

Introducción

Para hacer frente a los retos del futuro, las empresas deben ir a la par de los cambios que se presentan, es decir que deben acomodarse y reorganizar sus procesos y roles, de forma que puedan integrar todas sus actividades de manera efectiva y estratégica.

El trabajo que se desarrollará a continuación está basado en la empresa FABE S.A.,

que está dedicada a la fabricación de envases tanto de metal como de plástico. Dicha empresa radica en nuestro medio y en ella se intenta realizar un estudio de sus procesos de Recursos Humanos (Análisis de puestos, Planificación de los recursos humanos, Selección y Orientación); basados en que los Recursos Humanos en una organización representan una de las mayores inversiones de ésta, se intenta conocer si el departamento en dicha área en esta fábrica está realizando su labor de manera correcta y de tal forma que contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto en el desarrollo del siguiente perfil de tesis trataremos de desarrollar un plan que se adecue de manera efectiva a la realidad de la empresa, a sus necesidades, requerimientos, condiciones y expectativas, dentro del área objeto de estudio definido en este caso como recursos humanos.

Definición del Problema

Análisis de función y estructura

El Diseño de Aplicación y Alimentación de Recursos Humanos es ahora mucho más estratégica y básica para la dirección de la empresa; la utilización eficaz de los recursos humanos dentro la organización es en la actualidad un objetivo que toda organización debe tener planteado, por tanto los beneficios que obtendrá la empresa vienen de distintas formas, por ejemplo: se puede eliminar el tiempo perdido por los empleados mediante un buen diseño del puesto de trabajo, lograr minimizar el personal necesario, puede evitarse el exceso de planilla, contratación de la mejor persona disponible en cada nivel, etc.

En el caso de este trabajo cabe señalar los componentes de cada uno de los procesos que se analizarán:

Análisis de puestos. – Descripción del puesto de trabajo, especificación del puesto de trabajo, estructura de los puestos de trabajo, alcance de control y métodos de análisis de puestos.

Planificación de los recursos humanos. – Previsión de la demanda y oferta de

recursos humanos, objetivos y políticas del departamento de recursos humanos,

programas de actuación y la evaluación de la implantación de cada programa. u *Selección de personal* – Entrevistas, Pruebas de selección, Decisión final.

Orientación. – Programas de orientación. (inducción)

Cabe mencionar que la plena comprensión de la empresa por parte de su personal ayudará a superar los problemas de funcionamiento actuales y futuros. De esta manera se podrá prever la utilización eficaz de los recursos humanos dentro la organización.

Justificación del Tema

En la actualidad y con la concientización que se comienza a percibir en nuestro medio acerca de la importancia y relevancia de los recursos humanos en las

Organizaciones, la empresa FABI S.A. desea mejorar y estructurar de manera adecuada sus procesos, procedimientos, políticas, prácticas, métodos, etc. del área de recursos humanos, para así poder utilizar eficazmente los recursos humanos dentro la organización.

Planteamiento de objetivos

Objetivo General

Diseñar las procesos a seguir en el departamento de Recursos Humanos de FABI S.A. en:

Análisis de puestos, Planificación de los recursos humanos, selección y orientación para lograr una mejor eficiencia del manejo y uso de estos recursos."

Objetivos específicos del marco teórico

Se definirá el análisis y diseño de puestos, basado en conceptos, tipologías, métodos y objetivos,

Se realizará la planificación de recursos humanos basado en conceptos,

Se reestructurará el proceso de selección, basado en conceptos, tipologías, objetivos, métodos y técnicas.

Objetivos específicos del marco práctico

Para el análisis y diseño de puestos en la empresa FABI S.A. se utilizarán métodos y objetivos empleados en otras empresas.

En la planificación de los recursos humanos de la empresa FABI S.A. se necesitará de tipologías, objetivos, métodos y técnicas.

En la parte de selección a aplicarse en la empresa FABI S.A. se contará con tipologías, métodos y objetivos.

Para la orientación del personal de la empresa FABI S.A. se contará con apoyo tanto de tipologías como de métodos.

Marco Teórico

Análisis de puestos

Concepto.– el análisis de puestos es el de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos. Es la determinación de tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su desempeño correcto".

desde la perspectiva de que los de las habilidades que poseen, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Es decir que siguiendo en la perspectiva de los recursos humanos, para ellos el "análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar a los gerentes información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones y, por tanto, cómo se ocupa de lograr sus objetivos y metas"

Métodos para la recopilación de datos.– Existen varias técnicas para poder reunir los datos requeridos por la empresa, en la práctica es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que mejor se apliquen a los propósitos de la empresa.

Entre los métodos para reunir información están:

Observación directa.– La cual es esencialmente útil en los trabajos relacionados principalmente con una actividad física observable. Por tanto la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar, o si está previsto que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente.

Este método es utilizado por lo regular junto con las entrevistas. Una manera de hacerlo es observar al empleado mientras se desempeña en su trabajo durante un ciclo completo de actividades. En ese momento se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo de su labor. A continuación y después de haber acumulado tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Un cuestionario típico de análisis de puestos puede incluir varias preguntas experiencia previa requerida).

Ya sea un cuestionario estructurado o no estructurado, ambas poseen ventajas y desventajas. Un cuestionario es, principalmente, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es una forma menos costosa que entrevistar, por ejemplo a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba de este método para asegurarse de que los trabajadores entienden las preguntas) puede ser un proceso costoso y lento. Por tanto, los costos de desarrollo del método deben ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

Técnicas cuantitativas para el análisis de puestos.– existen tres métodos cuantitativos muy populares, los cuales son: "*El cuestionario de análisis de posición* (utilizado para reunir datos cuantificables relacionados con las tareas y responsabilidades de los diferentes puestos), *El enfoque del departamento de trabajo* (método normalizado para calificar, clasificar y comparar virtualmente cada tipo de puesto con base en los datos, las personas y las cosas) y *El análisis funcional del puesto* (utilizado para clasificar puestos similar al análisis de puestos de trabajo, pero que adicionalmente toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal para desempeñar las tareas del puesto)."

Concepto.– el Diseño de puestos de trabajo es un proceso de estructuración del trabajo y de la designación de actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para poder alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda las cuestiones que han de desempeñarse los puestos, quién ha de desempeñarlos, dónde han de desempeñarse, cuando han de desempeñarse y por qué se deben desempeñar.

Aspectos clave en el diseño de puestos de trabajo.– el diseño de puestos de trabajo está relacionado con las características, cometidos y fines del puesto de trabajo, y éste tiene una estrecha relación con el análisis del puesto, ya que puede influir profundamente en la productividad del empleado y su calidad de vida. Entre los aspectos importantes a tomar en cuenta al momento de diseñar los puestos de trabajo tenemos:

Características esenciales:

'Variedad de habilidades. – Grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar el trabajo, que suponga el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.

Significación del puesto. – Grado en el que un puesto tiene una Importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.

Identidad del puesto. – Grado en el que un puesto requiere hacer en su totalidad" un trabajo identificable, es

decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.

Autonomía. – Grado en el que el puesto proporciona libertad, independencia, y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.

Retroalimentación del puesto. – Grado en el que realizar las actividades que

requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento

Elementos cognitivos del puesto. – Componentes (elementos) concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o procesamiento de la información.

Elementos físicos del puesto. – Elementos o componentes concretos de un puesto, como ascensores, iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

Cometidos.– Las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo se denominan cometidos. Hay que señalar, sin embargo, que diferentes empleados pueden comportarse de forma distinta al desempeñar un cometido y por lo general los cometidos suelen derivarse del análisis del puesto de trabajo.

Fines.– El aspecto crucial de un puesto de trabajo es la razón por la que se ha creado y existe. El diseño de un puesto de trabajo cuyo fin sea contribuir solamente a una pequeña parte del producto total de una organización será muy diferente del puesto de trabajo cuyo fin sea contribuir en una gran parte al producto total. El primero de ellos puede diseñarse a partir de segmentos pequeños y simples, con una identidad del puesto de trabajo y variedad de habilidades. El segundo a partir de segmentos más grandes y complejos, con una mayor identidad del puesto de trabajo y variedad de habilidades.

Planificación de los recursos humanos

Concepto.– la planificación de recursos humanos consiste en elaborar e implantar planes y programas que permitan asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en el momento oportuno, y en el lugar adecuado, todo esto para ayudar a satisfacer las necesidades de la organización.

Fines de la Planificación de recursos humanos

Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.

Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las aptitudes y habilidades del trabajador.

Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.

Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión competente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.

Etapas del proceso de Planificación de recursos humanos

Primera etapa: Obtener información acerca de los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. El primer paso en esta primera etapa consiste en un análisis de la situación de los recursos humanos en la organización, implica cuatro aspectos:

Análisis.– De los recursos humanos, que puede comenzar a partir de un en la organización. A continuación conocer las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como las habilidades necesarias para desempeñarlos.

– **Previsión de la demanda de recursos humanos.**– Esta demanda puede determinarse mediante una variedad de métodos de previsión. Los resultados de estas previsiones son aproximaciones (no certezas): la calidad de la previsión depende de la exactitud de la información y de la previsibilidad del acontecimiento. Entre los métodos con los que se puede trabajar para prever la demanda están: *La técnica Delphi, el método de estimaciones de la Herencia*, y entre las técnicas utilizadas para la previsión están: *el Análisis de regresión lineal simple y el Análisis de regresión lineal múltiple*, además también se pueden utilizar los *Índices de productividad, y los Índices de personal*.

"Cuadrar el puesto.– El cual centra toda la actividad en el punto de vista económico. La previsión de personal debe expresarse en términos monetarios, y la cifra que resulte debe ser compatible con los objetivos de beneficios de la organización y con las limitaciones presupuestarias.

Previsión de la oferta de recursos humanos.– la determinación de la oferta de recursos humanos exige el conocimiento del mercado de trabajo tanto interno como externo. Para efectuar la previsión de la oferta deberán tomarse en consideración los factores que afectan a la demografía profesional interna y externa y las políticas de recursos humanos existentes en la empresa.

Segunda etapa. Consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y oferta de recursos humanos. La comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos generales planteados por la organización.

Tercera etapa.– Está orientada hacia la consecución del ajuste entre la oferta y la demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización deben elaborarse programas de actuación para satisfacer estas necesidades. Entre estos programas se tienen:

Necesidades de nuevos cursos y reducción de efectivos.

Cuarta etapa.– Esta etapa está compuesta por el control y la evaluación de la planificación de los recursos humanos, donde las actividades en esta área están encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. La recopilación de datos es importante no sólo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidos para el ajuste. La recogida de datos y su evaluación deben efectuarse a intervalos fijos a lo largo del período de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas.

Algunos de los criterios para evaluar la planificación de recursos humanos son los siguientes:

Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación.

Niveles de productividad frente a objetivos formulados.

Programas implantados frente a planes de actuación.

Resultados de los programas frente a resultados esperados.

Costes de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en la relación entre los resultados, los beneficios y los costes de los programas.

Selección de personal

Concepto.– puede definirse la *selección de recursos humanos* como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal."

Fines é importancia de la Selección

Contribuir a los fines de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.

Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Tipos de pruebas formalizadas

Pruebas de aptitud. – Pruebas que miden la capacidad real o potencial de una persona para aprender y desempeñar un puesto.

Pruebas de psicomotricidad. – Pruebas que miden la fuerza, destreza y coordinación de una persona.

Pruebas de conocimiento del puesto. – Pruebas que miden los conocimientos del candidato relacionados con el puesto.

Pruebas de dominio del puesto. – Pruebas que miden la capacidad del candidato para realizar una muestra del trabajo que ha de desempeñar en el puesto.

Pruebas de interés. – Pruebas destinadas a comparar el interés de una persona con el de otras personas que tienen éxito en un puesto concreto.

Pruebas de personalidad. – Pruebas con las que se pretenden medir rasgos de personalidad.

Tipos de entrevista

Entrevista estructurada– Entrevista realizada siguiendo un esquema previo.

Entrevista no estructurada.– Entrevista realizada sin un esquema previo.

Entrevista de Panel.– Tipo de entrevista en la que dos o más personas hacen una entrevista a un solo candidato.

Entrevista de gripo.– Tipo de entrevista en la que varios candidatos son preguntados colectivamente.

Decisión Final– esta última etapa del proceso de selección tiene que ver con la elección de una persona para el puesto. Y lo lógico es que exista más de una persona cualificada. En este caso, debe hacerse un juicio de valor, basado en toda la información reunida en las fases anteriores. Si éstas se han desarrollado de manera correcta, mejoran mucho las posibilidades de emitir un juicio acertado. La responsabilidad de esta decisión de selección final dependerá de cómo esté organizada la empresa. Esto quiere decir que en los más de los casos el departamento de recursos humanos se ocupa de la revisión de los formularios de solicitud, también realiza las

entrevistas, se ocupa de administrar las pruebas, comprobar las referencias y también se ocupa de los exámenes médicos. En cambio, la entrevista de diagnóstico y la decisión de selección final normalmente están a cargo del director del departamento al que pertenece la vacante.

Orientación

Concepto.– la Orientación del personal, es la actividad de recursos humanos que se ocupa de adaptar a los empleados en la organización, en los cometidos de su puesto, y de presentarlos a otras personas con las que trabajarán. En general, la orientación es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual está muy relacionado con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para otorgarle información en cuanto a las normas y la cultura de la organización, lo que facilita la integración y funcionamiento efectivo de los empleados.

Fines de la Orientación

Reducir los costes de puesta en marcha.– Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Este periodo de tiempo puede reducirse sustancialmente con una orientación adecuada.

Reducir el estrés y la ansiedad.– El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas, y necesita probarse a sí mismo, de forma que la sensación de no rendir de acuerdo a la norma provocará de modo inevitable estrés. También puede aparecer estrés como resultado de los intentos de ser aceptado por otros miembros del grupo con el que se trabaja. La orientación será efectiva cuando se ponga sobre aviso al empleado nuevo de los que se espera de él durante el período inicial, con los que se reducirá, por tanto, la tensión experimentada.

Reducir la rotación de personal.– Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizás decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar. Una orientación adecuada puede ayudar a reducir los índices de rotación de personal.

Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo.– Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

Tipos de Orientación

Orientación sobre la organización.– Deben abordarse cuestiones referentes a las necesidades de la organización como del empleado. Generalmente, la organización está interesada en obtener un beneficio, prestar un buen servicio a los clientes, satisfacer las necesidades del empleado, mejorar su bienestar y ser socialmente responsable. En cambio el nuevo empleado tiene generalmente más interés en la remuneración, las prestaciones y las condiciones específicas del empleo. Un buen equilibrio entre las necesidades de uno y otro tipo es esencial para que el programa de orientación tenga resultados positivos.

Orientación sobre el departamento y el puesto.– El contenido de la orientación sobre el departamento y el puesto depende de las necesidades específicas de éstos y de las habilidades y experiencia del nuevo empleado. Los empleados experimentados necesitan probablemente menos orientación sobre el puesto, aún cuando incluso ellos necesitan alguna orientación básica. En cambio, es necesario en todo caso una orientación a fondo sobre cuestiones relativas al departamento.

Fases de un Programa de Orientación.– Un Programa de Orientación consta de cinco fases, cada una de ellas se dirige a lograr diferentes objetivos con relación al nuevo empleado:

Puesta en marcha. Comienza el primer día, ó incluso puede ser antes de para que pueda iniciar una transición cómoda al nuevo entorno de trabajo.

Toma de perspectiva. Esta etapa está comprendida dentro el primer mes de trabajo, desde su integración al puesto. Los nuevos empleados obtienen una perspectiva de las expectativas que posee su gerente, así como los fines y la orientación de su departamento, como también de la relación con los otros departamentos.

Adquisición de fúndamentos. Período comprendido durante el segundo y tercer mes, en el que los empleados nuevos conocen los elementos fundamentales tanto de sus cometidos, como de sus fines, y obtienen una perspectiva general conceptual de la filosofía y propósito de la organización.

Integración. Engloba desde el cuarto, al sexto mes, y es aquí donde los empleados nuevos comprenden en profundidad la filosofía y procedimientos de la organización y su función se integra con ésta.

Trazado de la trayectoria. Dura del séptimo al duodécimo mes. Los nuevos empleados obtienen el conocimiento, habilidades y acceso a los recursos necesarios para trazar la trayectoria de un desarrollo constante.

Alcance de la investigación

Ámbito geográfico

La presente investigación se desarrollará en la FABRICA BOLIVIANA DE ENVASE S.A., la cual está ubicada al norte de la ciudad de Cochabamba, sobre la Avenida Centenario (zona Taquiña)

9.2. Sector económico

FABE S.A. se desarrolla dentro el sector económico productivo puesto que como principal actividad se aboca a la producción de envases tanto metálicos como plásticos.