anterior, una decisión importante es seleccionar a la persona idónea que, además de comunicar adecuadamente, represente fielmente los valores que la empresa requiere informar. Esto se puede lograr manteniendo una presentación estándar con los contenidos transversales, de modo que solo los aspectos técnicos del puesto sean de responsabilidad del jefe directo.

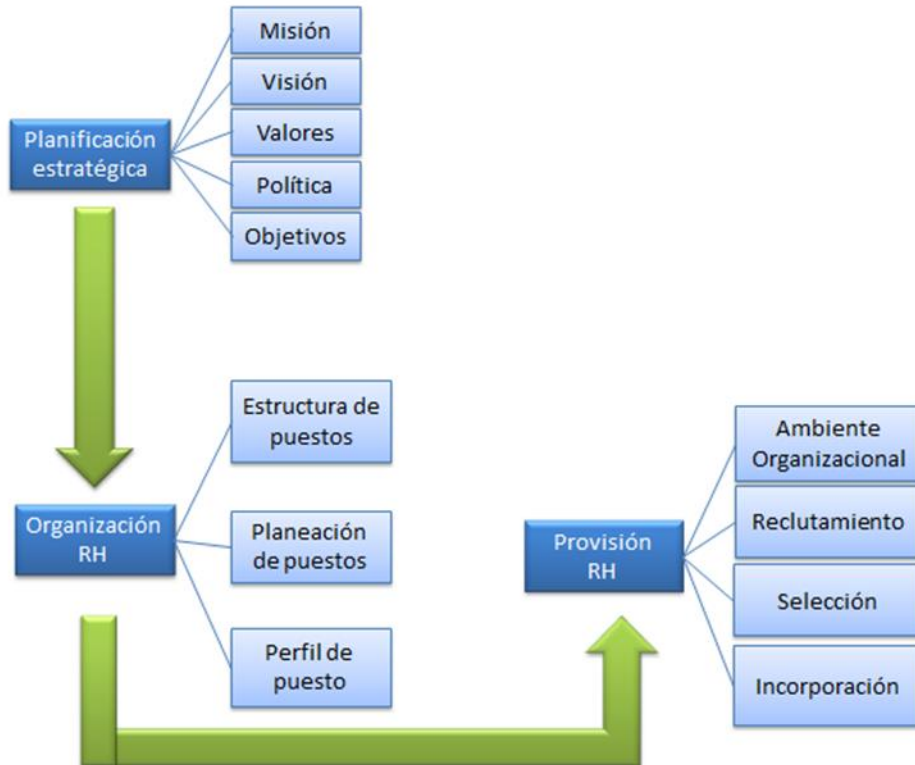
**Paso 3. Precisar período de tiempo destinado a la inducción y oportunidad de la misma:** Es factible que de acuerdo a las necesidad que tenga la empresa de contar con los servicios del nuevo trabajador no todo el programa de inducción pueda ser entregado en

una primera etapa, por lo que se debe definir qué materias son significativas de ser consideradas en un principio y en cuáles se puede flexibilizar ese aspecto.

Es necesario mencionar que de tratarse de trabajadores que ya laboran en la empresa (que ocuparán un puesto nuevo) la inducción puede obviar aquellos aspectos que por lógica el trabajador ya conoce, centrándose en materias propias del nuevo puesto de trabajo.

### 4.3. Aplicación de la guía propuesta.

En lo que sigue utilizaremos todos los pasos de la guía para elaborar el sistema de gestión de recursos humanos en las fases de planificación estratégica, organización y provisión de recursos humanos para la empresa familiar Molinera Autonell Limitada.

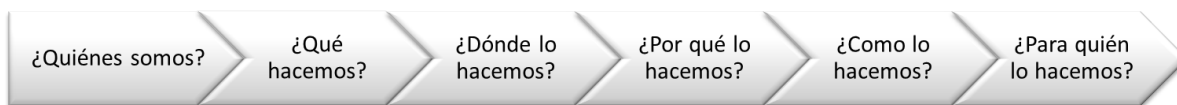


#### 4.3.1 Planificación estratégica

El proceso para crear la gestión de recursos humanos inicia con la definición de las etapas que se adjuntan. Todas ellas, de acuerdo a lo indicado por los dueños de la empresa.



#### 4.3.1.1 Planificación estratégica – Etapa Misión



Paso 1. ¿Quiénes somos?: ***Somos una empresa familiar.***

Paso 2. ¿Qué hacemos?: ***Producir harina y subproductos de calidad.***

Paso 3. ¿Dónde lo hacemos?: ***En la provincia de Ñuble, octava región.***

Paso 4. ¿Por qué lo hacemos?: ***Por mantener una empresa familiar.***

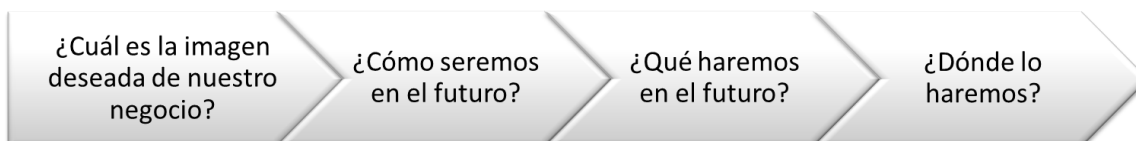
Paso 5. ¿Cómo lo hacemos?: ***Lo hacemos preservando las características de calidad y puntualidad que históricamente nos ha caracterizado.***

Paso 6. ¿Para quién lo hacemos?: ***Lo hacemos para las panaderías, pastelerías y consumidores finales de la octava región***

Misión Empresa : Molinera Autonell

*Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración de harinas de calidad en la provincia de Ñuble, octava región del país. Nuestra misión es abastecer oportunamente de harina a panaderías, pastelerías y consumidores finales principalmente de la octava región, manteniendo fielmente los estándares de calidad que nos ha caracterizado y contribuyendo tanto al desarrollo de la comunidad como al de nuestros colaboradores.*

#### 4.3.1.2 Planificación estratégica - Visión



*En este punto los representantes de la empresa no plantean una visión de futuro, sostienen que debido a las dificultades del rubro, su aspiración es mantenerse en el negocio de forma competitiva*

#### 4.3.1.3 Planificación estratégica - Valores



Paso 1. ¿Qué cosas son importantes para la empresa?:

***Honestidad, responsabilidad, lealtad, trato educado y digno, calidad en el trabajo.***

Paso 2. Jerarquizar las cosas importantes:

1. ***Honestidad.***
2. ***Lealtad.***
3. ***Trato.***
4. ***Responsabilidad***
5. ***Calidad y pro actividad en el trabajo.***

Paso 3. Eliminar lo menos importante o conflictivo:

***Para la empresa, todo lo señalado es fundamental.***

Paso 4. Seleccionar los hábitos deseados:

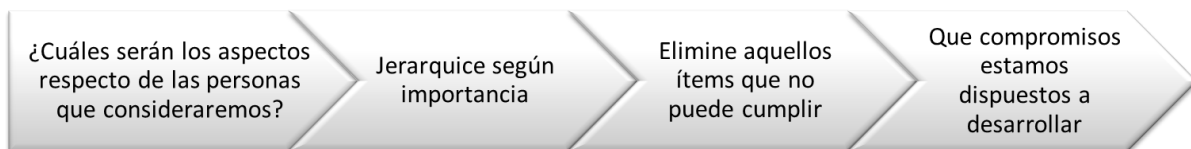
- ***No hacer mal uso de recursos ajenos.***
- ***Valorar el trabajo y la confianza que la empresa entrega.***
- ***Sentir como propio el puesto de trabajo.***
- ***Mantener conductas de educación y respeto hacia el otro.***

- *Apreciar el trabajo de todos.*
- *Puntualidad en lo requerido.*
- *Ser proactivo en la solución de problemas.*

#### **Valores Empresa : Molinera Autonell**

*Nuestros valores se traducen en aquellos hábitos que hemos identificado como relevantes para el cumplimiento de nuestra misión y objetivos, entre los que se destacan principalmente los conceptos de honestidad, lealtad y trabajo como reflejo de una relación fundada en la reciprocidad entre la empresa y sus colaboradores.*

#### **4.3.1.4 Planificación estratégica – Política de Recursos Humanos**



#### **Paso 1. ¿Cuáles serán los aspectos respecto de las personas que consideraremos?:**

- *Pagar, sin excepción, el último día hábil del mes (o antes).*
- *Pagar remuneraciones a nivel de mercado o superior.*
- *Condiciones de higiene y seguridad de acuerdo a la normativa legal vigente.*
- *Asistir económicamente a los trabajadores en la medida de lo posible y en casos justificados.*
- *Cumplimiento absoluto de las obligaciones previsionales.*
- *Entregar espacios de acción a los trabajadores para su desempeño.*
- *Controlar el desempeño de los trabajadores de manera flexible y sutil.*

#### **Paso 2. Jerarquice según importancia:**

1. *Cumplimiento en el pago.*
2. *Cumplimiento de lo previsional y legal.*

3. *Asistir económicamente a los trabajadores.*
4. *Pagar remuneraciones a nivel de mercado o superior.*
5. *Condiciones de higiene y seguridad de acuerdo a la normativa legal vigente.*
6. *Controlar el desempeño de los trabajadores de manera flexible y sutil.*
7. *Entregar espacios de acción a los trabajadores para su desempeño.*

**Paso 3. Eliminar lo menos importante o conflictivo:**

*De acuerdo a la empresa, todo es importante.*

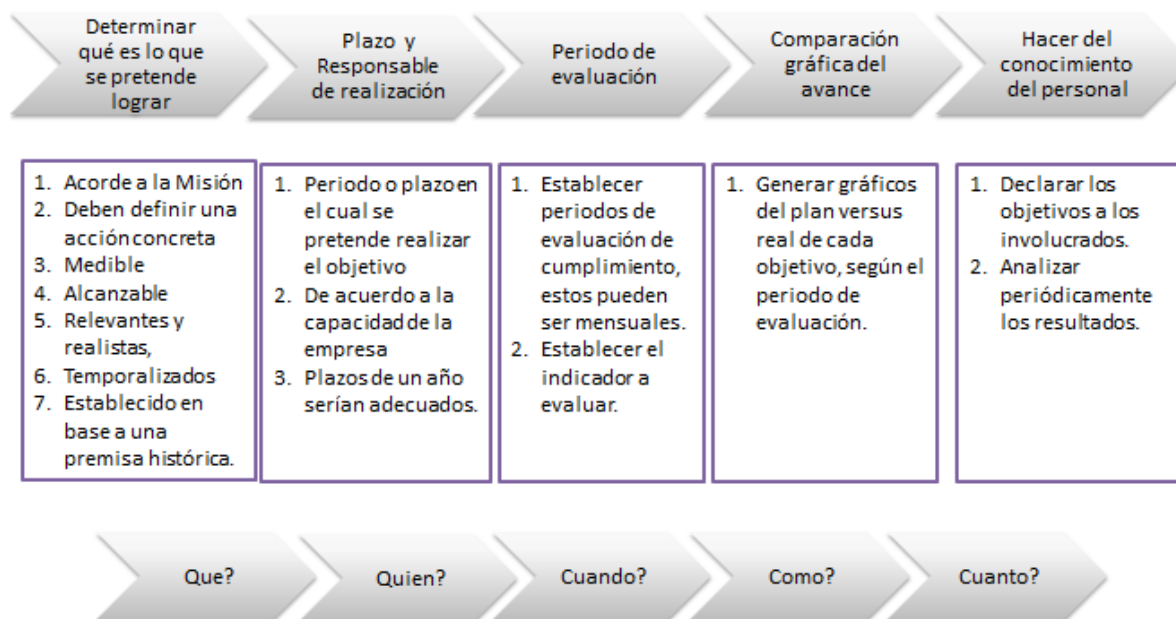
**Paso 4. Seleccionar compromisos finales:**

- *Enfatizar en las condiciones de seguridad de los trabajadores. Es necesario establecer planes de seguridad sostenibles en el tiempo que sean capaces de, además de cumplir con lo legal, disminuir efectivamente situaciones riesgosas y accidentes propiamente tales.*
- *Invertir en mejorar procesos de incorporación de trabajadores. Establecer procesos de capacitación con un mayor nivel de formalidad, incluyendo el estudio de ciertas variables e incorporando etapas básicas de reclutamiento, selección e inducción.*
- *Potenciar la política de capacitación. Enfatizar el desarrollo de programas de capacitación, estableciendo un cronograma de dichas actividades.*

Política de Recursos Humanos  
Molinera Autonell

*Para Molinera Autonell Limitada las personas son lo más importante y valora tanto su condición humana como profesional.  
Se intenta establecer una gestión eficiente del recurso humano principalmente a través del cuidado de las condiciones laborales de sus trabajadores, teniendo como base la normativa legal vigente en dichas materias y lo relevante que es para un segmento importante de sus colaboradores el cumplimiento en lo económico por parte de la empresa, manifestando –además- un interés permanente por entregar señales de confianza y espacios de desarrollo para ellos, contribuyendo a la generación de un clima propicio para el desempeño de sus funciones.*

4.3.1.4 Planificación estratégica – Objetivos



**Paso 1. Determinar qué es lo que se pretende lograr:**

- a) *Producir mensualmente 700 toneladas de harina.*
- b) *Disminuir en un 50% los reclamos por calidad.*

**Paso 2. Plazo y responsable de realización:**

- a) *Seis meses – Jefatura de Producción.*
- b) *Un año – Jefatura de Ventas.*

**Paso 3. Periodo de evaluación:**

- a) *Mensualmente.*

*Indicador: Producción de harina del respectivo mes.*

- b) *Trimestralmente.*

*Indicador: (Reclamos Trimestrales / Total N° Clientes del Trimestre) x 100*

**Paso 4. Comparación gráfica del avance:**

*Generar gráficos o tablas del plan respecto de los avances reales de cada objetivo, según el periodo de evaluación.*

**Paso 5. Hacer del conocimiento del personal:**

*Este punto se llevará a cabo, en un principio, con reuniones informativas con el propósito de comunicar adecuadamente los objetivos a alcanzar. Luego se establecerán reuniones periódicas de avances y sugerencias con los responsables de cada objetivo y otros colaboradores.*

Tabla de objetivos de la empresa Autonell

Objetivo	Responsable	Fecha de implementación	Periodo de evaluación	Indicador
Producir mensualmente 700 toneladas de harina.	Jefatura de Produccion	6 meses	Mensual	Producción de harina/mes
Disminuir en un 50% los reclamos por calidad.	Jefatura de ventas	1 año	Trimestral	Reclamos Trimestrales / Total N° Clientes del Trimestre) x 100

### 4.3.2 Fase Organización de recursos humanos.



#### 4.3.2.1 Organización de RH – Estructura Organizativa



#### Paso 1. Definir principales funciones:

*En Molinera Autonell Limitada las principales funciones son las siguientes:*

1. *Administración y Finanzas.*
2. *Producción.*
3. *Ventas.*

#### Paso 2. Definir las sub funciones:

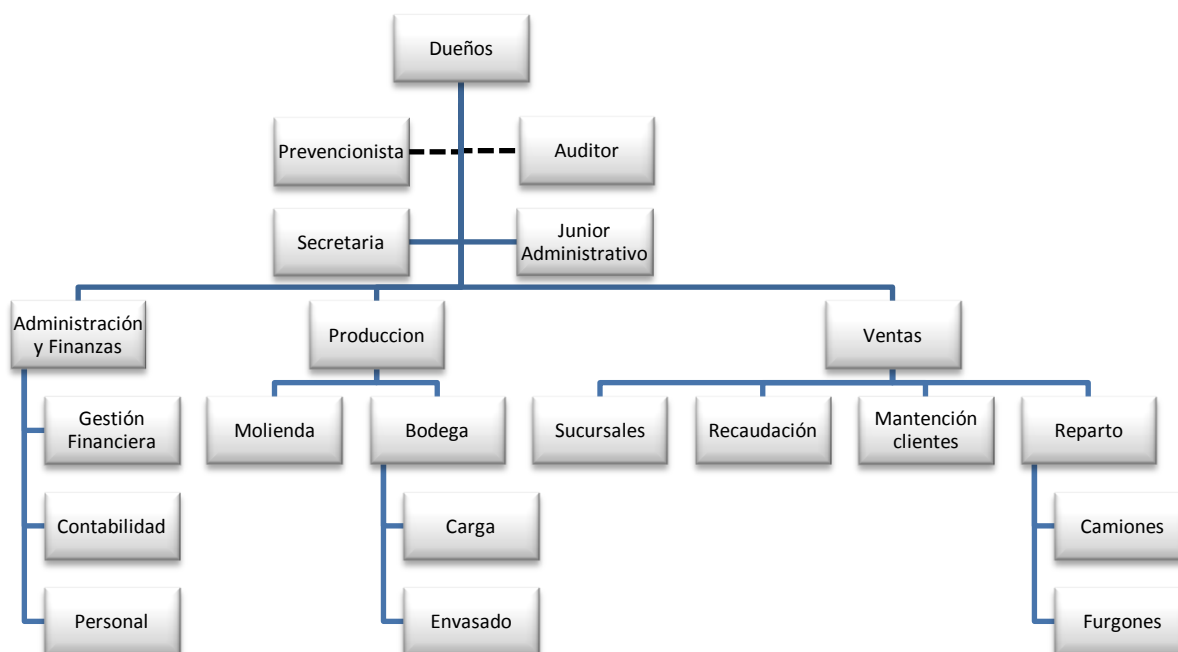
1. *Administración y Finanzas:*
  - *Recursos Humanos.*
  - *Gestión Financiera.*
  - *Contabilidad.*
2. *Producción:*
  - *Molienda.*
  - *Bodega.*
    - *Carga*
    - *Envasado de harina.*
    - *Envasado de Subproducto.*
3. *Ventas:*
  - *Reparto.*

- Camiones.
- Furgones.
- Recaudación.
- Sucursales.
- Mantención de clientes.

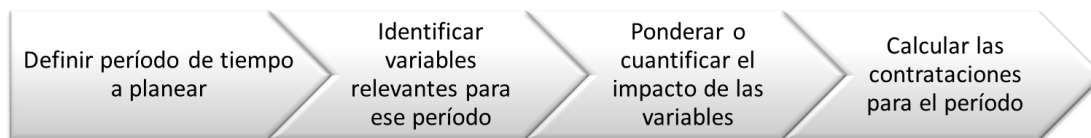
**Paso 3. Jerarquizar las funciones y sub funciones:**

La empresa reconoce básicamente tres niveles jerárquicos, aunque no con absoluta claridad ni asignando un concepto bien definido a cada uno de ellos. Estos serían un nivel gerencial en el cual se encuentran los dueños al mando de cada una de las funciones principales, un nivel de jefaturas (por ejemplo el jefe de bodega) y otro de índole más operativo en donde están los cargadores, envasadores y choferes.

**Paso 4. Confeccionar el organigrama:**



#### 4.3.2.2 Organización de RH – Planeación de Personal



##### **Paso 1. Definir período de tiempo y área de la empresa a planificar:**

*Trimestre: Enero-Marzo de 2015.*

*Área de la empresa: Producción.*

##### **Paso 2. Identificación de variables relevantes para el período y área definidos:**

- a) **Rotación.** *Los últimos dos años ha existido un nivel importante de rotación en los trabajadores de envasado y reparto de la empresa, esto guarda relación principalmente con el retiro voluntario de trabajadores que ven en actividades, como la minería y la temporada de fruta en la zona, mejores niveles de ingresos.*
- b) **Vacaciones del personal.** *Durante enero, febrero y parte de marzo se otorga el uso de sus vacaciones a parte importante del personal, por lo cual la dotación actual disminuye.*
- c) **Compra de trigo.** *La compra de trigo se da específicamente en los meses de enero y febrero, para lo cual se requiere la contratación de personal de descarga.*

##### **Paso 3. Cuantificación de las variables en el área de la empresa a planificar:**

- a) **Rotación.** *Los registros estadísticos señalan que en promedio un trabajador de envasado/reparto abandona mensualmente la empresa voluntaria o involuntariamente.*
- b) **Vacaciones del personal.** *Semanalmente durante el período de enero hasta la primera quincena de marzo se otorga el uso de vacaciones a dos personas de envasado/reparto, un Ayudante de Molinero y un Molinero a la vez.*
- c) **Compra de trigo.** *La actividad de compra de trigo requiere la contratación de cuatro personas, las cuales tendrán como actividad exclusiva la descarga y movimiento de trigo.*

*Paso 4. Calcular las necesidades de contratación:*

<b>Molinera Autonell Limitada</b>							
<b>Período Enero-Marzo 2015</b>							
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>AREA</b>	<b>Dotación Actual</b>	<b>Dotación Requerida</b>	<b>Variables para el período</b>			<b>Contrat. para el período</b>
				<b>Rotación</b>	<b>Feridos</b>	<b>Compra de Trigo</b>	
CARGADOR	PRODUCCION	4	4	0	0	0	0
ENVASADOR	PRODUCCION	8	9	3	2	0	6
AY. DE MOLINERO	PRODUCCION	3	3	0	2	0	0
MOLINERO	PRODUCCION	2	2	0	2	0	0
DESCARGADOR TRIGO	PRODUCCION	0	4	0	0	4	4
CHOFER	VENTAS	4	5	0	0	0	1

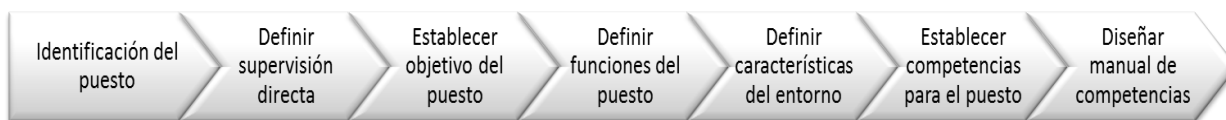
**Observaciones:**

a) Las vacaciones de Ay. De Molinero y Molineros son cubiertas por el mismo equipo de trabajo, por lo que esa variable no genera necesidades de contratación.

b) No se ha registrado rotación en los dos últimos períodos en los puestos de Cargador, Ayudante de Molinero y Molinero.

c) Según acuerdo entre Cargadores y la empresa, estos no hacen uso de sus vacaciones durante el primer trimestre del año.

**4.3.2.3. Organización de RH – Perfil de Puestos de Trabajo**



A continuación se procederá a desarrollar los perfiles de puestos del área de producción de la organización, más el puesto de Chofer. El análisis se centró en éstos, por ser los de

mayor sensibilidad en cuanto a rotación y por representar los próximos desafíos (verano 2015) en materia de contratación.

Es necesario mencionar que este análisis y posterior conceptualización requirió del reforzamiento de algunos conceptos y apoyo en ciertas definiciones (principalmente aquellos relacionados a competencias laborales) para los representantes de la empresa que participaron de su elaboración.

### **Perfiles de Puestos de Trabajo para el área operativa y choferes de Molinera Autonell Limitada.**

<b>Nombre del Puesto: Cargador</b>
------------------------------------

A.- Supervisor Directo: Jefe de Bodega

B.- Objetivo del Cargo:

Efectuar las cargas de camiones de manera correcta, oportuna y de acuerdo a las especificaciones indicadas.

C.- Funciones del Puesto:

- Carga de camiones.
- Descarga de camiones.
- Ordenamiento de los productos en bodega.
- Cumplimientos de los procedimientos de higiene.
- Cumplimiento de los procedimientos de seguridad.
- Colaborar en la verificación de las unidades cargadas.

D.- Características del entorno:

Los trabajadores de carga deben supeditar su labor exclusivamente a las órdenes del jefe de bodega, con quien tienen una comunicación directa. También coordinan su trabajo con el respectivo chofer del camión.

Corresponde a un equipo estable y cohesionado de cuatro trabajadores que una vez recibida las ordenes de carga y distribución de la misma, proceden de forma autónoma a distribuir las labores en cuanto a la rotación de las funciones que esta requiere.

Su labor es específica y clara, y su horario se condiciona a la finalización del proceso de carga.

E.- Perfil de Competencias.

Técnicas o Específicas:

- Experiencias de al menos cinco años en trabajos de carga.
- Demostrar habilidad en el manejo del saco.

Generales:

- Compromiso.
- Integridad.
- Dinamismo-Energía.

Claves:

- Trabajo en equipo.
- Condición física acorde a las exigencias del puesto.

**Nombre del Puesto: Envasador/Cargador/Repartidor**

A.- Supervisor directo: Jefe de Bodega

B.- Objetivo del cargo:

Envasado, reparto y carga (vehículos menores) de harina y subproductos de manera correcta, oportuna y de acuerdo a las especificaciones recibidas.

C.- Funciones del Puesto:

- Envasado de harina y subproductos.
- Carga y descarga de furgones y vehículos menores.

- Entrega de productos a clientes minoristas.
- Reparto de harina y subproductos tanto en la comuna como fuera de ella.
- Colaborar con el orden, aseo y condiciones de seguridad de los lugares de trabajo.
- Cumplimiento de los procesos de higiene y seguridad.
- Colaborar en la verificación de las unidades cargadas.

#### D.- Características del entorno:

Los trabajadores de envasado y cargas menores deben supeditar su labor exclusivamente a las órdenes del jefe de bodega, con quien tienen una comunicación directa. También coordinan su trabajo con el respectivo chofer del vehículo y/o camión y eventualmente con clientes minoristas.

Corresponde a un equipo de ocho trabajadores que rotan las distintas funciones de envasado, reparto y carga de acuerdo a las especificaciones entregadas por el jefe de bodega.

Es importante su disposición y flexibilidad para asumir turnos de una mayor cantidad de horas de trabajo cuando la situación así lo amerite.

#### E.- Perfil de Competencias.

##### Técnicas o Específicas:

- Experiencia de al menos tres años en carga y envasado de productos.
- Enseñanza media completa.
- Deseable: capacitación en Normas HACCP.

##### Generales:

- Compromiso.
- Integridad.
- Flexibilidad.
- Responsabilidad.
- Dinamismo-Energía

Claves:

- Trabajo en equipo.
- Productividad.

<b>Nombre del Puesto: Ayudante de molinero</b>
--

A.- Supervisor directo: Molinero

B.- Objetivo del Puesto:

Colaborar con las labores de producción de harina y subproductos y movimiento de trigo en la empresa, siendo un apoyo constante a los requerimientos de su supervisor directo.

C.- Funciones:

- Asistir en funciones de producción.
- Apoyar labores de control del proceso productivo.
- Realizar el movimiento de trigo entre bodegas para asegurar el correcto flujo y disposición de materia prima.
- Suministrar los insumos necesarios para la continuidad del proceso productivo.
- Responder proactivamente ante situaciones de emergencia.

D.- Características del entorno:

Los Ayudantes de Molinero constituyen un equipo de tres trabajadores, conformando pareja dos de ellos respectivamente con un Molinero (equipos de un molinero más un ayudante) y quedando uno para labores de movimiento de materia prima (trigo). Es fundamental su apoyo en materia de producción, convirtiéndose en uno de los pilares para lograr adecuados resultados en materia de calidad de los productos.

Eventualmente, pueden llevar a cabo labores de Molinero cuando la situación así lo amerita.

E.- Perfil de Competencias.

Técnicas o Específicas:

- Experiencia y conocimiento en procesos de molienda de trigo.
- Enseñanza media completa.
- Conocimiento y manejo de Normas HAACP.

Generales:

- Compromiso.
- Integridad.
- Flexibilidad.
- Responsabilidad.

Claves:

- Capacidad de aprender.
- Trabajar bajo presión.
- Productividad.

<b>Nombre del puesto: Molinero</b>
------------------------------------

A.- Supervisión directa: Jefatura de Producción

B.- Objetivo del Puesto:

Liderar y ser responsables de los procesos de producción de harina y subproductos controlando a través de diversos indicadores de calidad el cumplimiento de los parámetros establecidos por la empresa.

Apoyar a la Jefatura de Producción en la planificación y control del proceso de molienda de trigo y producción de harina y subproductos.

C.- Funciones del Puesto:

- Iniciar los procesos de producción de acuerdo a las especificaciones entregadas por la Jefatura de Producción.
- Controlar el proceso productivo realizando pruebas de calidad durante el mismo.
- Revisar el adecuado funcionamiento de las máquinas (industria).

- Informar adecuada y oportunamente sobre los resultados de pruebas de calidad para proceder a realizar los ajustes en el caso que sea necesario.
- Realizar las reparaciones pertinentes a máquinas y equipos factibles de ser cometidas.

#### D.- Características del entorno:

Los Molineros, según expresión de los propios dueños de la organización, “son la esencia, el espíritu de la empresa”, por lo tanto deben estar dispuestos a asumir este desafío de manera responsable y proactiva. Si bien su función es netamente operativa, juegan un papel fundamental a nivel transversal en la empresa. Más que una subordinación con respecto a la Jefatura de Producción, conformar un equipo de trabajo en el cual la comunicación y la correcta fluidez de la información juegan un papel fundamental.

Eventualmente están en contacto con distintos proveedores, principalmente talleres y maestranzas, para asegurar la prontitud y calidad de reparaciones significativas para la continuidad del proceso productivo.

#### E.- Perfil de Competencias.

##### Técnicas o Específicas:

- Cinco años de experiencia en trabajos similares en industria molinera.
- Conocimiento y manejo de Normas HACCP.

##### Generales:

- Compromiso.
- Integridad.
- Flexibilidad.
- Responsabilidad.

##### Claves:

- Trabajar bajo presión.
- Productividad.

- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

<b>Nombre del Puesto: Descargador de Trigo</b>
--

A.- Supervisor Directo: Jefe de Producción

B.- Objetivo del Cargo:

Efectuar las descargas de camiones de trigo de manera correcta, oportuna y de acuerdo a las especificaciones indicadas.

C.- Funciones del Puesto:

- Descarga de camiones de trigo según procedimiento indicado por la empresa.
- Cumplimiento de los procedimientos de seguridad.

D.- Características del entorno:

Los trabajadores de carga deben supeditar su labor exclusivamente a las órdenes del jefe de producción, su labor es totalmente operativa, básica y reiterativa, aunque demanda un importante esfuerzo físico. No interactúan prácticamente con los demás miembros de la organización y se organizan de forma autónoma.

Corresponde a un equipo de cuatro trabajadores contratados exclusivamente por la temporada de compra de trigo (enero y febrero).

Su labor es concreta y su horario se condiciona al flujo de camiones a descargar.

E.- Perfil de Competencias.

Técnicas o Específicas:

- Experiencias de actividades de descarga.

Generales:

- Responsabilidad.
- Dinamismo-Energía.

Claves:

- Condición física acorde a las exigencias del puesto.

<b>Nombre del Puesto: Chofer</b>
----------------------------------

A.- Supervisión Directa: Jefatura de Ventas

B.- Objetivo del Puesto:

Distribuir adecuada y oportunamente los productos de acuerdo a las especificaciones entregadas por la empresa.

C.- Funciones:

- Recibir las órdenes de carga para el respectivo furgón o camión y coordinar con el Jefe de Bodega su realización.
- Supervisar el proceso de carga en cuanto a cantidad de productos y distribución de los mismos en el vehículo.
- Realizar la descarga o entrega de los productos en relación a lo estipulado por la empresa.
- Mantener una relación cordial con clientes mayoristas y minoristas.
- Cumplimiento a los procesos y conductas de seguridad establecidas por la empresa.
- Realizar inspección y mantención preventiva básica a los vehículos.

D.- Características del entorno:

Los choferes deben ajustarse principalmente a una pauta de trabajo (distribución) preestablecida en la que también participan en cuanto su construcción lógica y eficiente. Debe trabajar en conjunto con el respectivo Repartidor y asumir la responsabilidad de ser

en muchos casos la cara visible de la empresa frente a los clientes. La seguridad en su trabajo es un aspecto fundamental.

E.- Perfil de Competencias.

Técnicas o Específicas:

- Diez años de experiencia como conductor.
- Licencia de conducir según el vehículo o camión a manejar.
- Capacitación en cursos de seguridad.

Generales:

- Compromiso.
- Integridad.
- Responsabilidad.

Claves:

- Autocontrol.
- Orientación al cliente.

### **Manual de Competencias de Molinera Autonell Limitada para el Área de Producción y Choferes.**

A continuación se dará a conocer el resultado del proceso de conceptualización de las competencias definidas para los cargos del área operativa de la empresa, incluyendo el puesto de Chofer. Se elaboró considerando los criterios del representante de la empresa con el apoyo del libro Gestión por Competencias: el diccionario, de Martha Alles.

<b>Compromiso.</b>
Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar las decisiones de la empresa comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes, previniendo y superando los obstáculos que lo dificulten.

**Integridad.**

Obrar con rectitud y probidad. Estar dispuesto a actuar con honestidad y coherencia en toda circunstancia.

**Dinamismo-Energía.**

Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas. Desempeñarse en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad e, idealmente, productividad.

**Trabajo en equipo.**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**Condición física acorde a las exigencias del puesto.**

Demostrar, a través de exámenes médicos de esfuerzo y altura, estar en condiciones físicas adecuadas para mantener un rendimiento eficiente en los procesos de carga, inclusive en jornadas de mayor duración a lo habitual.

**Flexibilidad.**

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos sin perder de vista el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

**Responsabilidad.**

Es el compromiso con que el trabajador realiza las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

**Productividad.**

Habilidad para auto exigirse un desempeño por sobre lo normal, alcanzándolo exitosamente. No esperar que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella,

**Capacidad de aprender.**

Esta competencia está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevas formas o conductas de trabajo tendientes a mantener o mejorar los resultados tanto de su puesto de trabajo como de los equipos en los que participa.

**Trabajar bajo presión.**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad de criterios. Es la capacidad para responder con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**Iniciativa.**

Es la actitud permanente y responsable de adelantarse a los demás en su accionar con el objetivo de agilizar la resolución de problemas y la toma de decisiones. Implica actuar concretamente, no sólo palabras.

**Comunicación.**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un objetivo. Comprender cómo funcionan los equipos y su rol dentro de los mismos.

**Autocontrol.**

Es el dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

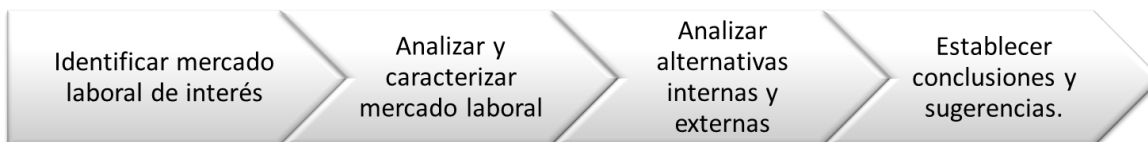
**Orientación al cliente.**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Mostar un trato amable y con disponibilidad de solucionar eventuales problemas que surjan. Se refiere a manifestar una actitud permanente de servicio.

### 4.3.3. Fase Provisión de recursos humanos.



#### 4.3.3.1 Provisión de RH – Ambiente Organizacional



#### Paso 1. Identificar mercado laboral de interés:

##### a) *Envasador/Repartidor:*

*De acuerdo al perfil requerido por la empresa para este puesto, el mercado de trabajadores al que se apunta es de características básicas y operativas y sin ningún tipo de capacitación en particular, pero a pesar de eso, se espera contar con trabajadores comprometidos, que valoren su fuente laboral y que tengan experiencia laboral. Su búsqueda se centra en las ciudades de Chillán, Chillán Viejo y sectores aledaños como Huape y Cato, entre otros, debido a las exigencias de horario que la empresa establece. El rango de edad va idealmente desde los 25 hasta los 50 años como máximo.*

##### b) *Descargador de Trigo:*

*El mercado laboral para este puesto es similar al anterior, incluso más amplio debido a que prácticamente no tiene ningún tipo de exigencia más que una condición física acorde al tipo de trabajo. La zona geográfica es la misma. No existen especificaciones de edad (sólo mayores de 18 años).*

##### c) *Chofer:*

*El perfil de chofer que requiere la empresa guarda relación con un trabajador de experiencia probada y en quien se deposita un alto grado de confianza tanto en recursos como en la relación que desarrolla con los clientes de la empresa. De acuerdo a los horarios que la empresa tiene, el trabajador idealmente deberá vivir en la ciudad de Chillán.*

## **Paso 2. Analizar y Caracterizar mercado laboral:**

### **a) *Envasador/Repartidor:***

*El mercado laboral para estos trabajadores si bien es amplio y podría suponer cierta facilidad para encontrarlos, tiene el inconveniente –específicamente en la temporada noviembre-abril de cada año– de que muchos de los trabajadores que componen este segmento se dedican a la recolección de fruta disminuyendo considerablemente la oferta laboral.*

*Por otro lado, variables como la construcción (post terremoto del 2010) y la minería ya no resultan tan relevantes como hace un par de años atrás, aunque de todas formas ejercen algún tipo de influencia en el nivel remunerativo de este segmento de trabajadores.*

*La actual tasa de cesantía o desocupación en la provincia de Ñuble supone un nivel considerable de trabajadores disponibles, aunque este porcentaje oculta una cantidad importante de personas que no está dispuesta a entrar a la formalidad laboral debido a un sinnúmero de beneficios que –según ellos– no están dispuestos a sacrificar y que logran al estar sin contrato de trabajo.*

### **b) *Descargador de Trigo:***

*Para este puesto sucede algo similar que el punto anterior, pero la menor cantidad de exigencias, el período de contratación de sólo dos meses y una remuneración atractiva, hace suponer que las necesidades de incorporación serán cubiertas con mayor facilidad.*

### **c) *Chofer:***

*En el caso de los choferes, el mercado laboral se hace cada vez más reducido debido a las exigencias existentes para la obtención de licencias de conducir para camiones. En este caso, todavía la actividad minera ejerce una presión en el mercado laboral debido principalmente a la demanda de ésta en los choferes de transporte pesado y en los sueldos asociados a la actividad.*

### **Paso 3. Analizar alternativas internas y externas:**

*Para los tres casos analizados la empresa no visualiza alternativas internas para cubrir dichas necesidades, más aún, considera que la actual dotación de trabajadores está “muy ajustada”.*

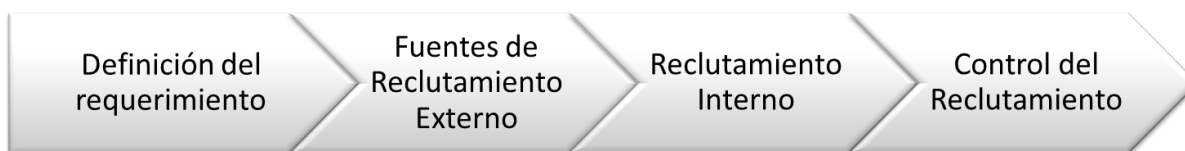
#### Paso 4. Establecer conclusiones y sugerencias:

- *De acuerdo al análisis de los puntos anteriores la incorporación de trabajadores de descarga de trigo no tendría inconvenientes mayores.*
- *En cuanto a los envasadores, se percibe la necesidad de estudiar, antes de iniciar los procesos de incorporación de nuevos trabajadores, los actuales niveles de sueldo debido a la alta rotación existente y los problemas que ha acarreado el tener que contratar en el último período trabajadores poco comprometidos, con una baja valoración de las condiciones o beneficios que la empresa entrega y con niveles muy bajos de productividad, en definitiva, la organización ha debido conformarse con “lo que votó la ola”.*

*Para este tipo de trabajadores se sugiere considerar como alternativa el enviar los requerimientos de trabajadores a las oficinas municipales de información laboral (OMIL).*

- *En el caso de los choferes, el panorama también resulta un poco complejo debido a la aparente escasez de este tipo de trabajadores con las características que la empresa ha definido. Se sugiere estudiar la política de sueldos para este cargo y/o disminuir las exigencias, por ejemplo en lo que dice relación con la experiencia laboral, para aumentar las probabilidades de éxito en la provisión del chofer que requiere la empresa.*
- *Para los tres casos resulta evidente la necesidad de llevar a cabo un proceso externo de contratación.*

#### 4.3.3.2 Provisión de RH – Reclutamiento



##### **Paso 1. Definir el requerimiento:**

- *Puesto de trabajo: Envasador/Repartidor.*

*Cantidad de vacantes para el período Enero-Marzo de 2015: 6.-*

- *Puesto de trabajo: Descargador de Trigo.*

*Cantidad de vacantes para el período Enero-Marzo de 2015: 4.-*

- *Puesto de trabajo: Chofer.*

*Cantidad de vacantes para el período Enero-Marzo de 2015: 1.-*

##### **Paso 2. Definir fuentes de reclutamiento Externo:**

*De acuerdo a las características de los puestos de trabajo a llenar, la organización ha establecido un proceso estandarizado utilizando las siguientes fuentes de reclutamiento externo:*

- a) Aviso en diario local (La Discusión).*
- b) Cartel de aviso en casa matriz y sucursales de la empresa.*
- c) Enviar requerimientos a OMIL.*
- d) Referidos.*

##### **Paso 3. Posibilidad de reclutamiento interno:**

*En los tres casos analizados el reclutamiento interno no aplica.*

##### **Paso 4. Control de Reclutamiento:**

*Elaboración del registro de acuerdo a la información de los currículum vitae recibidos.*

### 4.3.3.3 Provisión de RH – Selección



#### Paso 1. Selección preliminar compatibilidad de perfil de puesto:

##### *Definición de variables discriminadoras por cargo:*

##### **a) *Envasador/Repartidor:***

- *Experiencia mínima de tres años.*
- *Educación media completa.*
- *Rango de edad de entre 18 y 50 años.*
- *Certificado de antecedentes.*

##### **b) *Descargador de Trigo:***

- *Rango de edad de entre 18 y 50 años.*
- *Certificado de antecedentes.*

##### **c) *Chofer:***

- *Experiencia mínima de cinco años.*
- *Licencia de conducir de acuerdo a vehículo a conducir.*
- *Rango de edad entre 30 y 50 años.*
- *Certificado de antecedentes.*
- *Revisión de Dicom del trabajador.*

#### Paso 2. Exámenes requeridos para el puesto:

*Para los tres cargos son exigibles los exámenes pre-ocupacionales de índole física que realiza la Asociación Chilena de Seguridad, mutualidad a la cual está afiliada la empresa. Además, para Envasadores/Repartidores y Descargadores de Trigo se hace exigible un examen de altura que realiza la misma institución.*

*Los resultados de estos exámenes son absolutamente decisivos en cuanto a la continuidad o no de los candidatos en el proceso de selección.*

### **Paso 3. Entrevista personal:**

*Los pre-seleccionados deben ser citados a una entrevista personal con el jefe de la unidad que busca al candidato, para que de acuerdo a las respuestas a la encuesta que se efectúe, éste seleccione a la persona que le parezca más adecuada para el puesto.*

*Para la entrevista personal es recomendable contar con una breve pauta de los antecedentes claves que permitan seleccionar al mejor candidato.*

*Ej: Preguntas frecuentes en entrevistas*

#### **Preguntas frecuentes en las entrevistas**

Pregunta: Hábleme de usted.

Pregunta: ¿Cuáles son sus planes para el futuro?

Pregunta: ¿Ha realizado este tipo de trabajo con anterioridad?

Pregunta: ¿Por qué desea trabajar aquí?

Pregunta: ¿Qué tipo de máquinas, herramientas o equipos sabe usar?

Pregunta: ¿Puede trabajar bajo presión y con plazos de entrega?

Pregunta: ¿Por qué abandonó su último empleo?

Pregunta: ¿Qué pensaba su empleador anterior de su trabajo?

Pregunta: ¿Qué objetivos tiene para su carrera profesional?

Pregunta: ¿Cuánto tiempo planea permanecer en esta compañía?

Pregunta: ¿Cuáles son sus expectativas respecto del salario?

Pregunta: ¿Cuál es su punto más fuerte?

Pregunta: ¿Cuál es su punto más débil?

Pregunta: ¿Cómo se describiría?

Pregunta: ¿Qué sabe acerca de nuestra compañía?

Pregunta: ¿Qué ha hecho mientras estaba sin trabajo?

Pregunta: ¿Cuántos días faltó al trabajo o a la escuela el año pasado?

Pregunta: ¿A partir de cuándo estará disponible para trabajar?

Pregunta: ¿Por qué deberíamos contratarlo a usted y no a otra persona?

Pregunta: ¿Tiene alguna pregunta?

#### **Paso 4. Seguimiento y cierre de la selección:**

*No considerado relevante por la organización para los puestos analizados.*

#### **4.3.3.4 Provisión de RH – Incorporación**



#### **Paso 1. Definir contenidos, por puesto o niveles de puestos de trabajo, a incorporar en la inducción:**

##### ***Para Envasador/Repartidor:***

- a) *Organigrama General de la empresa.*
- b) *Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones).*
- c) *Compañeros y representantes del personal.*
- d) *Explicación de las actividades de su cargo, sus objetivos y la relación de éstos con los de la empresa.*
- e) *Retribución económica y no económica y servicios que brinda la organización.*
- f) *Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.*
- g) *Procedimientos de seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad e higiene personal y la del resto del personal.*
- h) *Instrucción en:*
  - *Levantamiento y descarga de sacos.*
  - *Envasado de harina y subproductos.*
  - *Reparto.*

##### ***Para Descargador de Trigo:***

- a) *Explicación de las actividades de su cargo y sus objetivos.*

- b) *Retribución económica y no económica y servicios que brinda la organización.*
- c) *Procedimientos de seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad e higiene personal y la del resto del personal.*
- d) *Instrucción:*
  - *Procedimientos de descarga de trigo.*

**Para Chofer:**

- a) *Historia*
- b) *Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.*
- c) *Objetivos.*
- d) *Organigrama General, jerarquías de la empresa y fuerza laboral existente.*
- e) *Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones).*
- f) *Derechos, deberes y eventuales sanciones.*
- g) *Representantes del personal.*
- h) *Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.*
- i) *Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.*
- j) *Retribución económica, no económica y beneficios.*
- k) *Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.*
- l) *Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.*
- m) *Instrucción:*
  - *Características del vehículo que tendrá a cargo.*
  - *Información con respecto a las rutas.*
  - *Documentos mercantiles.*
  - *Procedimientos administrativos relacionados con los clientes.*

**Paso 2. Asignar responsable(s) para la comunicación de los contenidos:**

***Para Envasador/Repartidor:***

- a) *Jefe de Personal.*
- b) *Jefe de Producción.*
- c) *Jefe de Bodega acompañado por algún trabajador experimentado.*
- d) *Prevencionista en riesgos (externo).*

***Para Descargador de Trigo:***

- a) *Jefe de Personal.*
- b) *Jefe de Producción.*
- c) *Prevencionista en riesgos (externo).*

***Para Chofer:***

- a) *Jefe de Personal.*
- b) *Jefa de Ventas.*
- c) *Encargada de recaudaciones.*
- d) *Otros Choferes.*
- e) *Prevencionista en riesgos (externo).*

Paso 3. Precisar período de tiempo destinado a la inducción y oportunidad de la misma:

***Para Envasador/Repartidor:***

*Tres días. Una mañana para informar los aspectos administrativos, y los días siguientes para los aspectos más operativos. El trabajador sólo saldrá a reparto a partir de la segunda semana de trabajo.*

***Para Descargador de Trigo:***

*Una mañana. Inducción de forma inmediata.*

***Para Chofer:***

*Una semana. Los primeros tres días para conocer aspectos relacionados a la empresa, los camiones y las funciones de índole administrativo (procedimientos y documentación mercantil). Los tres días siguientes para acompañar a los actuales choferes en las distintas rutas e interiorizarse sobre las distintas operaciones relacionadas a su trabajo.*

## 5.1 Conclusiones

De acuerdo a la revisión bibliográfica estudiada no existe una guía práctica que dé una orientación simple, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con staff de profesionales en la línea de gestión de recursos humanos, para implementar el modelo de gestión.

Por lo tanto, la guía elaborada en este estudio viene a satisfacer una demanda que debería transformarse en una necesidad para las pequeñas y medianas empresas que quieren crecer y perdurar en el tiempo.

El análisis bibliográfico permitió constatar la carencia de estudios que aborden el proceso de provisión de trabajadores de forma concreta y específica, menos aun considerando la creación de una guía detallada en la cual se explique paso por paso las etapas recomendables de ser llevadas a cabo para la creación de un proceso formal de alimentación de trabajadores que teóricamente mejore los resultados de adecuación, compromiso y productividad de estos en la organización a la cual se integran.

A través del estudio y específicamente de la aplicación del mismo, se pudo reafirmar lo que autores como Mondy y Noe y recientes publicaciones (Revista Estrategia y Sección Negocios de La Tercera) señalan en cuanto a la falta de formalidad y profesionalización que caracteriza la función general de recursos humanos en muchas empresas, asignándole más bien un rol operativo destinado al cumplimiento de la normativa legal vigente en materia laboral como lo es el pago de sueldos, leyes sociales, vacaciones y desvinculaciones.

Otro aspecto importante de ser destacado de la etapa de aplicación del estudio, es la ausencia de una mirada amplia e integradora de las distintas funciones que involucra la gestión de recursos humanos, situándola bajo un prisma absolutamente cortoplacista y operacional, desconociendo las relaciones de dependencia y consecuencia existente entre ellas y, por lo mismo, con un vago interés por establecer una proyección más de la inmediatez del día a día. Todo lo señalado, no necesariamente debiese establecer un juicio de carácter absoluto extrapolando esta realidad a todas las pequeñas y medianas empresas

de nuestro país, pero al menos entrega indicios –y a la vez un llamado de atención– en cuanto a ciertas debilidades que pudiesen estar presentes en una parte importante de ellas.

A la luz de lo investigado, si bien ningún método o guía -existente o por proponer- puede asegurar el éxito de los procesos de contratación de personal debido principalmente a la enorme incertidumbre y subjetividad implícitas en ellos, sí es factible a través de una metodología clara, específica y con un lenguaje adecuado y comprensible, minimizar ciertos errores habituales en empresas como las de este estudio y de esta forma tender a mejorar sus resultados.

Concretamente, de acuerdo a la validación realizada en la empresa Molinera Autonell Limitada, es posible indicar que el producto de esta guía, en cada una de sus etapas y pasos, es factible de ser implementado por cualquier organización que desee mejorar su gestión de recursos humanos, constituyendo un primer paso y un impulso para la continuidad del análisis e incorporación formal de las siguientes fases de dicho proceso.

En definitiva, es posible considerar como una necesidad, y a la vez un aporte significativo a la eficiencia y desarrollo de una organización, el contar con un diseño básico y sistemático para la incorporación y adecuación de sus trabajadores. Lo anterior, resulta relevante para la posterior implementación de cualquier procedimiento o herramienta que persiga el mejoramiento del personal de una empresa o, en términos ideales, para la implementación transversal y estratégica de un proceso de gestión de recursos humanos que efectivamente contribuya a agregar valor a la persona en su respectivo cargo y como consecuencia en la organización como un todo.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo a lo observado, tanto en la creación como en la implementación y/o validación de esta guía, es recomendable que las empresas Pyme utilicen esta metodología como una herramienta básica de elaboración de un sistema inicial de gestión de recursos humanos, considerándola como el primer paso dentro de una amplia gama de oportunidades de mejoras tanto en las mismas fases que incorpora esta guía como en sus etapas complementarias (mantención, capacitación y evaluación de desempeño).

Se sugiere el considerar como alternativa la contratación de los servicios de un profesional para la elaboración de los perfiles de puesto de trabajo, tanto por la información y variables que involucra como por el tiempo necesario a destinar a dicho trabajo.

Es importante enfatizar la importancia que las organizaciones, principalmente de características similares a la de objeto de estudio, desarrollen el conocimiento e interés por definir una mirada de largo aliento con respecto al negocio en general y a la gestión de recursos humanos en particular, lo que les permitiría establecer lineamientos básicos que guíen su quehacer empresarial y, a la vez, serviría como base de alineamiento de todos los esfuerzos organizacionales para la consecución de sus propósitos.

### **5.3 Limitaciones**

La principal limitación de esta guía radica en que es sólo el inicio del proceso de gestión de recursos humanos, la cual seguramente no tendrá los resultados esperados si no es apoyada por una gestión integral que refuerce el trabajo de organización y provisión con adecuadas políticas de mantenimiento y desarrollo del personal.

Otro aspecto importante a considerar tiene que ver con la creación de los perfiles de puesto, que no son sencillos de elaborar y que requieren de algún profesional competente para llevarlos a cabo.

El desconocimiento de algunos conceptos relevantes y útiles para la gestión de recursos humanos, así como una visión limitada de la importancia de una adecuada planificación de largo plazo, dificultaron en alguna medida la fluidez en cuanto a la generación de información relevante de ser empleada en el presente informe, lo que se abordó a través de un trabajo más intenso con los representantes de la empresa.

No se puede establecer, por razones lógicas, un seguimiento al proceso de contratación para el período Enero-Marzo 2015 de la empresa estudiada, lo que habría resultado significativo en cuanto a retroalimentación y validación de muchos aspectos considerados tanto en la metodología como en el contenido de la guía elaborada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2002, 2003). Gestión por Competencias: el diccionario. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. A. (2005). Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Buenos Aires. Granica.
3. Alles, M. A. (2008). Desarrollo del talento humano: basado en competencias – 2ª ed.- Buenos Aires: Granica.
4. Bermúdez H. (2012). Socialización o individualización? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. cole des Hautes tudes commerciales - HEC, Montreal, Canada.
5. Boland, L.,Carro,F., Stancatti, M.J., Gismano, Y.,Banchieri, L. (2007). Funciones de la administracion, teoría y práctica. Editorial Universidad Nacional del Sur. Primera edición. Bahia Blanca, Argentina.
6. Centro de Energías Renovables (2011). Estudio de capital humano para desarrollar la industria de servicios conexos del sector de energías renovables no convencionales recuperado de <http://cer.gob.cl/capital-humano/inicio/sistema-nacional-de-certificacion-de-competencias-laborales/>
7. Cordon, E., Huerta, P., Matínez, P., Merino, C. & Rubio, E. (2003). Procesos de dirección y administración de empresas. Cataluña: Universidad Oberta de Cataluña.
8. Cummings & Schwab, Donald (1985). Recursos Humanos, desempeño y evaluación. México. Trillas
9. Chile Valora (2014). Gestión por competencias de la comisión nacional de competencias laborales, recuperado de <http://www.chilevalora.cl/index.php/competence-management>
10. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
11. Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8ª ed.). McGraw-Hill.
12. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (9ª ed.). McGraw-Hill.

13. Chinchilla, K. (2000). Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.
14. Dessler, G. (2001). Administración de Personal. (Octava Edición). México: Pearson Educación, del Grupo Prentice Hall Inc.
15. Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). La gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
16. Enrique, F. (2004). Organización de Empresas, Segunda Edición, McGraw Hill, 2004, Pág. 177.
17. Fernández, E. (2002). Dirección Estratégica: Una Síntesis. Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen 8, Nº 1, 13-38.
18. Gil, M.A., Celma, M.D, (1999). Organización y administración de empresas. Universidad del país Vasco. España.
19. Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. Madrid. McGraw-Hill.
20. Gil, J.(2007). La evaluación de competencias laborales. Journal educación XXI (10), 83-106.
21. Gobierno regional de los lagos (2008). Pauta para elaboración y actualización de perfiles. División de administración y finanzas. Chile
22. Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D. y Cardy, R.( 2001), Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid. Prentice Hall.
23. Gonzalez, M. & Tarrago, C.,(2008). Capacitación para el cambio. ACIMED [online]. 2008, vol.17, n.4 [citado 2014-03-04], pp. 0-0 . recuperado en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1024-9435.
24. Grados, J., Beutelspacher, O. & Castro, M. (2000). Calificación de Méritos: Evaluación de competencias Laborales. México, D.F. Editorial Trillas, S.A. de C.V.
25. Guerras, L. y Navas, E. (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. 4ª Edición. Editorial Civitas.
26. Harris, O. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa.

27. Herrick, R. (2014). Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. España. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Enciclopedia/OIT/tomo1/30.pdf>
28. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo, recuperado en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/GuiasMonitor/Seguridad/I/Ficheros/sti05.pdf>
29. Jimenez, J.C. (2008). El Valor De Los Valores En Las Organizaciones. Venezuela. Cograf comunicaciones
30. Koontz y Weihrich (1991). Elementos de administración. México, D.F. Editorial Mcgraw-Hill
31. Martínez E. y Martínez F.(2009), Capacitación por Competencias: principios y métodos. Páginas 11-12. Libro elaborado por encargo del SENCE, publicación digital.
32. Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9ª ed.). México: Pearson Educación.
33. Jolis, N. (1998), Compétences et compétitivité. La juste alliance, Les éditions d'organisation, París.
34. Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial, Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Vol. 1, pp. 78 – 97.
35. Palomo, M. (2008). El perfil competencial del puesto de director de marketing en organizaciones.
36. Palomo, M. (2010). Gestión por competencias y talento. Madrid: ESIC.
37. Peñaloza, M. & Arevalo, F.(2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2007, vol.13, n.1 [citado 2014-02-28], pp. 116-133. Recuperado de: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000100009&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-9518.
38. Pfeffer, J. (1998). La ecuación humana: la Dirección de RH clave para la excelencia empresarial. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.

39. Pontifes, A. (2002): "La Evaluación del Desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones". Exposición preparada para la tercera reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Público de Carrera. Santiago de Querétaro. México (Acceso en 03 de febrero de 2008).
40. Porcel, A., Borth, R. (2008): Tesis: "Fortaleciendo la competitividad organizacional mediante la gestión de recursos humanos", Universidad Católica Boliviana
41. Rahman, N., Molina, U., Parra, S., Mora C. (2006). Competencias laborales: un análisis desde Trabajo Social 1995 - 2005. Tendencias y Retos (Revista de la Facultad de Trabajo Social, Universidad La Salle Colombia), 11, 153 - 168.
42. Rodrigo, P. (2000). Selección por competencias (y II): importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano, 13 pp 6-7.
43. Robbins, S. (1995). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7ª ed.). México. Prentice Hall.
44. Sánchez, J. & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y gestión, N° 32ISSN 1657-6276, Universidad de Talca, Chile.
45. Sanchez, J.A. y Saldaño, C.V (2011). Auditoria al desempeño en organizaciones públicas y privadas. Recuperado de:  
[http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.uba.ar%2Fwww%2Fservicios%2FBiblioteca%2Frevista\\_cya%2F33%2Fsanchez.pdf&ei=em59UtquF\\_Sp4APqq4HIAg&usg=AFQjCNHlpLPGPRA9Kd9I6G5mvd\\_MJP32rQ&sig2=tS52LuISEpLJ36iKMSQrQQ](http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.uba.ar%2Fwww%2Fservicios%2FBiblioteca%2Frevista_cya%2F33%2Fsanchez.pdf&ei=em59UtquF_Sp4APqq4HIAg&usg=AFQjCNHlpLPGPRA9Kd9I6G5mvd_MJP32rQ&sig2=tS52LuISEpLJ36iKMSQrQQ)
46. Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. Boletín de Estudios Económicos, 174, 537 - 574.
47. Sepúlveda V.,. (2004). Volver a intentarlo: Proyecto educativo-laboral de jóvenes adultos sociales. Última década, 12(21), 51-79. Retrieved April 16, 2014, from [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22362004000200003&lng=en&tlng=es.10.4067/S0718-22362004000200003](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22362004000200003&lng=en&tlng=es.10.4067/S0718-22362004000200003).
48. Spencer, L.M. Jr. & Spencer, S. M. (1993) "Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons. Nueva York.
49. Tobón, S., Pimienta, J., García, F. (2010). Secuencias didácticas: aprendizaje y

50. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland, A. (2008). Administración estratégica. México, D.F: Editorial McGraw Hill.
51. Thompson, A. y Strickland A. J (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. 11va. Edición. Mc Graw Hill, Pág. 4.
52. Universidad de Chile. (2003), Evaluación de impacto del programa de nivelación de competencias laborales.
53. Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions, Cómo Pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados. España: EDIPE.
54. Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición).México: McGraw-Hill.