

La cultura de la empresa.

La cultura organizacional. Este es uno de los conceptos más recurrentes en la actualidad para poder explicar la evolución y desarrollo de las empresas. El éxito o fracaso de las mismas, desde microempresas, hasta organismos supranacionales y su relación con el mercado, siempre se expresa en términos de Cultura. Así decimos que la Cultura del Empleo americana permite un nivel mucho menor que la cultura europea, ya que está más centrada en el estado de bienestar; o que la cultura Catalana de la Pymes que permite una evolución más rápida en hábitos de compra que en el resto de España.

El concepto de cultura se relaciona con otros conceptos igualmente vigentes: **Visión, Misión, Objetivos, y Valores de la organización.**

Si la **Visión** es lo que queremos ser a largo plazo, la **Misión**, lo que tenemos que hacer y los objetivos, lo que es necesario lograr, la cultura es el “pegamento” que une esos conceptos y que, por ello, es atemporal, mientras dure la visión inicial.

La cultura organizacional refleja los valores subyacentes en la organización (los **valores** son creencias básicas sobre cómo se maneja el negocio y cómo se trata a los clientes y a los empleados). Es por ello que una consolidación o modificación de los patrones culturales puede llegar a ocasionar un conflicto importante en la misma o contrariamente, cuando ocurren situaciones de crisis y conflictos, la presencia de unos valores sólidamente implantados, pueden facilitar su resolución o una transición menos traumática.

Así ocurre cuando, en empresas con una fuerte cultura de orientación hacia el personal o hacia el cliente, se solicitan regulaciones de empleo o se negocian reducciones de horas de trabajo y sueldo para poder mantener la competitividad de la misma (como ha sucedido en la VW en Puebla, Pue.).

Para ello, usted puede fijarse en el tipo de Cultura predominante en su empresa.

Tradicionalmente se consideran a los siguientes tipos de Cultura Organizacional:

- ✗ **Orientación hacia el poder** (más típico en multinacionales con familias enfrentadas entre sí, empresas fusionadas con similar fuerza...)
- ✗ **Orientación hacia el empleado** (más típico en empresas públicas, empresas familiares,...)
- ✗ **Orientación hacia el cliente** (más típico en comercios al detalle, servicios a domicilio,...)
- ✗ **Orientación hacia la burocracia** (más típico entre empresas telefónicas, de gas, agua o electricidad y gobierno en general...)

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ✗ **Orientación hacia la tecnología y el producto** (más típico en empresas informáticas, sector salud,...)
- ✗ **Orientación hacia los resultados en utilidades** (más típico en bancos, consultorías...)

Dependiendo del tipo de valores que defendamos y de la cultura que adoptemos, nuestra actuación en caso de conflicto variará y, por consiguiente, también se modificará la evolución de la crisis que afrontemos.

Ahora bien, ¿**Quién o quienes proponen y transmiten la cultura en las organizaciones?** La respuesta es:

- ☀ Los líderes.
- ☀ El equipo directivo y,
- ☀ Los fundadores.

No obstante, los equipos de trabajo en general, mucho más que los individuos a título personal, y los equipos de mandos intermedios en concreto, son los auténticos depositarios de la cultura en una organización. Por eso, resulta tan difícil modificar los patrones culturales enfocando los cambios hacia toda la empresa en general o hacia los empleados tomados individualmente. La generación de cambios siempre resulta más eficaz dentro de los sistemas de trabajo en equipo y si se utilizan para ello los propios equipos existentes en la misma.

Si controlamos la cultura de los equipos, controlaremos la cultura de la organización.

Algunos directivos no han entendido perfectamente cuando es necesario cambiar los patrones culturales del trabajo. Lo han hecho implantando equipos de individuos de fuera de la organización, a los que, paulatinamente, iban incorporando los miembros de la organización antigua, quienes se ajustaban poco a poco a la nueva cultura dominante hasta que el proceso de inmersión acababa y se dejaba de emplear trabajadores externos.

Pero para que los equipos sirvan de medio de transmisión de la cultura, necesitamos elementos que sirvan para crear la cultura y sustentarla.

Tradicionalmente la antropología organizacional hablaba de mitos, es decir hechos o personas surgidos desde el inicio de la empresa, de ritos, o costumbres y hábitos implantados, signos o elementos físicos, y héroes que son personajes reales que identificaban la cultura dominante.

Actualmente se acepta otra división más acorde con la moda predominante de la dirección por valores que son los **stackholders**, que son los que sostienen y apoya las normas culturales en una organización, y que pueden tomar la forma de:

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ✘ **Conductas.** Que son comportamientos estereotipados aceptados como lógicos y propios por toda la organización. Por ejemplo la puntualidad a la hora de salida del trabajo. También empresas que dejan entrar a los clientes faltando un minuto para que cierren sus puertas.
- ✘ **Comunicaciones.** Frases hechas, chistes, anécdotas que se cuentan y que todos conocen y permiten, y que reflejan una orientación cultural determinada.
- ✘ **Objetos.** Elementos físicos que recuerdan u obligan a tomar una determinada actitud en el trabajo.



Un **stakeholder** (*Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R.E Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1948), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de Internet, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de "stakeholder" sería parte interesada (del inglés stake, apuesta, y holder,*

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

poseedor). Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc.) puede resultar positivo o negativo al implantar un patrón de cultura determinado. Todas las empresas tienen una y depende de la Dirección General y de los mandos intermedios decidir si quieren implantar unos en concreto con objeto de potenciar ciertos valores, o si dejan en manos de los equipos informales la aparición de los mismos.

Si se deja en manos de los equipos informales, hay que recordar que la repetición de los hábitos mostrados por los grupos, creará la cultura en la organización. O dicho de otro modo, si usted quiere cambiar la cultura de su organización, primero tendrá que afrontar como cambiar los hábitos de los grupos en la misma.

Los tres pasos del cambio son: **Congelar**, **Descongelar**, y **Recongelar**.

En otras palabras, para **recongelar** un nuevo hábito, es necesario que los grupos en las organizaciones sean conscientes de sus fallas, hábitos negativos y que tengan voluntad de cambio.

Relación de la Cultura con el Clima Empresarial. Estos dos conceptos, tan relacionados y frecuentemente intercambiables, responden en realidad a dos concepciones totalmente diferentes. Si la cultura era ese “pegamento” que unía de forma atemporal los conceptos de visión, misión y objetivos organizacionales, el clima organizacional se corresponde con la “fotografía actual” de la cultura organizacional, con la relación existente entre la cultura informal y formal.

La sucesión de diferentes “fotografías” del clima empresarial, nos dan una idea aproximada de la cultura definitiva de la organización. Al mismo tiempo, las variables que componen el clima organizacional como son las remuneraciones, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, etc., nos indican los elementos concretos para fijar los objetivos de cambio corto plazo que influirán finalmente en la cultura.

¿Cuál es la repercusión externa de la cultura organizacional y su influencia en las utilidades de la empresa?

Hay empresas que dicen: “No vendemos productos, vendemos servicios”. Con esta frase los hace diferentes de sus competidores.

Los valores culturales más apreciados son:

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ☀ La orientación al cliente.
- ☀ La orientación hacia las personas.
- ☀ La orientación hacia los resultados.
- ☀ La orientación hacia las tecnologías innovadoras.

En este momento, usted ya puede decidir ¿qué clase de cultura quiere usted?

Para encontrar la respuesta:

¿Qué tipo de cultura predomina en su organización? Orientada hacia...

¿Quién es el sustentador y transmisor de la cultura en su empresa?

Identifique a los sustentadores organización (conductas, comunicaciones y objetos que crean y sustentan la cultura de la organización).

Ahora responda usted **¿Qué tipo de cultura considera las más adecuada para el éxito de su organización? ¿Por qué?** Consulte a sus colaboradores.

Si es la misma cultura **¿Qué stakeholders (conductas, comunicaciones y objetos) podemos mejorar para consolidar esta cultura?**

Si es otra la cultura, **¿Qué va a hacer para provocar el cambio, es decir, cómo cambiar los hábitos de los grupos sustentadores y transmisores de la cultura?**

Dentro de los retos profesionales que se nos presentan en la vida cotidiana, existen algunos referentes a la posibilidad de perder un importante negocio empresarial, principalmente debido a que no ha existido capacitación al personal para cumplir con las especificaciones que nos exigen los clientes.

Partiendo de la base de que existen empleados con calificaciones técnicas adecuadas y que cumplen con las metas de igualdad de oportunidades de empleo, no existen registros que puedan ser consultados de inmediato para poder conocer con qué personal idóneo que para esa tarea específica cuenta la organización. Algunas personas conocen que existen sistemas de cómputo que pueden auxiliar en este tipo de decisiones, sin embargo se piensa es sólo son muy complicados y muy costosos.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Entre más aumenta la complejidad de los negocios, este tipo de situaciones por resolver, se vuelven más comunes.

En actualidad, el éxito en los negocios depende de la capacidad de reacción rápida a las oportunidades que se presenta. Por consiguiente, las organizaciones deben tener un acceso rápido preciso con información sobre la oferta y demanda de los recursos humanos y estar preparadas para enfrentar cualquier exceso o escasez de trabajadores. Pronosticar las decisiones futuras de recursos humanos y aprovechar bien los recursos actuales serán los temas básicos que abordaremos.

La planeación de recursos humanos es al mismo tiempo un proceso y un conjunto de planes. Se refiere básicamente a cómo evalúan las organizaciones la demanda y la oferta futuras de recursos humanos. Además, un buen plan de recursos humanos incluye también mecanismos para salvar las brechas que se presenten entre la oferta y demanda.

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos determina cuántos y cuáles empleados hay que reclutar o bien despedir de la organización.

Como se puede entender, este proceso es de naturaleza dinámica y muchas veces requiere ajustes periódicos conforme van cambiando las condiciones del mercado.

Uno los factores más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización.

Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa de la organización, la planeación del empleo no se hace formalmente o se hace con negligencia. Si dentro de las metas de la dirección general se incluye un crecimiento estable, la planeación del empleo será menos importante que si las metas fueron de expansión acelerada, diversificación y otros factores que repercuten en las decisiones futuras de los empleados.

Deben considerarse aspectos tales como explosión demográfica, proyecciones de índices de crecimiento nacional, políticas gubernamentales, aspecto muy importante para la planeación. Las exigencias de igualdad de oportunidad de empleo y ascenso exigen más planeación del área de recursos humanos para mujeres y otros empleados de grupos minoritarios y categorías especiales.

Otro factor no menos importante, es la edad para el retiro obligatorio, exhortaciones del gobierno para contratar a discapacitados y personas de la tercera edad. Es posible que la empresa no necesite planear con demasiada antelación lo referente a puestos no calificados ya que por lo

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

general abunda la oferta de trabajadores listos para ocuparlos. Por otra parte, existen puestos que precisan habilidades de alto grado y requerirán actividades de planeación proyectadas a uno o dos años.

El caso de contratación de ejecutivos de alto nivel, el proceso de planeación podría tener que anticipar las decisiones de la empresa 10 años o más.

Modelos de diagnóstico para la Administración de Recursos Humanos

Los factores del modelo de diagnóstico son cruciales para la planeación; uno de los más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización. Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa, obviamente existirá negligencia de una gran lesión a los intereses económicos y sociales de la organización.

El proceso de planeación de recursos humanos

Esta planeación vale la mano con la planeación estratégica de la empresa.

La planeación estratégica en este sentido, se refiere la decisión de la empresa respecto a qué quiere lograr, o sea la misión empresarial y por supuesto, cómo quiere lograrlo. Aún cuando la planeación de recursos humanos es importante para trazar un plan estratégico, es aún más importante echar a andar el plan. Así, cuando se tiene la estrategia, la administración de recursos humanos debe cumplir con su parte para asegurar el éxito de la planeación estratégica global y de esta manera ayudar alcanzar los objetivos de la organización.

Planeación Estratégica

La administración estratégica de recursos humanos es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de dicha dirección o vicepresidencia tienen relaciones vitales con estrategia general de la entidad.

Una premisa central de la perspectiva estratégica de los recursos humanos es que estas políticas tienen efectos directos en la rentabilidad de una empresa.

En este tenor de ideas recursos humanos tienen que acomodarse estratégicamente en la misión de la organización. Por ejemplo, si una organización tiene un ambiente estable cuya meta es mantener tasas

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

constantes de crecimiento, necesitaría una perspectiva de reclutamiento y selección totalmente diferente al de una empresa que tiene la meta de expansión acelerada en mercados desconocidos.

Toda buena planeación de recursos humanos tienen cuando menos cuatro fases o etapas:

1. Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente.
2. Pronóstico de la demanda de recursos humanos.
3. Análisis de la oferta de recursos humanos.
4. Preparación de planes de acción.

El **análisis de la situación o reconocimiento del ambiente** como primera etapa de la planeación de recursos humanos es el punto en el que interactúan por primera vez la administración de recursos humanos y la planeación estratégica.

El plan estratégico debe adaptarse a las circunstancias y es precisamente la administración de recursos humanos unos mecanismos principales de los que se vale la organización durante el proceso de adaptación.

Por ejemplo, los acelerados cambios tecnológicos de del entorno internacional, puedan obligar a la empresa a localizar y contratar rápidamente empleados con nuevas capacidades que antes no necesitaba la organización. Sin un buen plan de recursos humanos que respalde las funciones de reclutamiento y selección, sería imposible moverse con la velocidad suficiente para conservar la competitividad.

Ahora más que nunca existen las alianzas estratégicas, fusiones, escisiones y otras formas de corporativismo. Todos los problemas relacionados con ambientes inestables, son aún mayores que los que existían antes, por lo que el día de hoy el éxito depende de la capacidad de saber escudriñar al mundo. De hecho se considera que reconocimiento del mundo es una de las competencias estratégicas del director moderno.

Pronóstico de la demanda de empleados.

Esta segunda fase o etapa se refiere a un proceso atinado de planeación de recursos humanos y consiste en hacer una estimación no

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

sólo de cuántos empleados necesita la empresa, sino también de que clase. Este pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización. Es evidente que se necesitan herramientas cuantitativas para ayudar al pronóstico, pero en gran medida es cuestión de experiencia y de buen juicio. Muchos de los que saben planear los recursos humanos confían en sus corazonadas sobre las condiciones futuras como por ejemplo la planeación de una empresa de nivel internacional llamada Unilever, que atribuye buena parte de su éxito mundial.

Está por demás decir que la demanda empleados estamos relacionada con la dirección estratégica que ha elegido la organización.

¿Estamos en situación de crecimiento?

¿Estamos en una etapa de reingeniería, donde tendremos que reducir nuestro *Head Count* en un futuro cercano?

Es por demás evidente que tratar de calcular cuántos y cuáles trabajadores se necesitarán en el futuro, es sin duda una tarea extremadamente difícil, en especial para aquellas organizaciones que funcionan ambientes inestables, como podría ser informática. A pesar de esto, las empresas cuentan con varias técnicas para reducir la incertidumbre, a saber: estimaciones de expertos, proyecciones de tendencias, modelos estadísticos y pronóstico de la demanda, en tanto que la última pronostica en sentido ascendente. Es de suma importancia comprender y casi todas actividades de planeación de las organizaciones actuales requieren de una colaboración estrecha entre recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing, logística, dirección general.

Una de las claves más importantes para una buena planeación, es compartir de manera honesta y fidedigna toda la información, y si por y por lo tanto, involucra a toda empresa.

Si no se desea utilizar en exceso las herramientas matemáticas, el pronosticar el empleo puede llevarse a cabo a través de varios expertos quienes harán las estimaciones de la demanda de recursos humanos basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos.

Todas aquellas preocupaciones por la capacidad de un solo individuo para poder proporcionar estimaciones precisas en materias tan complicadas como la que nos ocupa, dieron surgimiento a la Técnica de

Delphi, desarrollada por Rand Corporation y que consiste en generar estimaciones de varios expertos de manera interactiva, es decir, cada individuo hace una revisión de cada elemento a partir de su conocimiento de las estimaciones de los demás.

Otro de los métodos utilizados de pronóstico en grupo es la Técnica del Grupo Nominal TGN. Después de que los individuos hacen sus estimaciones, se realizan sesiones de “lluvia de ideas” con la esperanza de llegar a una decisión común que resulte mejor que todas las decisiones individuales. La TGN es una buena herramienta de pronóstico en ambientes y problemas más complicados de lo que un individuo por sí mismo puede manejar.

Esta técnica también sirve para compensar el dominio de un solo individuo en la toma de decisiones en grupo, pues se crea una situación en la que todos tienen las mismas oportunidades de manifestar sus opiniones, evitando así los individualismos y autocracias.

Proyección de Tendencias

La segunda técnica es una técnica del tipo descendente, donde se hace el pronóstico considerando la relación anterior entre un factor relacionado con el empleo y el empleo en sí mismo. Por ejemplo, en varias empresas, los niveles de ventas se relacionan con las necesidades de los empleados.

El responsable de la planeación elabora una tabla o gráfica en la que muestra las relaciones históricas entre las ventas y el empleo.

Elaboración de Modelos y Técnicas de Pronóstico Múltiple

Este tercer método o técnica también es de tipo descendente y consiste en anticipar la demanda aplicando las técnicas de pronóstico y elaboración de modelos más sofisticados. Las proyecciones de tendencias relacionan con el empleo una sola variable como por ejemplo, ventas. Los métodos más avanzados lo relacionan con muchos factores, no sólo uno, como lo es ventas, PIB, Ingreso Per Cápita, modelos matemáticos, modelos de simulación como el de Markov, así como esquemas analíticos como lo es el análisis de regresión. El análisis en cadena de Markov que consiste en establecer una matriz para indicar la

probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o bien que renuncie. Este análisis comienza con un examen de los niveles de dotación de personal entre dos períodos. Supongamos que en una empresa los empleados salen de una división transferidos a otra división. Los especialistas Recursos Humanos podrían calcular las probabilidades de transición entre las dos o tres divisiones o bien sucursales, considerando que alguna división no transfiriera a otra división a dicho personal, sino que los retuviera por cualquier motivo.

En este sentido, por lo general se establecen porcentajes de probabilidad, o sea la aplicación de Estadística Inferencial. El Análisis de Regresión Lineal, es un procedimiento matemático para pronosticar una variable dependiente conociendo otras variables, como son las independientes. Cuando sólo se estudia una sola variable dependiente y una independiente, el método es una Regresión Lineal Simple. Sin embargo, cuando se consideran más variables independientes, la técnica se denomina Regresión Múltiple.

Por lo general casi todas aplicaciones de Regresión Múltiple se utilizan para pronosticar a partir de dos o más variables independientes. En la medida en que se aumenta la velocidad y capacidad del procesamiento de cómputo, se torna prácticamente en ilimitado debido al gran número de variables que se toman en consideración para pronosticar un resultado pertinente.

De esta manera, el especialista en la planeación de recursos humanos puede determinar de manera rápida y fácil la relación entre muchos factores de pronóstico y la variable dependiente con cualquiera de los *softwares* existentes en el mercado informático.

Pronóstico de la demanda por unidad.

El pronóstico por unidad, mismo que se puede referir a un departamento, al equipo de un proyecto o bien cualquier otro grupo de empleados, es un método ascendente para anticipar la demanda. En la matriz se suman los pronósticos de las unidades y el resultado se convierte en el pronóstico del empleo.

El gerente de cada unidad analiza una por una las necesidades actuales y futuras de cada persona y cada puesto. Ya que se analizan los requisitos actuales y próximos de los puestos en cuestión, junto con las

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

capacidades de los ocupantes, este método se enfoca en la calidad de los trabajadores.

En aquellas organizaciones de gran tamaño, un ejecutivo de recursos humanos de oficina matriz, por lo general está a cargo de pronóstico la demanda del empleo, debe perfeccionar las estimaciones verificando con los gerentes de operación. Si cada una de las unidades anticipan sus propias necesidades, el ejecutivo de recursos humanos sumará sus propias estimaciones para obtener pronóstico.

¿Qué sucede cuando al aplicar los pronósticos de métodos ascendentes y descendentes, se contraponen?

Seguramente el gerente responsable conciliará ambos resultados ya sea que los promedie o bien que analice detalladamente las variaciones. La técnica Delphi sirve precisamente para éste propósito.

La Técnica de Grupo Nominal también es útil para resolver discrepancias entre las opiniones de varios expertos. De tal manera que se aplican conjuntamente varias de estas técnicas al llegar un solo pronóstico del empleo.

Es indispensable puntualizar que para la planeación de recursos humanos exige la cooperación de muchas personas de la organización.

El plan estratégico debe comunicarse a los directamente encargados de operación y a todos aquellos profesionales de recursos humanos, quienes deben entregar a la dirección información sobre sus necesidades de recursos humanos, ya esta información se le agregara información adicional de recursos humanos para preparar las estrategias. Así es que la función de planeación de recursos humanos es crucial para hacer funcionar la estrategia en toda la organización.

Análisis de la oferta actual de los empleados.

Ésta es la tercera fase de planeación de recursos humanos enfocada a responder pregunta **¿Con cuántos y qué tipo de empleados se cuenta en este momento en términos de las destrezas y capacitación necesarios para el futuro?**

Es evidente que esta fase de la relación va mucho más allá que obtener un inventario de *Head Count*.

¿Qué es el inventario de habilidades?

Es la principal herramienta para evaluar la oferta actual de empleados. En algunas organizaciones también existen inventario independiente para directivos, gerentes, *inventario administrativo*. Ambos

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

inventarios cumplen con la misma finalidad: detectar que destrezas, habilidades, experiencias y capacitación tienen los empleados actuales. Al tener un registro de lo anterior, la organización puede determinar rápidamente si tiene una habilidad particular cuando la necesite.

Los inventarios de habilidades también son útiles para la planeación de carrera, desarrollo de gerentes de actividades afines.

Un inventario de habilidades en su forma más simple es **una lista de nombres, características y habilidades de cada una las personas que trabajan en la organización**. Es una manera eficiente el disponer de esta información y tenerla a la mano para cuando se le necesite.

En las organizaciones pequeñas es relativamente fácil conocer cuántos empleados hay, qué hacen y qué saben hacer.

En empresas tales como Procter & Gamble o IBM debe saber cuántos empleados de tiempo completo y *Part Time* trabajan para ellas, donde están ubicados, qué capacidades se requieren que tengan los candidatos a empleados para remplazar a los que renuncien, se retiren o se les despida, y qué destrezas deben adquirir los empleados actuales para asumir las nuevas funciones o bien más carga de trabajo.

La complejidad de los inventarios de destrezas es variable. Algunos son tan simples como el hecho de llevar una tarjeta de control, pero otros deben ser controlados a través de bases de datos informáticos costosos y complicados.

Contenido del inventario de habilidades

Consta la decisión de preparar un inventario de habilidades, el responsable de recursos humanos debe determinar qué información contendrá el sistema.

La lista de datos que se pueden codificar los inventarios es prácticamente interminable y deberá adaptarse a las necesidades de cada organización. Sin embargo los elementos más comunes son el nombre, clave del empleado, localización actual, fecha de nacimiento, clasificación del puesto, habilidades y conocimientos, escolaridad, especialidad, cursos de capacitación, conocimiento de otros idiomas, publicaciones, licencias, patentes, pasatiempos, evaluaciones de sus supervisores en cuanto a su capacidad y nivel salarial. Otros elementos que a veces se

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

omiten pero que van ganando más importancia son los relacionados con las metas y objetivos profesionales expresados por el propio empleado, incluyendo su lugar preferido de residencia y fecha prevista de jubilación.

Debe entenderse que el inventario de habilidades es mucho más que una simple lista de capacidades actuales de los empleados.

Por ejemplo IBM tiene aproximadamente 16,000 trabajadores con un inventario de habilidades y un catálogo de 94 clasificaciones de puestos en 13 grados laborales.

Este tipo de control o bien inventario de habilidades, puede responder a preguntas complejas tales como:

¿Los trabajadores tienen habilidades necesarias para desarrollar y generar productos nuevos e innovadores?

¿Qué habilidades tiene que dominar alguien antes de que sea contratado?

¿Qué habilidades aprenderá después de haber sido contratado?

¿Qué habilidades necesita un empleado para ascender a cierto puesto?

¿Quién puede fungir como supervisor de otros trabajadores?

¿Qué tan eficaces son las personas señaladas para ser supervisores?

Mantenimiento del inventario de habilidades.

Quizá diseñar el sistema es la parte más difícil de la preparación del inventario de habilidades, pero tampoco deja de ser importante la planeación para recolección, mantenimiento, manejo y actualización de los datos.

Los dos métodos principales para reunir datos son:

- a) La entrevista y
- b) Cuestionario.

En este sentido, cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se presta a inexactitudes debido a que la gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Los expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, por lo que a largo plazo compensa con creces lo que se invierte económicamente en un entrevistador.

De la misma forma, debe planearse un procedimiento para mantener actualizados los archivos manuales o electrónicos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual, en otras, debido la

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

rotación de personal son necesarias actualizaciones más cortas, digamos, diarias, semanales o mensuales.

Por lo general la información se almacena electrónicamente siempre es recomendable manejar un *back-up*.

Los inventarios de habilidades sólo son útiles si la administración aprovecha los datos para tomar decisiones significativas. Existen ocasiones en donde se abusa del sistema, como por ejemplo:

- ✦ Hacer indagaciones con la única justificación de una curiosidad personal.
- ✦ Hacer peticiones de búsqueda que no se respalden en las solicitudes de buena fe presupuestada.
- ✦ Especificar demasiadas características para la búsqueda de un empleado, de tal manera que nadie las cubra.

Decisiones de acción en la planeación de recursos humanos

Una vez que el sistema y analizado la oferta y la demanda de trabajadores futuros, se comparan los dos pronósticos para decidir si hay que emprender alguna medida. Si surgiera alguna discrepancia entre las dos estimaciones, la organización tiene que decidir qué hacer para salvar la brecha.

Decisiones de acción con escasez de empleados.

Cuando los especialistas recursos humanos comparan la demanda con la oferta y detectar que la oferta de trabajadores es menor que la demanda, se presentan varias posibilidades en la organización. Si escasez no es mucha y los empleos están dispuestos a trabajar tiempo extra, se puede cubrir con ellos. Si existe escasez de trabajadores muy calificados, las posibilidades son capacitar y ascender a los empleos actuales mientras se reclutan nuevos empleados menos calificados. Existen ocasiones en que se puede incluir volver a llamar a empleados que renunciaron a la empresa.

Debido a la globalización, los acelerados cambios tecnológicos y los métodos que despiertan los últimos recortes de personal, han llevado también a muchas organizaciones a recurrir a más trabajadores de tiempo

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

parcial, subcontratistas, profesionistas independientes, *outsourcing*, entre otros, para responder al cambio en la demanda.

Decisiones de acción en condiciones de excedentes.

Cuando de la comparación de la oferta y demanda de empleados indica un excedente, las soluciones son: retiro voluntario, jubilaciones anticipadas, despidos, liquidaciones.

Este tipo de decisiones son de las más difíciles que deben considerar los responsables de recursos humanos, ya que los empleados raramente son responsables de las condiciones organizacionales que originaron el excedente de inventario de recurso humano.

Cuando existen excedente de empleados muchas empresas evitan los despidos y acuden a los empleados para que se retiren voluntariamente ofreciéndoles paquetes de jubilación, como ha sucedido en IBM, General Motors, etcétera.

Otras técnicas utilizadas en recursos humanos para reducir su inventario de personal, consisten en no reemplazar al personal que se retira o renuncia. En ocasiones este esquema se acelera si se alienta a jubilarse antes de tiempo a quienes están próximos a su retiro (Caso IBM, GMM, etc.), pero tiene un inconveniente que es que si no se planea cuidadosamente los trabajadores de más de 50 años son más sanos, sufren menos lesiones y es menos probable que cambien su trabajo en comparación con sus compañeros más jóvenes. Del mismo modo es de esperar que muchos retiros originen una escasez aguda de habilidades, lo cual perjudicará seriamente a la organización, ya estarán perdiendo a sus mejores empleados.

Por lo anterior, las organizaciones deben ser muy cautelosas al diseñar, fomentar e implantar programas de retiro anticipado en el futuro. En tercer lugar, hay que considerar el cuidado de no prometer lo que no se puede cumplir o aun peor, engañar dolosamente al personal.

La experiencia demuestra que los últimos años las corporaciones han acudido mucho y con demasiada prisa a los despidos y no han planeado ni evaluado exhaustivamente las consecuencias de sus actos (proporcione ejemplos de la vida real).

Seguramente usted en este momento ya ha obtenido como conclusión que una buena planeación de recursos humanos que fundamentalmente se basa en la **información oportuna y fidedigna**.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Hemos dado por hecho que una empresa puede reunir, guardar y evaluar mucha información sobre el ambiente interno y externo. Las técnicas mecánicas para manejar grandes volúmenes información ya no son suficientes para muchas empresas, ahora existen sistemas ERP muy completos que facilitan estas exigencias de información.

Por ejemplo, sistemas que tuvieron mucho auge como *People Soft* y otros más recientes que han salido al mercado, que son métodos integrales para guardar, analizar y controlar el flujo de información de la compañía. Estos sistemas son útiles para prácticamente todas las funciones de la administración de recursos humanos y aumentan de sobremanera la eficiencia y los ciclos de respuesta de diversas actividades tradicionales de recursos humanos que requieren de mucho esfuerzo y tiempo.

El sistema puede contener un programa para darle un seguimiento (*follow-up*) a los aspirantes de empleo, un inventario de habilidades, un programa de planeación de carrera y programas de servicios a los empleados, como por ejemplo un boletín electrónico. Las aplicaciones en éste sentido son infinitas.

Estos sistemas también permiten que las organizaciones integren varias necesidades de recursos humanos en un solo sistema, a través de varios módulos con códigos de acceso.

De la misma forma existen módulos de enseñanza para instruir y mejorar capacidades. Las empresas han desarrollado sistemas propios que muchas veces no pueden comunicarse entre sí y por lo tanto se hace inminente contar con un sistema integrado que permita la comunicación adecuada.

Este tipo de sistemas permiten a las empresas ampliar el alcance de la tabla de reemplazos. La planeación de reemplazos se considera como parte del programa exhaustivo de planeación de carrera.

Además se ha dado la importancia del plan de sucesión para los puestos de nivel ejecutivo.

Muchos ejecutivos de cierta edad se encuentran en el punto de una carrera en que retiro es una posibilidad clara.

Por todo lo anterior, es por demás evidente que el plan de sucesión debe tener una mayor prioridad en muchas corporaciones. Por otra parte

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

muchas empresas vanguardistas no se dan cuenta de que una parte crucial de cualquier plan de sucesión exitoso es un plan general de retención.

Una forma de reducir al mínimo la necesidad de reemplazar los directores, es planear estrategias para darles el derecho de retrasar el retiro o bien modificar sus acuerdos de trabajo con empresa.

La tabla de reemplazos no es solamente un medio de manejar la transición adelantada en el liderazgo directivo, sino también una manera de enfrentar partidas sorpresivas, ya sea por cambio a la competencia, fallecimiento, etcétera. De acuerdo con las estadísticas en 50% los directores ejecutivos de las 450 más grandes corporaciones del mundo ocupaban sus puestos menos de tres años.

Confidencialidad de la información.

Es prácticamente imposible que una organización garantice que información sobre los empleados, no será vista ni usada inapropiadamente por personas no autorizadas, sin embargo, existen candados cibernéticos que pueden minimizar este riesgo.

A manera de resumen de lo que hemos analizado hasta el momento, podemos concluir lo siguiente:

- Las principales razones de la planeación formal del empleo son:
 - Aprovechar mejor a los recursos humanos
 - Tener empleados más capacitados y satisfechos
 - Planear mejor la igualdad de oportunidades

- El proceso de planeación de recursos humanos es una responsabilidad conjunta de los responsables de recursos humanos y los de la operación. Cada uno de ellos desempeña en este proceso sus funciones especiales.

- Existen cuatro técnicas de pronóstico para determinar las decisiones de personal:
 - Estimaciones de expertos
 - Proyecciones de tendencias
 - Modelos estadísticos
 - Pronósticos por unidad

- Una etapa importante del proceso de planeación es determinar la disponibilidad de los empleados actuales de la organización para

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

cubrir las vacantes proyectadas y para este fin es muy útil el inventario de habilidades.

- Las decisiones de actuar cuando hay escasez de empleados, dependen de la magnitud de esta insuficiencia de incluyen tiempo extra, capacitar a los empleados menos calificados, contratar más trabajadores, utilizar el *outsourcing*, etc.
- Son cada vez más las empresas utilizan sistemas de información tipo ERP.
- Las decisiones de actuar cuando hay excedente de empleados comprenden retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas, liquidaciones.
- Las organizaciones tienen analizar con anticipación la oferta y la demanda de empleados de tal manera que puedan dar los pasos necesarios para modificar los horarios, reclutado despedir empleados. La organización debe analizar la composición de la fuerza de trabajo para determinar si cumple con la legislación laboral y en este último punto es donde se centrará nuestra atención.

Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad.

Relación existente entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos.

¿Qué es un puesto de trabajo?

Un puesto consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados. Las obligaciones o funciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Tienen que ser **claras y distintas** de las de otros puestos con el objeto de reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y **permitirles saber qué se espera de ellos**.

Algunos puestos quizá requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición diferente.

¿Qué es una posición de trabajo?

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Una posición consiste en una serie obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

¿Cómo se da una familia de puestos?

Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades, se pueden agrupar en la **familia de puestos** para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de crecimiento.

RECLUTAMIENTO

Antes de que podamos encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto a las posiciones que al descubrir.

¿Qué es una especificación de Puesto?

Una especificación del puesto **es una declaración de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la persona para desempeñar el trabajo.**

Por ejemplo, contar con la Licenciatura o Maestría con especialidad en Recursos Humanos, de tres a cinco años de experiencia en Evaluación y Compensaciones de empleados con reclutamiento y selección, 2 años de experiencia en el desarrollo mejoramiento de compensaciones relativas al puesto, y en procedimientos e instrumentación de pruebas.

SELECCIÓN

Además de las especificaciones de puesto, los gerentes y los supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

¿Qué es una descripción de puesto?

Una descripción del puesto **es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.**

En el pasado las especificaciones del puesto utilizadas como base de selección a veces tenían poca relación con las *verdaderas tareas que se realizarían conforme a la descripción del puesto.*

Capacitación y desarrollo

¿Qué ventajas proporciona las discrepancias entre el perfil del puesto y las capacidades demostradas por el empleado?

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, nos proporcionan pistas respecto de las necesidades de capacitación.

¿Cuál es una de las funciones de Capacitación?

El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos superiores en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo.

¿Para qué nos sirven los requerimientos formales de los puestos de alto nivel?

Los requerimientos formales de actitudes que se establecen para puestos de alto nivel, **sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan ser promovidos a tales puestos.**

Evaluación del desempeño

Los requerimientos de la descripción del puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo lleva a cabo. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para puesto no son del todo válidos.

Lo verdaderamente importante es que estos criterios sean específicos y totalmente relacionados con el puesto. Si no fuese así, se crearía una discriminación injusta, que por ejemplo los Estados Unidos podrían generar en una demanda laboral para los empresarios.

Administración de compensaciones

Para poder determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste, es uno de los factores más importantes.

Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidades, así como de las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

Análisis del puesto

Se puede concluir el análisis del puesto **es la piedra angular de la administración de recursos humanos**, debido a la información que recoge para muchas funciones en dicha administración.

¿Qué es el análisis del puesto?

¿Por qué es vital definir y fundamentar adecuadamente el Análisis del Puesto?

El Análisis del Puesto **es el proceso de la obtención de información sobre los puestos a definir sus obligaciones, tareas o actividades.**

El procedimiento supone realizar investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

Una vez que se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio del sinnúmero de tareas o actividades individuales.

Los responsables de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, así como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de los cursos de capacitación.

¿Cuál es el propósito final de llevar a cabo un análisis de puestos profesional?

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

El propósito final del análisis de puestos consiste mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

El contraste con el diseño de puestos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto.

Las descripciones y especificaciones de puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre la administración de recursos humanos.

Estas decisiones pueden abarcar cualquiera de las funciones de recursos humanos, que pueden ir desde reclutamiento hasta el despido.

Responsabilidades del analista de puestos.

Si queremos ser muy objetivos, que lleva a cabo un análisis de puestos se considera como la principal responsabilidad del departamento recursos humanos. Si la empresa es muy grande deberá crearse un departamento de compensaciones.

Los integrantes del Departamento o en su caso Dirección de Recursos Humanos que se especializa en el dicho análisis, son analistas de puestos o analistas de personal, mismos que requieren de un alto grado de capacidad analítica y de redacción.

Si bien, en principio los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos están analizando.

Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos y quizá se les pudiera venir que preparaban diversos borradores de descripciones y especificaciones de puestos que necesita el analista.

Recolección de la información del puesto

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Los datos del puesto pueden atenerse de varias formas y los métodos más comunes para analizar a los puestos, son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios tipo memoranda.

- ◆ **Entrevistas.** El analista pregunta los empleados de los gerentes en forma individual respecto al puesto que se está revisando.
- ◆ **Cuestionarios.** El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeña el puesto y el gerente a quien reportan, los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas del puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto como pudiera ser la habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos e inclusive mentales, equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad social.
- ◆ **Observación.** El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en la forma estandarizada. Algunas organizaciones llegan a grabar los puestos en vídeo o USB para su estudio posterior.
- ◆ **Diarios.** Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un registro de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Este registro se llena en el momento específico de la jornada de trabajo, (por ejemplo cada media hora, un día), durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Siempre que el analista de puestos tenga cualquier duda sobre la precisión de información proporcionada por los empleados, es obligatorio tener información adicional ya sea de ellos, de los gerentes, directores o cualquier otra persona que conozca o desempeñe el mismo puesto. Una vez hechas las descripciones de cada tipo de trabajo, deberán ser revisadas por personas que conozcan perfectamente dichos puestos.

Los resúmenes de descripción de puestos deben formar parte del Catálogo de Puestos para que sirvan de base para la revisión del analista.

Catálogo y el análisis de puestos.

¿Qué es el Catálogo y Análisis de Puestos y cuál es su propósito?

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Es una recopilación de información que contiene las descripciones estandarizadas genéricas de los puestos. Su propósito es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos. Todo este agrupamiento se formula una base de datos con un sistema de codificación.

Enfoques del análisis de puestos.

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la administración de recursos humanos. Sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección. Los enfoques del análisis de puestos que se utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas.

¿Cuáles son los métodos más conocidos de Análisis de Puestos?

Entre los métodos más populares de análisis de puestos son los siguientes:

- ◆ **Análisis funcional de puestos.**
- ◆ **Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.**
- ◆ **Método de incidente crítico.**
- ◆ **Análisis computarizado de puestos.**

Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos se utiliza basado en un inventario de diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas versiones. Existen tres categorías genéricas que forman la base de datos desde sistema:

- ◆ **Datos**
- ◆ **Personas**

◆ Cosas.

Estas tres categorías a su vez se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador. Al revisar el puesto el analista indicará el nivel funcional de cada una de las tres categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignada una cifra porcentual a cada uno. Esto se hace en cada una de las tres áreas y la suma de los tres niveles funcionales siempre deberá totalizar 100%.

El resultado final es un trabajo evaluado de manera cuantitativa. Este tipo de análisis también sirve para describir con facilidad el contenido de los puestos y como ayuda en la redacción de descripciones y especificaciones de puestos; y se utiliza como base de datos para el Código del Catálogo de Puestos.

Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.

El cuestionario de análisis de puestos es un método de recolección de datos cuantificables que abarca aproximadamente 194 tareas orientadas al trabajador. Mediante una escala de cinco puntos se busca determinar el grado con que las diferentes tareas o elementos participan en el desempeño del puesto.

El analista que use este cuestionario debe clasificar cada elemento utilizado la escala de cinco puntos. Los resultados son cuantitativos y se puede someter a un análisis estadístico. Asimismo, el cuestionario permite comparar las dimensiones de conducta a lo largo de diversos puestos y permite agrupar éstos sobre la base de características comunes.

Método de Incidente Crítico.

El objetivo del método de incidente crítico, consiste en **identificar las tareas fundamentales del puesto**. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito cada puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante autoreportes escritos por los empleados.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes de dicho puesto. De manera característica, el analista escribirá de 5 a 10 enunciados de áreas importantes para cada puesto que se estudie. El producto final será el reporte de tareas descritas en forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto. El método de incidente crítico es muy importante, ya que enseña al analista a enfocarse en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.

Análisis computarizado de puestos.

Los sistemas información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizar y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dichos análisis.

Estos programas, que normalmente contiene definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos.

Los administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describan mejor al puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total cuando así se requiera.

Las aplicaciones de cómputo avanzada del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización. Los sistemas computarizado de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización deba analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta mucho menor.

¿Cuál es el análisis estratégico de puestos?

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Si la organización opera con entornos de cambio muy rápidos, se pueden dar enfoques novedosos de análisis de puestos ajustándose a las modificaciones necesarias.

Los directivos pueden adoptar un enfoque hacia el futuro en relación con el análisis de puestos.

Este es el llamado análisis estratégico de puestos que requiere que los tomadores de decisiones tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros. En segundo lugar, existen organizaciones que pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en el que el énfasis radiquen las características de las personas con más éxito en el puesto y no en las obligaciones del puesto.

Estas competencias deben concordar con la cultura y estrategia de la empresa e incluidos aspectos tales como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad de toma de decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación.

Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejor organizacional es la preocupación fundamental.

Estos enfoques tienen algunos problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica.

Descripciones del puesto.

¿Qué es una descripción de un puesto y cuál es su contenido básico?

Una descripción del puesto es una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones incluye. La mayoría de descripciones del puesto contiene cuando menos tres partes:

- ◆ Nombre del puesto

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ◆ Identificación
- ◆ Obligaciones del puesto

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa, ya que a los empleados pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles que tipo de resultados se esperan logren.

Es el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre los gerentes y sus subordinados. Asimismo establecen un derecho de la dirección a tomar medidas correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se lleven a cabo del modo requerido.

Nombre del puesto.

La selección del nombre del puesto es muy importante por varias razones:

- ◆ Tiene una importancia psicológica, ya que la jerarquía al empleado. Por ejemplo no es lo mismo decir vendedor a ejecutivo de marketing.
- ◆ El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto.

Independientemente de considerar todas las variables respecto a Recursos Humanos, que es de vital importancia, también usted debe conocer si su propuesta o plan de acción será aceptado o viable, por lo que el cálculo de los costos implícitos es indispensable considerarlos para tener éxito en la presentación de un proyecto, por ejemplo de *Head Count*.