



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RRHH Y RRII**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DEL
MANUAL DE CARGOS DE LA NOMINA AMPARADA EN LA
CONVENCIÓN COLECTIVA DE LA EMPRESA OPCO, C.A.**

**Proyecto Especial de Grado presentado por
Rodríguez, Edith, C.I: 9.859.007
Para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y
Relaciones Industriales**

**Asesor
Licenciado Girón Rafael**

Ciudad Guayana, Diciembre de 2006

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RRHH Y RRII**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DEL
MANUAL DE CARGOS DE LA NOMINA AMPARADA EN LA
CONVENCIÓN COLECTIVA DE LA EMPRESA OPCO, C.A.**

**Proyecto Especial de Grado presentado por
Rodríguez, Edith, C.I: 9.859.007
Para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y
Relaciones Industriales**

**Asesor
Licenciado Girón Rafael**

Ciudad Guayana, Diciembre de 2006

DEDICATORIA

A **Dios** y a la **Rosa Mística**, por ser mis guías en todo momento.

A mis hijos, **Luis Alejandro y Lorenzo Miguel**, para que vean que en el estudio está la verdadera superación del ser humano, y por con ella, nos podemos valer en cada paso de la vida.

A mi padre (+), **Pedro Rodríguez**, por darme la mejor herencia, mi sentido de superación.

A mi madre, **Libia de Rodríguez**, porque me enseñó con amor, todo aquello que hoy atesoro y le entrego a los míos, amor, comprensión, y dedicación.

A mi esposo, **Luis Tovar**, porque siempre ha creído en mi y me ha dado con su amor, mil razones para ser cada día mejor.

A **Laudelino y Mirna de Mendoza**, porque siempre tienen una palabra para hacerme sentir importante, y porque con sus sabios consejos, se puede llegar a donde los sueños te lleven.

A **Venezuela**, y muy especialmente, a **Guayana**, porque se merecen nuestro esfuerzo, por consolidarlas más como emporios de desarrollo y ayudarnos hacer nuestros sueños, una realidad de cada problema que encontramos en las empresas que hacen vida en esta ciudad y país.

Se les quiere, Edith

AGRADECIMIENTO

A **Dios** y a la **Rosa Mística**, por estar siempre allí en cada espacio de mi vida, y ayudarme a creer en cada nuevo amanecer, como un nuevo camino por andar.

A la **Universidad Católica Andrés Bello**, por permitirme entrar en su recinto, ayudarme con sus facilitadores y educadores, a ser cada día mejor profesional.

A la empresa **OPCO**, por facilitarme un problema y poderle dar la solución más adecuada.

Al **Licenciado Rafael Girón**, por sus sabios consejos en pro del desarrollo de este trabajo.

A **Rosalba Hernández**, Coordinadora de Recursos Humanos de la empresa OPCO y a **Mary José Álvarez**, Psicólogo Industrial, por hacer mi camino más fácil dentro de la organización en estudio, y facilitarme algunos datos para darle feliz termino al trabajo.

A la **Licenciada Elizabeth Martínez**, por sus consejos en pro del finiquito de esta investigación.

A todas aquellas personas, que de una u otra forma, me han ayudado a ser de este sueño, la realidad que hoy es.

Muchas gracias, y ¡que Dios y la Virgen los bendiga!!!

ÍNDICE GENERAL

| | pp. |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTO | ii |
| ÍNDICE GENERAL..... | iii |
| LISTA DE FIGURAS | v |
| LISTA DE GRÁFICOS | vi |
| LISTA DE TABLAS | vii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | viii |
| CAPÍTULOS: | |
| I EL PROBLEMA | 10 |
| Planteamiento del Problema | 10 |
| Objetivos | 13 |
| Objetivo General..... | 13 |
| Objetivos Específicos | 13 |
| Justificación del Problema..... | 14 |
| Antecedentes de la Investigación..... | 15 |
| II MARCO TEÓRICO..... | 25 |
| Bases Teóricas..... | 25 |
| Glosario de Términos | 53 |
| III MARCO REFERENCIAL..... | 56 |
| Reseña Histórica de la Empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C.A. (OPCO) | 56 |
| Ubicación Geográfica | 58 |
| Filosofía de Gestión de la Empresa:..... | 59 |
| Normas y Políticas de Personal..... | 60 |
| IV MARCO METODOLÓGICO | 64 |
| Tipo de Investigación | 64 |
| Diseño de la investigación..... | 64 |
| Población y Muestra..... | 66 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 66 |
| V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 68 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Antecedentes del Manual de Cargos | 69 |
| Analizar mediante una Matriz FODA y una Matriz de utilidad, el método más idóneo para Realizar la Gestión de Competencias de OPCO..... | 71 |
| Evaluar los Procesos Actuales de Recursos Humanos para Verificar su Adaptación a la Gestión de Competencias y Talento Humano.... | 75 |
| VI LA PROPUESTA..... | 84 |
| Presentación | 84 |
| Justificación..... | 84 |
| Fundamentación..... | 84 |
| Estructura..... | 85 |
| Administración..... | 85 |
| Propuesta Metodológica para el Diseño del Manual de Cargos de la Nómina Amparada en la Convención Colectiva de la Empresa OPCO, C.A..... | 86 |
| VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 89 |
| Conclusiones..... | 89 |
| Recomendaciones..... | 91 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 92 |

LISTA DE FIGURAS

| Figura N° | | pp. |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 | Relaciones de las Fases del Proceso de Gestión del Talento Humano | 28 |
| 2 | Seguimiento de las Fases del Proceso de Gestión de Talento | 28 |
| 3 | Proceso de la Gestión del Conocimiento | 50 |
| 4 | Integración Recíproca de Conceptos Fundamentales | 53 |
| 5 | Organigrama General de la Empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C. A. (OPCO) | 63 |
| 6 | Enfoque Tradicional de Recursos Humanos Llevado a cabo en OPCO | 76 |
| 7 | Modelo Organizativo Actual de OPCO | 77 |

LISTA DE GRÁFICOS

| Gráfico N° | | pp. |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 | El Conocimiento de la Organización ¿Dónde está? | 78 |
| 2 | Existencia de Descripciones de Cargo | 79 |
| 3 | La Cultura Organizacional Permanece Cerrada a los Cambios y Oculta sus Errores | 80 |
| 4 | Evaluación de Desempeño Permite Identificar la Satisfacción y Productividad del Personal Evaluado | 81 |
| 5 | Su Conocimiento es valorado por la Organización | 82 |
| 6 | El Empleado Recibe algún Reconocimiento después de ser Evaluado..... | 83 |

LISTA DE TABLAS

| Tabla N° | | pp. |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 | Cargos Amparados en la Convención Colectiva Vigente de OPCO | 72 |
| 2 | Matriz FODA | 73 |
| 3 | Matriz de Utilidad sobre el Método más Idóneo para Realizar el Manual de Cargos de OPCO | 74 |
| 4 | El conocimiento en la Organización ¿Dónde está? | 78 |
| 5 | Existencia de las Descripciones de Cargo..... | 79 |
| 6 | La Cultura Organizacional Permanece Cerrada a los Cambios y Oculta sus Errores | 80 |
| 7 | Evaluación de Desempeño Permite Identificar la Satisfacción y Productividad del Personal Evaluado | 81 |
| 8 | Su Conocimiento es valorado por la Organización | 82 |
| 9 | El Empleado Recibe algún Reconocimiento después de ser Evaluado..... | 83 |

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tuvo por objetivo plantear una Propuesta Metodológica para la elaboración del Manual de Cargos para la Empresa OPCO, C.A., dado que el existente está obsoleto acorde con el desempeño del personal y las transformaciones en cuento a las competencias, uso del talento, responsabilidades y niveles jerárquicos de la organización.

El proyecto metodológico consiste en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental, que permitió obtener a partir de las fuentes primarias, un manual de puestos de trabajo, como herramienta fundamental que tuvo su incidencia en las actividades de reclutamiento y selección, compensación, evaluación del desempeño y capacitación, asegurando la asignación completa de las obligaciones.

En esta investigación, se determinó la ventaja competitiva que implica tener el personal idóneo para realizar las tareas y actividades encomendadas de acuerdo con el cargo ocupado en la organización que forman parte de una planificación de personal eficiente y eficaz que así evita y minimiza la ausencia de compatibilidad entre el área de trabajo y el nivel de educación formal, las habilidades y destrezas propias del ocupante del cargo, tales como: creación de valor, iniciativa, innovación, liderazgo, pericia manual, capacidad de abstracción, resistencia al cansancio, eficacia interpersonal y manejo del trabajo en equipo.

Todo lo anterior permitió que la organización tomara la decisión efectiva y adecuada basada en la cadena de valor que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas y así comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial, porque el diseño del manual de cargos basado en una metodología asertiva, garantizó la identificación del ocupante con la meta de la organización lo que indiscutiblemente genera ventajas competitivas. De esta manera, el valor es creado cuando una empresa crea una

ventaja competitiva para su cliente, lo que pudiera redundar en la disminución de costos de su cliente o inclusive aumentar su desempeño.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Cualquier organización requiere invertir tiempo y dinero, para captar y mantener el personal necesario para conformar equipos eficientes e idóneos de trabajo, es por ello, que se ha comenzado a tomar en cuenta al Recurso Humano como la inversión más importante, porque sin su talento sería imposible funcionar la empresa competitiva de hoy en día.

La administración de los recursos humanos debe cumplir con las actividades de reclutamiento, selección, compensación, evaluación de desempeño y capacitación del personal, todo ello enmarcado en la órbita de que el trabajador se identifique con los valores de la institución, de tal manera que aporte el máximo de sí mismos y pueda cumplir con la misión y visión establecidas por la organización.

Conscientes de que en ello puede estribar la propia supervivencia de la empresa, el proceso demanda del análisis de las necesidades de personal basado en los departamentos, las relaciones supervisor-supervisado, la responsabilidad y los valores agregados que debe tener el cargo para satisfacer las necesidades y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

De esta manera, la estructura organizativa se deriva de la esencia del negocio que desarrolla, de tal forma que los cargos sean funcionales, donde cada titular se ajuste a las normas del comportamiento implícito, tal como afirma Chiavenato (2001): "El principio básico de esta forma de concebir una

organización plantea que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos.” (p. 18)

Es decir, el hecho de contar con un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos garantiza un comportamiento adecuado de sus miembros, ya que está delimitado el alcance de sus tareas. Al respecto, Hay Group Venezuela (2004), líder en asesoría relacionada con la administración del talento humano, afirma que:

Cuando las personas conocen y comprenden su rol dentro de la organización, saben qué se espera de ellas y cómo su rol apoya el logro de los objetivos estratégicos, haciendo posible que se comprometan con la organización, tomen decisiones acertadas y enfoquen sus esfuerzos hacia la consecución de dichos objetivos. (p. s/n)

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas desempeñadas por las personas se dio con la administración científica de Frederick Winslow Taylor, quien fuera el pionero y defensor de la teoría clásica, donde el énfasis se hacía en la organización formal; basada en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del trabajador.

De lo mencionado hasta el momento, se desprende que para reclutar y seleccionar al personal apropiado para la empresa, así como establecer un sistema de remuneración e inclusive delinear programas de formación y desarrollo, el administrador de personal debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo concretamente deberá desempeñar.

La empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C.A. (OPCO) como subsidiaria de la Kobe Steel en Venezuela, no escapa de esta realidad y para operar su planta siderúrgica requiere personal calificado a los fines cumplir

cabalmente con la alianza estratégica que mantiene a nivel de convenio con la empresa CVG Ferrominera Orinoco, C.A. (FMO) para producir hierro briqueteado.

OPCO se ha mantenido operativa durante 18 años y está caracterizada por la calidad única de sus servicios, lo que confirma su presencia en la comunidad siderúrgica competitiva, y se le hace imperativo actualizar el manual de descripción cargos, que le facilite captar y mantener el recurso humano idóneo, requerido para satisfacer los requerimientos y necesidades de trabajo de su planta, ya que el manual existente data de 1999, y desde entonces ha experimentado procesos de reestructuración que han generado fusiones de cargos, fenómeno que demanda dicha actualización.

Actualmente, existe una obligación establecida en la nueva convención colectiva de los trabajadores de OPCO, firmada en agosto de 2004, en su cláusula 108, donde queda expresamente estipulado que se debe actualizar el tabulador de sueldos y salarios y esto sólo es posible si se cuenta con descripciones de cargos que refleje la realidad existente.

La desactualización en el manual de cargos ocasiona que las contrataciones se hagan sin conocer realmente las tareas, deberes y responsabilidades que tiene cada empleado dentro de la organización y éstas se terminan definiendo a medida que surgen nuevas necesidades en el cargo. Esto hace que la empresa subutilice el talento humano que posee o se busque uno que no se adapte a las condiciones de trabajo, lo que trae consigo descontento en el personal y la probable pérdida de competitividad.

Ante esta situación, se plantea la necesidad de diseñar un manual de cargos que le facilite a OPCO, C.A. reclutar y seleccionar el personal con las

competencias mínimas requeridas, proporcionándole un salario acorde con su cargo, y así monitorear el cumplimiento de las obligaciones implícitas en las tareas asignadas, para formarlos toda vez que lo requiera de manera eficaz y eficiente mejorando su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

Sobre la base de esta debilidad y en función de los conocimientos adquiridos, se formula la siguiente interrogante: ¿Sería factible diseñar un manual de cargos que le permita a la gerencia de OPCO, contar con una herramienta que le facilite la administración de los procesos medulares de reclutamiento, selección, compensación, evaluación de desempeño y formación o capacitación del personal?

Objetivos

Objetivo General

Proponer una Metodología para el Diseño del Manual de Cargos de la Nómina Amparada en la Convención Colectiva de la empresa OPCO, C.A. que le facilite la administración de los procesos de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos

1. Revisar el alcance, naturaleza y contenido en los perfiles de los cargos existentes.
2. Analizar mediante una matriz FODA y una matriz de utilidad, el método más idóneo para realizar la Gestión de Competencias de OPCO.

3. Evaluar los procesos actuales de Recursos Humanos para verificar su adaptación a la Gestión de Competencias y Talento Humano
4. Proponer el método más apropiado para elaborar el manual de descripción de cargos de la Nómina Amparada en la Convención Colectiva de la empresa OPCO, C.A. que le facilite la administración de los procesos de Recursos Humanos.

Justificación del Problema

Las razones que justificaron este estudio se encuentran inmersas en la importancia que tiene el recurso humano dentro de una organización y su desarrollo continuo, donde los perfiles competitivos de conocimiento brindan el soporte y facilitan la toma de decisiones efectivas, en cuanto a políticas de capacitación y formación, para contribuir con el rendimiento óptimo de sus trabajadores, de manera progresiva, hacia el logro de los objetivos trazados por la empresa.

Esta investigación dotó a la institución de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para que el área de personal pueda ser capaz de captar y mantener al individuo necesario e idóneo para cubrir las vacantes dentro de ella.

Además, este instrumento permitió identificar las debilidades y fortalezas de la valoración de cargos para hacerlos más flexibles y eficientes a la hora de crear el sistema salarial, basado en la cláusula 108 de la Nueva Convención Colectiva y permitió revisar y estudiar las técnicas que se utilizan para estructurar las descripciones de cargos y los perfiles con la metodología escogida.

La empresa OPCO estuvo motivada por los cambios hacia el mercado global centrándose en aprovechar una necesaria reingeniería en el área de recursos humanos, que daría paso a una nueva estructura de cargos, al contratar al personal clave en todas las áreas de la empresa, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para buscar una mayor eficiencia y hacerse más competitiva ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que no se están aprovechando.

Este trabajo constituyó un aporte enriquecedor, donde la temática es innovadora y conjuga diferentes procesos inherentes al área de personal, manual de cargos y manejo del concepto de talento humano y competitividad, válidos para perfeccionar otros juicios y estudios para los estudiantes del área.

La realización de este trabajo contribuye a la formación de cualquier profesional en el área de recursos humanos porque le brindará una posible solución a la problemática existente a través de las nuevas tecnologías en el área del talento y conocimiento humano.

Antecedentes de la Investigación

García, M. (2005) en su trabajo especial de grado propuesto ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial titulada *El Subproceso de Entrenamiento Basado en Competencias en Empresas de Distribución de Productos Farmacéuticos del Estado Lara*, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental.

La relación con el trabajo presentado radicó en que tanto al no existir un plan de adiestramiento basado en competencias, ni herramientas que mida la

eficacia del mismo, implica que se desconoce a cada persona que labora en la organización, no se sabe que se puede esperar de la empresa, no se sabe como se podría mejorar el trabajo, no se sabe la forma de mejorar el desempeño empresarial, en fin el trabajador se siente insatisfecho, no comprometido y sin sentido de pertenencia con los objetivos de la firma.

De allí, la importancia que tiene un plan de adiestramiento porque la cultura organizativa se construye en base a las fortalezas individuales del personal que en ella labora, porque la formación es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término educacional, ya que a lo largo de toda la vida, se ha estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que se reciben del ambiente social, para adecuar las normas y valores sociales vigentes y aceptadas.

Gonzalo, I. (2005) presentó un trabajo especial de grado ante la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial titulada *Estudio de Mercado: Una Alternativa para la Toma de Decisiones Estratégicas en la Empresa Pasapalos Alex, C.A.*, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental.

Este estudio guardó relación con el presentado en el hecho de que al analizar el mercado implica vincular la empresa con su medio ambiente y el entorno, involucrando la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información necesaria para ayudar a la administración a entender ese ambiente del mercado, identificar sus necesidades y así poder formular estrategias para satisfacer las necesidades del mismo.

De esta manera, en una época de alta competitividad, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del negocio, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, entre las que se tienen: investigar la empresa y el negocio para formular las estrategias en conjunto con una serie de variables como lo son las necesidades de los clientes, planificación en la empresa, la competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, la promoción del producto en el mercado, precio, calidad, entre otros

Álvarez, I. (2005) presentó un trabajo especial de grado ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial titulada *La Gestión del Conocimiento en la Gerencia de las Pequeñas y Medianas Industrias del Sector Metalmeccánico en Barquisimeto, Estado Lara*, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental.

Este trabajo de investigación se relacionó con el presentado en el hecho que para nadie es una sorpresa que el pequeño y mediano empresario constituye un tipo de organización muy difundida en el mundo. Los diferentes organismos de los países han virado su atención a estas empresas, ya que poseen características muy particulares, como por ejemplo el volumen de empleo que generan.

Las informaciones sobre este tipo de organizaciones son variadas y se ha pretendido establecer si existe alguna relación con la gestión del conocimiento que no es más que un proceso que permite captar, almacenar, intercambiar y transmitir las experiencias necesarias para el crecimiento organizacional, el aprendizaje dinámico y la toma de decisiones.

El papel que el conocimiento y el aprendizaje desempeñan en el éxito de la organización se ha convertido en un área esencial de investigación, tanto en el campo académico como en el de la práctica empresarial. En esencia, el conocimiento en la empresa sirve para cambiar o para innovar. Una organización es siempre depositaria de un conocimiento, aunque no siempre sabe identificarlo y valorarlo en su medida, y también necesitada de nuevos conocimientos.

La sistematización del conocimiento disponible permite percibir y apreciar el nuevo significado posible de su uso en diversos procesos de producción o de servicios, y sirve para detectar las necesidades previsibles de un nuevo conocimiento. El dominio y desarrollo de los conocimientos constituye el sustrato básico para la innovación.

La innovación siempre está situada entre el conocimiento y la competitividad, y a través de su mutua interacción dinámica a lo largo del tiempo, la empresa se desenvuelve y progresa. Pero en la ecuación de la innovación, no basta con el añadir saber sobre el ya acumulado, sino que es preciso descubrir como aplicarlo con inteligencia a lo nuevo, a aquello que se está desarrollando y va tomando dimensión de nuevo mercado en los hábitos de los clientes sean estos ciudadanos o empresas.

La apertura al exterior y la capacidad de ver la aplicabilidad de los conocimientos requiere de un tejido empresarial innovador y donde el espíritu emprendedor esté bien acogido y sea socialmente remunerado, por lo que significa en la creación de riqueza y valor para la economía de una región.

Esta tarea de afrontar la innovación como una competencia de las organizaciones no se construye de forma aislada de empresa en empresa,

son más bien los sistemas de innovación regional los que van tejiendo un espacio propicio para la innovación empresarial en un esfuerzo colectivo de centros de educación, consultores, centros de investigación, proveedores de tecnología, asociaciones de empresas y centros de innovación con la colaboración precisa del sector público.

La innovación es cosa de todos los agentes de un territorio, y donde la acción que lleva al éxito está mas cerca de la cultura de un equipo que de la iniciativa aislada e individual, ya sea en sus facetas que corresponden al sector público o privado.

Contreras, E (2005) presentó un trabajo especial de grado ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Agraria titulada *Evaluación del Desempeño de la Gerencia de Producción de Empresas Agrícolas Mediante Indicadores de Gestión. Caso: Organización El Tunal. Municipio Jiménez. Estado Lara*, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental.

La relación existente entre ambos estudios radicó en que el sistema de control de gestión, apoyado en la información generada por los indicadores de economía, eficiencia y excelencia, es una herramienta de apoyo para el proceso de toma de decisiones, por cuanto al controlar la evolución de las variables claves de un determinado proceso permite formular estrategias de mejoramiento para cada resultado que se aleje del valor deseado, comportamiento que se basa en el propio desempeño organizacional, permitiendo así la realimentación de los lineamientos de la planificación de manera de incorporar a las acciones futuras el conocimiento derivado de la experiencia.

De esta manera, las organizaciones están capacitadas para dar respuestas inmediatas al entorno cambiante para poder seguir siendo competitivas y no fenecer.

Barreto, A. (2005) presentó un trabajo especial de grado ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial, titulada *La Satisfacción de los Empleados Ante la Responsabilidad Social Empresarial Asumida por Banesco Banco Universal (Empleados Ubicados en la Ciudad de Barquisimeto, Estado Lara)*, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental.

El trabajo presentado guardó relación con el investigado en el hecho de que la responsabilidad social empresarial o RSE es la contribución activa y voluntaria de las empresas a la sostenibilidad, u otros compromisos sociales, económicos y ambientales. Bajo este concepto de administración y management se engloban un conjunto de prácticas y sistemas de gestión empresariales voluntarios que, con el objetivo último de la sostenibilidad, persiguen la atención de las demandas de los colectivos con los que se relaciona, grupos de interés o accionistas, generando un nuevo equilibrio entre sus dimensiones económica, social y ambiental.

Además, dentro del concepto de RSC caben también las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, como es el compromiso de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que hacen efectivo a través de la rendición de cuentas en forma, normalmente, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos.

La empresa, hoy, desempeña un papel muy importante en la vida de las personas. No solo como generadora de empleo y riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Las empresas como miembros de una comunidad deben comportarse como “buenos ciudadanos corporativos”, ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino una función social y ambiental.

Scarpato, S. (2005) presentó un trabajo académico ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al estatus de Asistente, titulada *Pertinencia de Inclusión de los Paradigmas Gerenciales en la Evaluación del Desempeño a Nivel Estratégico. Caso: Ince Yaracuy*, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental.

Bajo la óptica de ambos estudios, el investigado y el presentado, toda organización busca la maximización de su eficiencia para el mayor y el mejor cumplimiento de su rol en la sociedad. Para ello, la evaluación de desempeño juega un papel preponderante a efecto de conocer, bien sea de manera continua o periódica, la calidad de resultados en las actividades propias de cada miembro que conforma la institución.

No obstante, la evaluación de desempeño puede resultar un trauma para los trabajadores a ser evaluados, por tanto, pudiese crear un clima de tensión en toda la organización. Es por ello que el abordaje de la evaluación de desempeño, con el acompañamiento práctico de ciertos paradigmas gerenciales como el coaching y el empowerment no solo mitigan la resistencia al cambio sino, además, elevan el nivel de interés del trabajador hacia su propia evaluación.

Almeida, I (2005) presentó un trabajo especial de grado ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial titulada *Plan de Capacitación y Desarrollo para el Recurso Humano de la Gobernación del Estado Yaracuy*, apoyada en un proyecto factible y modalidad no experimental.

Ambos trabajos se relacionaron en el hecho de que los programas de capacitación que se organicen como parte de la modernización administrativa de la empresa deben estar dirigidos a los recursos humanos que tengan perfiles reales, y que sea factible que alcancen los perfiles ideales de las clases de puestos vigentes. No es conveniente “gastar pólvora en zamuros”, es decir, invertir recursos financieros en capacitación, destinados a personas que tienen poca potencialidad o están lejos de tener idoneidad laboral.

El capital humano de que se disponga debe estar plenamente identificado con la visión, misión y valores de la empresa. Ser personas que emprenden la aventura porque sus intereses personales están aliados con los de la empresa. No se busca ahora un matrimonio laboral de por vida. Es importante entender que la excelencia y la idoneidad de un trabajador es una cualidad explotable para él y un elemento atractivo para terceros que se interesen en sus servicios.

Por ello, es también necesario conocer la identificación del trabajador con la empresa, cuáles son sus expectativas, para contar con personas polifuncionales que, ante su ausencia, puedan continuar desarrollando esas labores sin afectar el normal desenvolvimiento de la unidad administrativa correspondiente.

La ventaja competitiva actual es la gente que labora en la empresa. Es el activo que posee el conocimiento, la experiencia, la especialización, que se traduce en la calidad, atención al cliente, y distinción de los productos que vende y servicios que presta. Cabe enfatizar que la calidad se da cuando un grupo de seres humanos está consciente de las necesidades de otros seres humanos y dispuesto a hacer todo para que los que reciben el producto o servicio sientan alegría por recibirlo.

En este orden de ideas, son ventajas competitivas de las organizaciones, el mantener una estructura flexible, el uso de la tecnología, así como procesos ágiles y comunicaciones fluidas, pero sobre todo, el poder contar con empleados de talento.

Zambrano, L (2005) presentó un trabajo especial de grado ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar al título de Especialista, Mención: Auditoría, titulada *Evaluación de la Gestión del Recurso Humano para Definir Perfiles Basados en Competencias en la Contraloría Interna de la C.A. Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN)*, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y documental.

La relación existente entre ambos estudios se estableció en que la Gestión por Competencias, en tanto filosofía y política de gestión de las personas en una organización, modela los aprendizajes que realmente necesita la organización y así también define cómo se aprende, cómo se hace en realidad ese nuevo conocimiento o habilidad que hace posible el éxito de la empresa.

La Gerencia por Idoneidad es lo que se hace para asegurar tener a la persona correcta en el lugar correcto en el momento correcto. Cuando se

capacita al personal sólo se propicia: formar, arraigar y desarrollar competencias.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Este capítulo, abarca un primer aspecto de alto contenido teórico conceptual en materia de administración de recursos humanos que sirve de soporte para esta investigación, así como la gama de sistemas, métodos o técnicas proveniente de los aportes de teóricos más utilizados para la conformación de un manual de cargos dentro de cualquier organización, aquí también se delimita el significado específico a cada uno de los términos dentro del contexto; de allí que este paso, constituye la columna vertebral de la investigación, por cuanto se desprenden conocimientos, que indispensablemente sirven de base para difundir y analizar el objeto en estudio.

Bases Teóricas

Gestión del Talento Humano

La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar el talento humano que dispone esa organización. La consideración del recurso Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico.

Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuales son las fuerzas y debilidades en términos de su

recurso humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

El reto de ser competitivos y de afrontar el fenómeno de la globalización aunado a la rápida evolución de la mano de obra, generándose mayor diversidad de la fuerza laboral son algunas de las cuestiones que se han traducido en aportaciones críticas de la unidad de recursos humanos para el éxito de la organización.

Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que sean exitosas, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo. Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular.

A esto se añade el reconocimiento de que la gestión de los recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización. Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, Cortes, M. (2006) han determinado seis tendencias y crisis fundamentales:

- a. **Aumento de la competencia.**
- b. **Los costos y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos.**
- c. **La crisis de productividad.**
- d. **El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.**
- e. **Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.**
- f. **Las tendencias para la próxima década. (p. 59)**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar

de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en ella.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

Las figuras 1 y 2 muestran los procesos de la gestión del talento humano desde diferentes perspectivas, la primera bajo la óptica de la relación que tiene cada fase y la segunda con el nivel de seguimiento que tiene el proceso en si.

Reclutamiento y Selección de Personal

Comienza con el proceso de reclutamiento y selección de personal como el desarrollo de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de

reclutamiento pueden ser internos o externos o ambos.

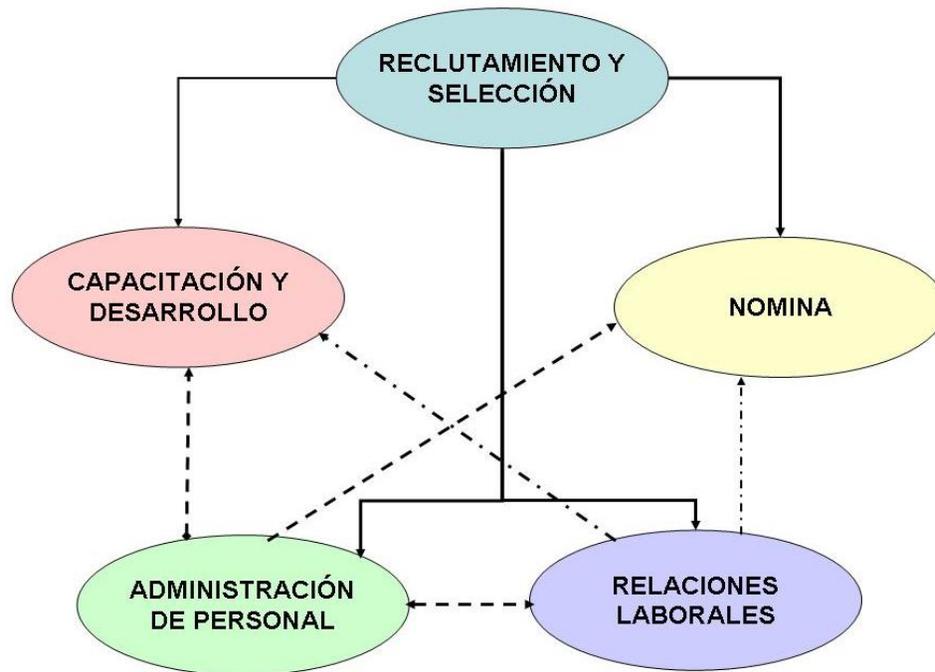


Figura 1: Relaciones de las Fases del Proceso de Gestión del Talento Humano. Fuente: Elaborado con datos tomados de *Gestión del Talento. Del Profesional con Talento al Talento de Jericó*, M. (2006), p. 37.

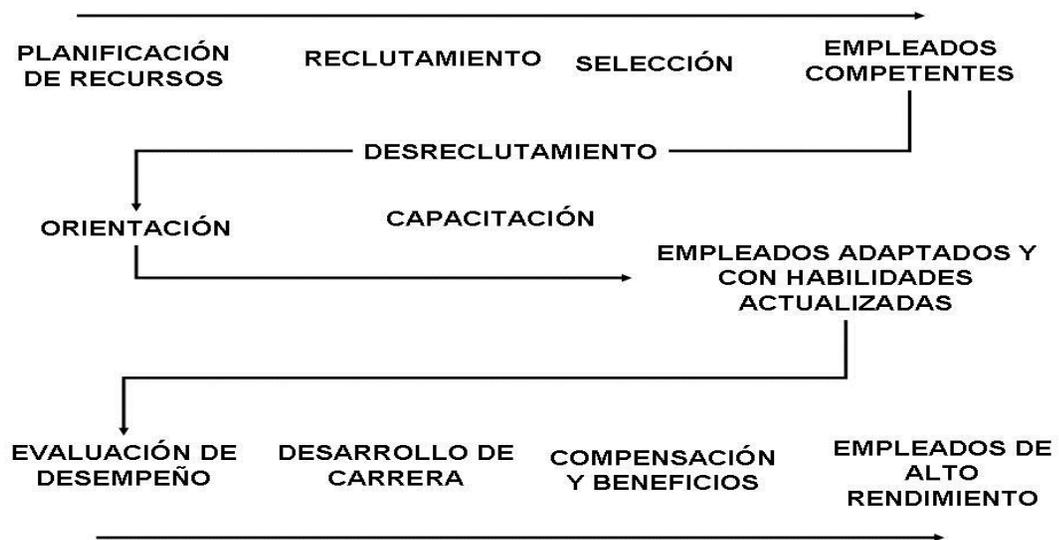


Figura 2: Seguimiento de las Fases del Proceso de Gestión de Talento. Fuente: Elaborada con Datos Tomados de *La Batalla por el Talento* de Michaels, E. (2006), p. 29.

Las técnicas de reclutamiento externo son, de acuerdo con Montealegre y López (2006):

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas,
2. Agencias de reclutamiento,
3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales,
4. Carteles en sitios visibles,
5. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos,
6. Consulta en archivos de candidatos: El archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores. (p. 108)

La selección de personal funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: Las que presentan características deseadas por la institución. La selección busca a los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como su eficiencia.

Las técnicas de selección más utilizadas, de acuerdo con Serna, H. (2006), son:

1. Entrevista de selección, es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras,
2. Pruebas de conocimientos y capacidades, para evaluar el nivel del conocimiento general y específico de los candidatos.
3. Pruebas sicométricas, que consisten en una medida más objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
4. Pruebas de la personalidad se identifican en rasgos de personalidad y se distinguen entre una persona y otra.
5. Técnicas de simulación, son el punto de partida del proceso, porque significa que se construirá un escenario, a fin de estudiar y evaluar de que modo será organizada la empresa que se pretende estudiar. (p. 157)

Empleos de la Descripción y Análisis de Cargos

La descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de adiestramiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica a condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo de la compañía.

Según Hay Group (2005), un cargo se define como:

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (p. 68)

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. De acuerdo con Salinas, O. (2004):

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.. (p. s/n)

Las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo quiere saber siempre qué se

espera de él, y cuando el supervisor se percató de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis, de acuerdo con Salinas, O. (2004), que se podrían incluir son:

1. **Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.**
2. **Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".**
3. **Normas sobre desempeño y carga de trabajo.**
4. **Relaciones; interfaces del cargo.**
5. **Supervisión; relaciones de dependencia.**
6. **Período de calificación, prueba y adiestramiento.**
7. **Condiciones de trabajo; peligros.**
8. **Promoción y oportunidades de carrera. (p. s/n)**

De esta manera, el análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales.

Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento. Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos:

La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

La descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de

éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

Manual de Cargos

En un manual de cargos que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

El manual de cargos, de acuerdo con Salinas, O. (2004), permite alcanzar los siguientes objetivos:

1. **Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.**
2. **Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.**
3. **Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.**
4. **Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.**
5. **Propiciar la uniformidad en el trabajo.**
6. **Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.**
7. **Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.**
8. **Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos. (p- 85)**

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, que es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial, porque de acuerdo con Ulrich & Brockbank (2006) es

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos

aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). (p. 47)

Básicamente, se debe hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo, para Peretti, J. (2004) "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama". (p. 15)

Las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

Es por ello, que se hace de vital importancia el manual de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

Además, permite el estudio de los cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante.

Es así como se consigue la definición, clasificación y correlación de los datos ocupacionales; desarrollando los medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara los procedimientos de entrevista que faciliten la colocación de trabajadores; utilizando datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomendando los cambios en la clasificación de los cargos; preparar organigramas, elaborar la descripción de patrones y tendencias industriales; diseñar pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores, en fin, realizar la búsqueda ocupacional relacionada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Métodos de Análisis de Puestos de Trabajo

Son muchos los procedimientos, métodos o técnicas disponibles para el diseño del manual de cargos y los más importantes se enumeran a continuación.

1. Métodos Utilizados para la Valoración de Cargos
 - a. Métodos No Cuantitativos: Son Clasificación por rangos, Comparación binaria y Clasificación por categorías, siendo los primeros métodos empleados para el análisis de cargos, pero actualmente están en desuso y obsolescencia frente a la aparición de una variedad de métodos más precisos, con mayor capacidad de análisis y criterios diferenciados, porque éstos se limitaban a

elaborar un clasificador de puestos estableciendo de manera subjetiva un orden de importancia entre los cargos pero no fijaban los parámetros de análisis para establecer una diferencia medible entre los diversos puestos de trabajo.

- b. Métodos Cuantitativos, entre ellos se encuentran:
1. Sistema de Puntos por Factor, que permite el orden y las diferencias, es fácilmente inteligible por el personal, no demasiado complejo de aplicar y lo suficientemente objetivo por los medios de trabajo de que dispone. Este es uno de los sistemas para elaboración del manual de cargos que más aplicación tiene y consta de diez fases: Establecimiento de un plan general, información al personal, confección del cuestionario, formación de los analistas, conformación del manual de valoración, capacidades, responsabilidades, esfuerzos y condiciones.
 2. Métodos Estructurados de Análisis de Cargos, son los más utilizados por las organizaciones, porque se encuadran en los denominados métodos estructurados. El criterio para describir los métodos estructurados de análisis de cargos es distinguiendo entre dos grandes bloques: Aquellos que se centran en aspectos del puesto de trabajo y las que se centran en aspectos del sujeto, ocupante o titular del cargo
 3. Análisis Funcional del Puesto de Trabajo (FJA) fue desarrollado por el servicio de formación y empleo del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos, durante los años

1950 y 1960, con el objeto de describir la naturaleza de los puestos de trabajo, elaborar resúmenes y recoger los requisitos de los empleados. Se diseñó para mejorar la asignación de los empleados y asesorar a los trabajadores que se inscribían en las oficinas locales de empleo sobre las características de los puestos ofertados, ya que la clasificación de las actividades de los trabajos se efectúa tomando como referencia a la persona, los datos disponibles y otros elementos vinculados al puesto.

4. Cuestionario de Descripción de los Puestos Gerenciales (MPDQ) es en sí mismo completo, requiere una gran formación para utilizarse adecuadamente y es narrativo por naturaleza. Los enfoques narrativos tienden a ser menos fiables, y por ello, hay ciertas preferencias por utilizar técnicas más cuantitativas. Está basado en la técnica de las listas de control y contiene 197 cuestiones relativas a las ocupaciones y responsabilidades de los gerentes, sus exigencias y restricciones, entre otras diversas características.
5. Método Hay (Escala y Perfiles) es menos estructurado que el cuestionario de descripción de puestos de gerencia (MPDQ), pero está sistemáticamente vinculado al sistema de evaluación del cargo y de compensación y/o retribución. Este vínculo hace que la metodología Hay permita mantener la coherencia en una organización no sólo en la descripción de los cargos sino en la forma de compensación de los mismos. La finalidad que persigue el plan Hay es la perfección, colocación y reclutamiento de los cargos que tienen bajo su responsabilidad la dirección y supervisión de personal, así como la evaluación

del cargo, la medición del rendimiento del ocupante respecto de criterios específicos de responsabilidad y el análisis de la organización.

6. Sistema Matricial de Información del Puesto de Trabajo (JIMS) fue diseñado, de acuerdo con Dessler y Varela (2004), para recabar información sobre aspectos tales como: “Qué es lo que hace el empleado en el trabajo, equipo o herramientas utilizadas, deberes y responsabilidades del empleado y condiciones donde trabajará el empleado.” (p. 45) El JIMS puede ser respondido por el titular del cargo como por su supervisor, las ventajas que ofrece no son otras que la estandarización y el poder ofrecer un tratamiento informático a las respuestas. No obstante, se precisa de un analista del trabajo para hacerle seguimiento al análisis.
7. Inventario de Análisis Ocupacional (OAI) integra elementos orientados al cargo con elementos orientados hacia el ocupante o la persona. Consta de 600 elementos organizados en cinco grupos, tal como lo manifiesta Puchol Moreno (2005), que son: “Información recibida, actividades mentales, comportamiento, objetivos y contexto del trabajo.” (p. 35)
8. Análisis de Métodos se centra en el análisis del puesto de trabajo, y según Robbins (2003), la necesidad de utilizar este sistema radica en: “Cambios en las herramientas, equipo, diseño del producto y materiales, modificaciones en el equipo o en los procedimientos para adaptarlos a los trabajadores con

discapacidades y cuestiones relativas a seguridad e higiene.”
(p. 57)

c. Métodos Centrados en la Persona, se basan en enunciados de comportamiento como:

1. Cuestionario de Análisis de Puestos (PAQ), está basado en el estudio que realizaron estos investigadores sobre unos 3700 puestos de trabajo distintos, lo cual les permitió identificar seis factores principales presentes en todos ellos, como son: “Fuentes de información, procesos mentales, resultados del trabajo, relaciones con otras personas, contexto del puesto de trabajo y otras características del puesto de trabajo como condiciones y actividades pertinentes al puesto de trabajo.” (p. 45)
2. Inventario de Elementos del Puesto de Trabajo (JEI), se diseñó como una ayuda para seleccionar empleados para el cuerpo de funcionarios públicos de los Estados Unidos y se parece mucho al cuestionario de análisis del puesto de trabajo, pero con aplicaciones más amplias, tal como lo manifiesta Malone (2005). Contiene 153 preguntas, diseñadas para que los ocupantes de los puestos sean quienes los contesten. En una escala simple de tres puntos se indica si cada elemento: No está presente en el trabajo, está presente pero no es importante y está presente y es importante.
3. Análisis de Capacidades Físicas (PAA) fue estructurado en nueve dimensiones, tal como lo explica Soler (2003), que

permiten analizar los puestos de trabajo para determinar el requerimiento físico que se necesita para ocupar dichos cargos, como son: “Fuerza dinámica, del tronco, estática, y explosiva, flexibilidad de extensión y dinámica, equilibrio general del cuerpo, y aguante.” (p. 43).

4. Técnica del Suceso Crítico, se emplea, según Parkinson (2002), “para establecer criterios de actuación y requiere que el analista de descripción de cargos maneje los incidentes que han observado entre los seis y doce meses anteriores que representen una actuación eficaz o ineficaz.” (p. 37)

Proceso de Inducción y Adiestramiento de Personal

El proceso de inducción, de acuerdo con Siliceo, A. (2006), “PROVEE al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo.” (p. 110) También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, al describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las

normas de rendimiento de la compañía, las reglas, los reglamentos, las políticas y procedimientos.

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas. Luego del período de inducción, las empresas se ocupan del adiestramiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y calidad del trabajo, equiparar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

De acuerdo con Montealegre y López (2006), el adiestramiento se torna esencial,

Cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. (p. 111).

Es así, que por medio del adiestramiento o reinducción se pueden actualizar conocimiento y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de destrezas para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas y propósitos de la capacitación.

Las fases de la capacitación incluyen, de acuerdo con Siliceo, A. (2006), “la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa

de adiestramiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y seguimiento al desempeño del cargo.” (p. 115)

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad de trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación, de acuerdo con Cawood, D. (2006), está dirigida al:

Perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca a que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. (p. 137)

Proceso de Compensación

Por compensación, y de acuerdo con Gan y Trigine (2006), se entiende, al “pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos.” (p. 128) La compensación está conformada por elementos fijos, como sueldo, prestaciones o beneficios, y variables, como incentivos o remuneraciones por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor

motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad, tal como lo explica Buisson y Dumon (2005).

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas, sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

Proceso de Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación de desempeño, de acuerdo con Kemp, S. (2006),

Permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas. (p. 113)

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que nos permite detectar las falencias o carencias del trabajador.

Naturalmente, no todos los aspectos deficitarios tienen el mismo nivel de importancia para la organización. De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio. El análisis funcional permitirá luego graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo.

La evaluación de desempeño ofrece a la gerencia de recursos humanos, según lo explicad por Ulrich & Brockbank (2006),

La oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo valido para el aumento de sueldo por meritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación de desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo. (p. 157)

La evaluación de desempeño vista desde esta perspectiva juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo para los empleados, que finalmente termina beneficiando a la empresa.

Para Siliceo, A. (2006), las condiciones básicas de todo proceso de evaluación de competencias laborales, están referidas a continuación:

1. **Validez:** Debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no? Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.
2. **Autenticidad:** esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba. El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un fotógrafo, por ejemplo, que aporta como prueba algunas fotografías. ¿Cómo se certifica que el autor de las muestras es efectivamente el evaluado?

3. **Suficiencia:** El principio a aplicar en este caso es que el sector productivo y el consejo de la unidad administrador del sistema de acreditación de competencias laborales definen la cantidad de veces exigidas y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.
4. **Justicia:** donde todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.
5. **Aceptación:** donde las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias laborales para un nivel X, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los correctos y justos. Naturalmente, esta aceptación se extiende también a los empresarios y a quienes contratan, en general. (p. 167)

Los resultados de una evaluación tienen diferentes grados de importancia, según el momento en que se les considera como indicadores. Por ejemplo, una evaluación negativa a comienzos o mediados de un módulo, ya sea del profesor, de la metodología aplicada, de los recursos disponibles, de los niveles de internalización de competencias, entre otros, porque permite hacer correcciones o, en casos extremos, replantear todo el módulo.

La misma evaluación negativa al término del módulo no deja margen a la reacción... salvo facturar y tratar de olvidar el bochorno. Por último, la evaluación de impacto aplica instrumentos ya conocidos, especialmente las pautas de cotejo, y se efectúa algunas semanas o meses (2 ó 3) después de terminada la capacitación. El resultado, como es lógico, amerita un informe que debe ser entregado a la institución interesada, que normalmente es la empresa contratante.

El corte entre la insuficiencia y la suficiencia es del orden del 60% de aprobación, naturalmente, mientras más cerca del 100% mejor habrá sido el impacto del entrenamiento laboral. Para estos efectos, es decir, para cotejar el impacto de un proceso de capacitación ocurrido tiempo atrás, se pueden aplicar también instrumentos que evalúen las competencias metodológicas o

conductuales, Por ejemplo, tests, entrevistas con supervisores, análisis de productividad, entre otros.

La opinión del entorno y la propia no es del todo descartable, permite conocer la auto-imagen y como se es percibido por los demás y eso tiene valor, pero tal práctica no puede considerarse una evaluación del desempeño puesto que no se mide lo que realmente éste debe generar, que en pocas palabras no es más que el resultado de su gestión.

Si la idea de la evaluación es conocer si los objetivos han sido alcanzados satisfactoriamente o no, no ha de centrarse la valoración en la persona sino en el fruto de su trabajo, eso permite volver a lo que se comentó en el inicio, evaluar a una persona es difícil, pero valorar las cosas (en este caso los resultados) es mucho más fácil.

Lo importante en todo caso es entender que la interacción con el entorno, la puntualidad, la comunicación y otros factores de corte similar que aglutinan las extensas interrogantes de la evaluación son elementos que deben ser considerados al momento de seleccionar al personal y no como ítem post-contratación, pues si el individuo fue correctamente coestimado sin duda alguna mantendrá el perfil que la empresa espera en esos rubros, por lo tanto al profesional debe valorársele por el fruto de su gestión y lo que la misma añade a la organización.

Proceso de Salud y Seguridad Ocupacional

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro, es por esto que la legislación del país, se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de

herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, entre otros, orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tienen que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

Para Lewis y Crozier (2004),

Las normas ISO organización un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma, como producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, entre otros. (p. 103)

Gestión de Competencias

La gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, porque hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa y menos menta, por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

De acuerdo con Dirube, J. L. (2004), es

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su

propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. (p. 75)

Todo esto permite profundizar la alianza estratégica empresa – trabajadores al generar mejores recursos humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad, ayudando a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor agregado meto a través de la utilización del mejor personal de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

La estructura de un modelo de gestión por competencias, se desglosa, según Lewis y Crozier (2004) de la manera siguiente:

- **Confección del catálogo de competencias a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.**
- **Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido, una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.**
- **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo, de forma tal que se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas. (p. 94)**

El modelo así presentado es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo debe definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos.

Gestión del Conocimiento

De acuerdo con Belly, P. (2005), la gestión del conocimiento es:

El proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (p. s/n)

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Por esto, al considerar la implantación de Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

El proceso de la gerencia de la inteligencia está asociada al proceso sistemático de administración de la información y este proceso se puede apreciar en la figura siguiente:



Figura 3: Proceso de la Gestión del Conocimiento. Fuente: Elaborada con datos tomados de Master de Recursos Humanos de Thomas, M. (2005), p. 45.

Donde:

- **Detectar:** Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, entre otras), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (Innovación y desarrollo, proyectos, descubrimientos, y otras.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación y libros).
- **Seleccionar:** Proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos

en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitada y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.

- Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas, de acuerdo con Belly, P. (2006):
 - **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
 - **Codificación:** Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.
 - **Transferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales. (p. s/n)
- **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes, tal como lo explica el Proyecto Leonardo Da Vinci (2006).
- **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de

comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

- **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Capital Intelectual

La Gestión del Conocimiento implica, además del desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional, que es en sí un nuevo concepto de trabajo vital para pensar con sentido económico el tema de la capacitación en la empresa, o Capital Intelectual.

Para Reig y Fernández (2005), el capital intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, destrezas profesionales, que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado” (p. 84)

La figura 4 muestra la integración recíproca de los conceptos fundamentales del capital intelectual, de acuerdo con Belly, P. (2006). Si es cierto, y lo es, que el Capital Intelectual es un activo de tanto valor, y que pasa por el *know how* de la empresa, por su capacidad de aprender y gestionar el conocimiento, es comprensible que no se descuide este punto en calidad de *variable crítica*, sensor de la efectividad de la gestión y significación última del trabajo que realiza el capacitador.



Figura 4: Integración Recíproca de Conceptos Fundamentales. Fuente: Elaborada con datos tomados de *Capital Intelectual* de Belly, P. (2006), p. s/n.

En resumen, el ser humano está avocado a dar un salto de rendimiento y esto sólo dentro de organizaciones que aprenden, gestionan su conocimiento y lo capitalizan, porque el futuro no parece probable concebirlo en otras manos que en aquellas que descubrieron cómo trabajar juntos y aprovechar la experiencia.

Glosario de Términos

Actitud: Disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas al sujeto (preferencias, motivación, medio social...) (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Análisis de Necesidades del Cargo: Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Aptitud: Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Capital Intelectual: Medida del valor creado por la gestión del conocimiento. Puede definirse también como la diferencia entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Formación: Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actividades y funciones nuevas. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Gestión del Conocimiento: Poner en funcionamiento los medios necesarios para que el saber, cualquiera que sea el origen de este activo intangible, pueda ser difundido para crear competencias esenciales y diferenciadores que creen valor para el negocio. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Gestión por Competencias: Sistema de gestión de las personas basado en sus perfiles competenciales y en los requerimientos de los puestos que ocupan. Normalmente se distingue entre competencias genéricas (precisas en casi todo el personal, o en el personal directivo) y competencias específicas, más vinculadas a las características “técnicas” de cada puesto. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Inteligencia Emocional: Conjunto de atributos y habilidades intra e interpersonales que facilitan el éxito profesional y personal: autocontrol, flexibilidad, afán de logro, resistencia a la adversidad, comprensión de

los demás, persuasión, entre otros. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Reclutamiento: Proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación. Conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportunos, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Selección: Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; elección de un candidato en base a un perfil del puesto; el segundo paso del proceso de contratación. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

Trabajo en Equipo: Supone la colaboración entre dos o más personas que aportan sus conocimientos y esfuerzos para conseguir el mejor enfoque, análisis y solución a un problema o proyecto en el que todos se sienten implicados. Cooperación entre personas para resolver problemas y realizar el trabajo. (Glosario de Términos de Recursos Humanos, 2004, p. s/n)

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

En este apartado se pretende dar a conocer a la empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C.A., (OPCO) desde los antecedentes que dieron origen a su fundación así como el desarrollo del proceso productivo, ubicación geográfica, políticas y lineamientos que la distinguen como empresa siderúrgica del sector briquetero.

Reseña Histórica de la Empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C.A. (OPCO)

En 1973, la U. S. Steel construyó la planta de reducción directa de hierro para Orinoco Mining Company, la cual fue cerrada en 1982 para ser reacondicionada y utilizarse posteriormente de manera eficiente. Ese mismo año comenzaron las discusiones entre C.V.G. Ferrominera Orinoco C. A. y la corporación MIDREX de los Estados Unidos de América, para transformar y reactivar la planta propiedad de Minerales Ordaz, C. A. (MINORCA), utilizando la tecnología de MIDREX de manera de producir briquetas de hierro altamente metalizado.

Estos planteamientos llevaron a un estudio de factibilidad presentado por MIDREX en marzo de 1985, que verifico los méritos técnicos y comerciales del proyecto y en agosto del mismo año, la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) seleccionaba a la empresa japonesa KOBE STEEL, LTD, para llevar a cabo el proyecto.

En octubre de 1986, la CVG y la Kobe Steel acordaron reactivar la

planta usando tecnología de MIDREX; y en marzo de 1987 fue fundada la empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C.A., (OPCO), como filial del consorcio Japonés Kobe Steel LTD, quienes desde esa fecha establecen un contrato con CVG Ferrominera Orinoco, incluyendo el arrendamiento de la Planta de Briquetas para reconvertirla utilizando tecnología MIDREX y producir Hierro Briqueteado en Caliente (HBC).

OPCO comenzó su producción el dos (02) de Febrero de 1989, por lo que lleva más de quince (15) años vendiendo su producto al mercado nacional e internacional. Entre los años 1998 y 2002, la empresa atravesó situaciones muy adversas, como consecuencia de la caída de los precios de su producto, generando inmensas pérdidas económicas que aún no se recuperan.

Sin embargo a pesar de toda la problemática que hubo OPCO pudo mantener la operatividad de la planta de briquetas, así como los puestos de trabajo de sus empleados. Actualmente, las operaciones de esta empresa, continúan dependiendo de las estipulaciones del contrato de arrendamiento que media entre OPCO, como arrendataria y la Corporación Venezolana de Guayana y CVG Ferrominera del Orinoco, C.A como co-arrendadores.

OPCO aprovecha el abundante mineral de hierro, gas natural, recursos acuíferos y energía hidroeléctrica, todos ellos ubicados dentro de un radio de 150 Km de la planta, para producir HBC de calidad superior. El proceso de producción se subdivide en tres operaciones fundamentales, como se detallan a continuación.

1. **Reformación de Gas Natural:** El vapor y el gas natural son alimentados a los reformadores que producen un gas reductor con un alto porcentaje en monóxido de carbono e hidrógeno. Este gas es enfriado para remover el exceso de vapor, luego recalentado, y finalmente alimentado con flujo ascendente al reactor MIDREX, para la reducción del mineral de hierro.
2. **Reducción del Mineral de Hierro:** El mineral grueso de hierro y las pellas de óxido de hierro son tamizados y transportados mediante cintas transportadoras desde los patios de suministro hasta la planta, donde la mezcla es alimentada a la tolva de carga del reactor. La mezcla de mineral grueso y las pellas fluye en forma descendente por gravedad a través del reactor donde reacciona con el gas. El resultado de esta reacción es una forma altamente metalizada de hierro conocida como Hierro de Reducción Directa (HRD)
3. **Briqueteado en Caliente y Enfriamiento:** El HRD caliente es descargado directamente desde el reactor a las briqueteadoras, donde es compactado y moldeado en forma de briquetas., este proceso densifica el material, mejorando su conductividad térmica y su relación área de superficie/masa; reduciendo su tendencia a la reoxidación. Las briquetas calientes son enfriadas en agua, tamizadas y transportadas al depósito de almacenamiento.

Ubicación Geográfica

OPCO se encuentra ubicada geográficamente en la zona Industrial de CVG Ferrominera de Orinoco, C.A., específicamente en la Planta de Briquetas Puerto Ordaz- Estado Bolívar, garantizándole ventajas

comparativas y competitivas, porque se encuentra en la cercanía a los márgenes de los ríos Orinoco y Caroní, lo que facilita el transporte de fluvial y la exportación de sus productos e importación de insumos. La fuente de energía eléctrica es proporcionada por CVG Electrificación del Caroní (EDELCA).

Filosofía de Gestión de la Empresa:

La misión de la empresa es producir y comercializar briquetas con características químicas de alta calidad ferrosa, diseñadas conforme a las necesidades de la industria siderúrgica nacional e internacional, asegurando mejores condiciones de productividad y rentabilidad, para mantener una relación justa y confiable con sus trabajadores.

Mientras que su visión es proyectarse y mantenerse como una empresa rentable, productiva y comprometida con el desarrollo de la industria de briqueteado en armonía con el medio ambiente, respondiendo a las exigencias del mercado en cuanto a precios, calidad, volumen y oportunidad.

Los objetivos de OPCO se basan en el logro de la misión y visión con atributos de calidad, que le permiten caracterizarse por su flexibilidad, satisfacción de las necesidades de sus clientes, oportunidad en la entrega de resultados, y una relación costo-beneficio justa para la empresa y para sus proveedores.

Igualmente como Organización aspira:

- Reafirmar la presencia mundial en la industria siderúrgica.

- Crecer a través del desarrollo de nuevos servicios vinculados a sus áreas de competencia;
- Ofrecer a sus clientes un servicio con calidad certificada;
- Disponer de una cartera de clientes corporativos en los sectores comerciales e industriales;

Normas y Políticas de Personal

Horario de Trabajo

La planta de OPCO es de procesos continuos, que requiere laborar en turnos rotativos, debido a ello, existen turnos diurnos, mixtos y nocturnos, así como diferentes jornadas semanales, las cuales se describen a continuación:

Los turnos continuos están configurados de la manera siguiente:

- Turno 1 Nocturno: 11:00 p.m. a 7:00a.m.
- Turno 2 Diurno: 07:00 a.m. a 11:00 p.m.
- Turno 3 Mixto: 03:p.m. a 11:00 p.m.

El personal fijo labora cuarenta y cuatro (44) horas semanales comprendidas de la manera siguiente:

- De lunes a jueves 9 horas: 07:00 a.m. a 12:00 m y 01:00 p. m. a 5:00 p.m. y los viernes: 8:00 horas: 07:00a.m. a 03:00 p.m. Los días sábados son considerados como día de descanso contractual y los domingos son del tipo de descanso legal.

El personal administrativo trabaja a razón de 40 horas semanales, en el horario siguiente:

- De Lunes a Viernes 8:00 horas: 8:00 a.m. a 12:00p.m. y 1:00 p.m. a 5:00p.m. Los días sábados son considerados como día de descanso contractual y los domingos son del tipo de descanso legal.

Control de Asistencia

Se realiza mediante una ficha magnética que contiene los datos personales (Fotografía, Apellidos y Nombres, Cedula de Identidad, Grupo Sanguíneo, Fecha de Ingreso, Cargo y Tipo de Nómina) de cada uno de los trabajadores, con la cual debe marcar la entrada y salida en las lectoras ubicadas en la entrada principal, dispuestas para tal fin.

Estructura Organizativa de la Empresa

La Empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C.A (OPCO), presenta una estructura organizacional que refleja la estratificación jerárquica y las relaciones internas de cada uno de los Departamentos, tanto Administrativos, como Técnicos.

Los Departamentos de la empresa OPCO son los siguientes: Compras, Comercialización y Embarque, Servicios Generales,

Contabilidad y Finanzas, Sistemas, Almacén General, Seguridad Industrial, Seguridad de Planta, Recursos Humanos, Producción, Control de Calidad, Mantenimiento Mecánico y Mantenimiento Eléctrico.

La estructura organizacional de la empresa tiene forma horizontal, estando liderizado por un Presidente, un Gerente General, un Contralor y un Gerente de Administración, disponiendo como subordinados todos los departamentos, tal como se visualiza en la figura 5.

OPCO

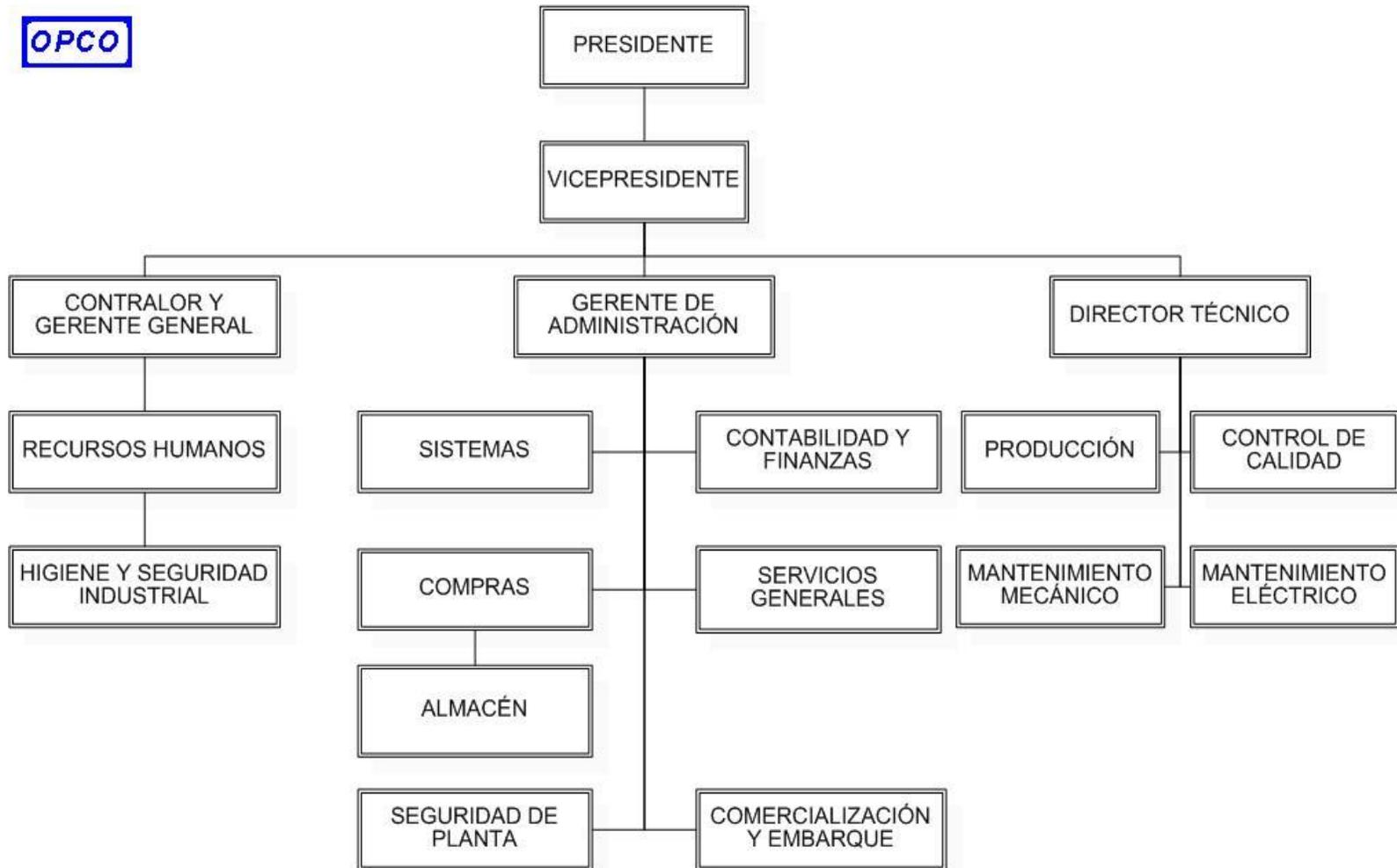


Figura 5: Organigrama General de la Empresa Operaciones al Sur del Orinoco, C. A. (OPCO) Fuente: Elaborada con datos tomados con permiso del autor (2006).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se abordó el marco metodológico, en el cual se destacaran las características del estudio, la forma como se sistematizó el mismo, así como los aspectos vinculados a las estrategias metodológicas.

Tipo de Investigación

De acuerdo al estudio del problema se realizó una propuesta metodológica para el diseño del Manual de Cargos para la Empresa OPCO, C.A., bajo la modalidad de estudio descriptivo, tal como señala Balestrini (2000), este tipo de estudios permiten

Inferir acerca de la causalidad, y en los cuales, se aumenta el grado de fiabilidad y se reducen las inclinaciones. Tal reconocimiento indica, que requieren un esquema de investigación con o sin hipótesis inicial relativa a la naturaleza del hecho estudiado, que de cuenta con gran precisión de los resultados obtenidos, minimizando las inclinaciones y aumentando el grado de fiabilidad. (p. 6)

Es decir, se realizó la caracterización de una gama de métodos obtenida de los aportes teóricos, los cuales fueron evaluados mediante una matriz de utilidad para establecer cual fue el apropiado para ser empleado en la empresa OPCO con base en su misión y visión.

Diseño de la investigación

El diseño estuvo ejemplificado en una investigación de campo debido a que las observaciones se hicieron de primera fuente, así como la obtención

de los datos relacionados la actualización de las descripciones de cargos y al record laboral de la empresa OPCO, asistiendo al área donde se realizaron las entrevistas, de manera que se pueda verificar dichos datos.

Balestrini (2000) destaca que este diseño,:

Permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de situación de campo, observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural, profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad, objeto de estudio, más rica en cuanto a conocimiento de la misma. (p. 132).

En la investigación de campo, se hace imperativo que los datos sean recolectados de manera primaria, ya que es necesario que el investigador esté en contacto y pueda verificar datos de primera mano así como evaluar las modificaciones que puedan dar relevancia a su levantamiento de información.

Aplicada, dado que su fin es resolver una situación, mediante la mejora de un proceso, además de probar concepciones teóricas en situaciones o problemas reales; en este caso la aplicabilidad de una Metodología para la elaboración del Manual de Cargos para la empresa OPCO, C.A.

Documental, su objeto de investigación son todos los documentos que se utilizaran para profundizar y ampliar la información inicial, en este caso se trabajará sobre la data suministrada por la Gerencia de Recursos Humanos, que tiene que ver con la caracterización de los trabajadores propuestos a los cargos vacantes, nuevos y fusionados (Manual de descripción de cargos de 1999), además de información contenida en Internet, libros, revistas y jornales del área en estudio.

Población y Muestra

Para Balestrini (2000), la población “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para la cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación.” (p. 137). Para este estudio, la población se constituyó en las ciento noventa y ocho (198) personas que ocupan cuarenta y un (41) cargos que conforman la plantilla actual de la nómina amparada en la Convención Colectiva de OPCO, C.A.

Mientras que la muestra, es según Balestrini (2000) es un “subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (p. 141),

Es importante destacar que para este estudio la muestra será extraída de manera deliberada conforme a lo estipulado en la cláusula 108 de la convención colectiva de OPCO, donde el objeto de estudio se circunscriben a ciento noventa y ocho (198) personas que ocupan los cargos amparados en dicha convención. Es así, como se establece una muestra intencional. Y de acuerdo con Balestrini, la muestra intencionada es aquella que “se selecciona de acuerdo al criterio de un experto.” (p. 125).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según la modalidad del estudio y los objetivos de investigación se definió en las técnicas e instrumentos que se emplearon para recabar la información necesaria. A los fines propuestos, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas de Recolección de Datos

1. **Revisión documental:** Esta técnica se utilizó para examinar documentos de carácter organizacional (políticas, manuales, prácticas administrativas, prácticas operativas, entre otras), inherentes a las descripciones de cargo, de manera de dirigir la investigación hacia el conocimiento de las necesidades del proceso de reclutamiento, selección y mantenimiento de personal interno y externo.
2. **Observación directa no participativa:** A fin de obtener el análisis de la conducta o cualquier hecho social. En una observación, se distingue: el objeto, el sujeto, los medios (instrumentos), las condiciones y el sistema de conocimientos. De todos ellos, es interesante el medio o instrumento. Entre éstos se distinguen los que aumentan la capacidad de percepción y los que transforman el fenómeno convirtiéndolo en perceptible al investigador. Una observación, además, puede ser directa o indirecta, dando lugar a otras técnicas como la entrevista o la encuesta, que resultar ser una especie de observación indirecta.

Instrumentos de Recolección de Datos

1. **Encuesta estructurada:** Constituida por una serie de preguntas que permitieron conocer el método empleado para el diseño del manual de cargos, así como la actualización de los perfiles y competencias requeridas en los puestos. De acuerdo con Hernández Sampieri (2004), “tiene como función primordial la estandarización del proceso de la recogida de datos por medio de un instrumento que es el cuestionario o programa. En este caso se deben tomar algunas previsiones. Por ejemplo, La logística, la comunicación y la información.” (p. 97)

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Alcance, Naturaleza y Contenido en los Perfiles de los Cargos Existentes

El Manual de Cargos de OPCO es un libro contentivo con la descripción de los cargos estructurada por departamentos y encabezada por el organigrama de cada departamento, donde se pudo constatar:

1. Que existe una forma estándar para los cargos de las nóminas Mensual, Profesional (actualmente no existe esta nómina) y Ejecutiva (ver anexo 1), aportada por Hay de Venezuela. En cuyo formato se establece:
 - a. Tipo de nómina.
 - b. Título del cargo.
 - c. Departamento al que está adscrito.
 - d. Centro de costo o código que identifica al departamento.
 - e. Nombre del ocupante.
 - f. Cargo de la persona a quien reporta directamente.
 - g. Propósito general, donde se describe la contribución global del cargo al logro de los objetivos de la empresa.
 - h. Finalidades, donde se hace específico el sentido global y amplio

descrito en el propósito general.

- i. La localización mediante un organigrama.
 - j. Dimensiones o cifras en bolívares que indican el impacto del cargo.
 - k. Personal a su cargo.
 - l. Naturaleza y alcance, donde se narra en qué consiste el cargo, como se relaciona con posiciones superiores y subordinadas, las actividades más importantes que el ocupante debe desarrollar., así como el perfil del cargo, estipulando los conocimientos, habilidades y experiencia requerida para el cargo, ambiente o condiciones de trabajo y horario de trabajo.
 - m. El formato lleva la aprobación de los niveles de autoridad de la empresa al pie de página.
 - n. Existen descripciones de cargos con el mismo contenido, alcance y propósito con denominaciones distintas, tal es el caso de: **Operador entrenante, Operador de Panel y Supervisor Técnico.**
2. Los cargos de la nómina semanal están descritos en un formato distinto al proporcionado por Hay de Venezuela, donde se evidencia:
- a. No existe uniformidad o estandarización del formato.
 - b. Algunos cargos carecen del perfil requerido para ocupar el cargo.

Antecedentes del Manual de Cargos

Fue en 1999, que la alta gerencia preocupada por establecer una estructura organizativa acorde con la magnitud de la organización, decide

contratar los servicios de Hay Group Venezuela, quienes procuraron asesoría en el establecimiento de un diseño estándar para la descripción de los cargos y la forma de cómo éstos cuadraban en el esquema total de la organización, así como la manera en que se relacionaban con los diferentes puestos de trabajo, con posiciones superiores y subordinadas delimitando el clima dentro del cual operaban e inclusive dejando establecido que otros roles significativos desempeñaban en la organización.

El alcance del servicio prestado por Hay Group Venezuela consistió además de efectuar el análisis de los cargos en establecer la metodología para evaluar el cargo con precisión considerable, esta metodología Hay de evaluación de cargos también se le conoce con el nombre de Escalas y Perfiles, cuyos factores considerados son:

1. **Conocimiento (Know-How):** Donde se miden los conocimientos de índole técnicos, habilidades gerenciales y las relaciones humanas.
2. **Solución de Problemas (Solvin Problem):** Se refiere al marco de referencia y complejidad de los problemas que se le exige al ocupante debe resolver.
3. **Responsabilidad (Responsability):** Este factor mide la libertad para actuar, impacto y magnitud de las decisiones tomadas por el ocupante.

Cabe destacar que la metodología Hay por su naturaleza y alcance aplica para los cargos donde predomina el esfuerzo intelectual sobre el esfuerzo físico y de hecho el manual de cargos que consignaron estos asesores sólo obedecía aquellos cargos de la nómina mensual y ejecutiva obviando los de corte artesanal donde se encontraba la nómina semanal.

Lo que se conoce en la actualidad como tabulador de OPCO se sienta sobre la base de este estudio proporcionado por los expertos de Hay y en lo que respecta a los cargos de la nómina semanal se desconoce la metodología empleada para su respectivo criterio de análisis de cargos y ponderación, ya que si existe un Tabulador Oficial, homologado ante la instancia gubernamental correspondiente como lo es el Ministerio del Trabajo.

La nómina amparada en la Convención Colectiva de los Trabajadores de OPCO está conformada por 198 trabajadores quienes ocupan 34 cargos de índole administrativo y 7 cargos de corte artesanal donde prela el esfuerzo físico, de los primeros se cuenta con la información suministrada por los expertos de Hay, es decir la descripción, análisis, valoración y el planteamiento de práctica de pago acorde con el cargo, bajo esquema de Bandas Salariales, de los siguientes se cuenta con la descripción de los cargos vaciadas en formatos sin un criterio estándar, de los cuales no se posee mayor información.

En la tabla 1 se muestran los cargos objeto de este estudio.

Analizar mediante una Matriz FODA y una Matriz de utilidad, el método más idóneo para Realizar la Gestión de Competencias de OPCO

La tabla 2 muestra la matriz FODA, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el método con el que se realiza la gestión de competencias de OPCO, y la tabla 3 muestra la matriz de utilidad en la búsqueda de obtener como resultado el método más idóneo para la realización de la gerencia de competencias de la empresa en estudio.

Tabla 1: Cargos Amparados en la Convención Colectiva Vigente de OPCO

| | |
|-----|----------------------------------------------------------|
| 1. | OPERARIO DE SERVICIOS |
| 2. | DEPOSITARIO |
| 3. | CHOFER |
| 4. | TRAMITADOR DE SERVICIOS |
| 5. | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
| 6. | PROCESADOR DE DATOS |
| 7. | SECRETARIA |
| 8. | AUXILIAR DE CONTROL DE CALIDAD |
| 9. | SOLDADOR |
| 10. | INSTRUMENTISTA |
| 11. | INSPECTOR DE SEGURIDAD DE PLANTA |
| 12. | ELECTRICISTA |
| 13. | ALMACENISTA |
| 14. | RECEPTOR DE MATERIALES |
| 15. | MECÁNICO |
| 16. | TÉCNICO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO |
| 17. | TÉCNICO DE MANTENIMIENTO INSTRUMENTISTA |
| 18. | TÉCNICO DE MECÁNICO INSTRUMENTISTA |
| 19. | OPERADOR DE ÁREA |
| 20. | INSEPECTOR AUXILIAR |
| 21. | SECRETARIA BILINGÜE |
| 22. | ANALISTA ADMINISTRATIVO DE MANTENIMIENTO |
| 23. | MECÁNICO TÉCNICO DE MANTENIMIENTO |
| 24. | ANALISTA DE ALMACEN |
| 25. | TÉCNICO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CONTROL DE EMERGENCIAS |
| 26. | TÉCNICO ELECTRÓNICO DE MANTENIMIENTO |
| 27. | ANALISTA PROGRAMADOR |
| 28. | COMPRADOR |
| 29. | ANALISTA DE COMERCIALIZACIÓN Y EMBARQUE |
| 30. | ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD |
| 31. | INSEPECTOR DE MANTENIMIENTO MECÁNICO |
| 32. | JEFE DE ÁREA |
| 33. | SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES |
| 34. | SUPERVISOR DE ALMACEN |
| 35. | OPERADOR DE PANEL |
| 36. | SUPERVISOR DE COMERCIALIZACIÓN Y EMBARQUE |
| 37. | SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD |
| 38. | SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECÁNICO |
| 39. | SUPERVISOR DE INSTRUMENTACION |
| 40. | SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO |
| 41. | SUPERVISOR DE PRODUCCION |

Fuente: Elaborada con datos suministrados por el Comité del Tabulador de OPCO (2006).

Tabla 2: Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal idóneo para el trabajo a realizar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de la gestión por competencias y talento humano |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidad laboral |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de las competencias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología actualizada |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal tiene sus conocimientos, habilidades y destrezas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialización en el área de trabajo |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen corporativa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoramiento de la calidad de los procesos usando las normas ISO 9000 y 14001 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de planes estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión empresarial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal con sentido de pertenencia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia de los Manuales de Cargo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadeo competitivo |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia de los manuales de normas y procedimientos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro de la capacidad adquisitiva del personal |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de descripciones de cargo adaptadas a los cambios y modificaciones sufridas por la organización | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiscalización tributaria-fiscal |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de planes estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política del país |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión empresarial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada capacitación del personal |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco interés del personal por mejorar su calidad de vida |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de control | <ul style="list-style-type: none"> ▪ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimulo al personal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ |

Fuente: Elaborada por la autora (2006) con ayuda del Personal de la Coordinación de Recursos Humanos de OPCO (2006)

Tabla 3: Matriz de Utilidad sobre el Método más Idóneo para Realizar el Manual de Cargos de OPCO

| MÉTODO | VENTAJAS | DESVENTAJAS | SITUACIÓN ACTUAL |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Sistema de Puntos por Factor | Simplifica la ejecución de tareas | Es largo y complejo | Inexistente |
| Análisis Funcional del Puesto de Trabajo (FJA) | Los puestos de trabajo tienen que ver con personas, datos y cosas | Es muy conceptual | Inexistente |
| Cuestionario de Descripción de Puestos Gerenciales (MPDQ) | Análisis funcional completo | Es narrativo por naturaleza | Inexistente |
| Método Hay (Escala y Perfiles) | Está vinculado al sistema de evaluación de cargos y de compensación | | Existe para los cargos donde prevalece el esfuerzo intelectual. |
| Sistema Matricial de Información del Puesto de Trabajo (JIMS) | Estandarizado y tratamiento informático de las respuestas | | Inexistente |
| Inventario de Análisis Ocupacional (OAI) | Eficaz para detectar necesidades de adiestramiento | Es largo | Inexistente |
| Análisis de Métodos | Es apropiado para cargos artesanales | | Inexistente |
| Cuestionario de Análisis de Puestos (PAQ) | Facilita la administración de personal a la hora de contratación y remuneración | Es largo | Inexistente |
| Inventario de Elementos del Puesto de Trabajo (JEI) | Es un sistema sencillo y bajo en costos | | Inexistente |
| Análisis de Capacidades Físicas (PAA) | Analiza los puestos de trabajo para determinar el requerimiento físico del cargo | | Inexistente |
| Técnica del Suceso Crítico | Escala de apreciación de comportamientos prefijados | Tiempo para recopilar información es muy largo | Inexistente |

Fuente: Elaborado por la autora (2006).

Una vez evaluados los métodos estudiados, se puede observar que el más útil para la empresa OPCO es uno mixto, porque ninguno se aplica para la conveniencia del personal directivo y el artesanal, por lo que se debe usar el método Hay y el análisis de capacidades físicas que se adaptaron mejor a las necesidades de la organización.

Evaluar los Procesos Actuales de Recursos Humanos para Verificar su Adaptación a la Gestión de Competencias y Talento Humano

Una vez realizada la matriz FODA y la de utilidad en búsqueda del mejor método para realizar el Manual de Cargos adaptado a la gestión de competencias y talento humano, a fin de entregar a la empresa un Manual Descriptivo de los Cargos amparados por la Convención Colectiva de la empresa OPCO, de tal manera que la administración de personal sea un proceso más sencillo y justo, tanto para el personal que labora en la empresa como para el personal de la Coordinación de Recursos Humanos.

Los procesos actuales que se manejan en la Coordinación de Recursos Humanos están obsoletos y se usan de acuerdo a las costumbres del modelo tradicional que se visualiza en las figuras 6 y 7, donde se minimiza la posibilidad de cualquier cambio y se rompen los paradigmas que asume la empresa al tener una visión y una misión.

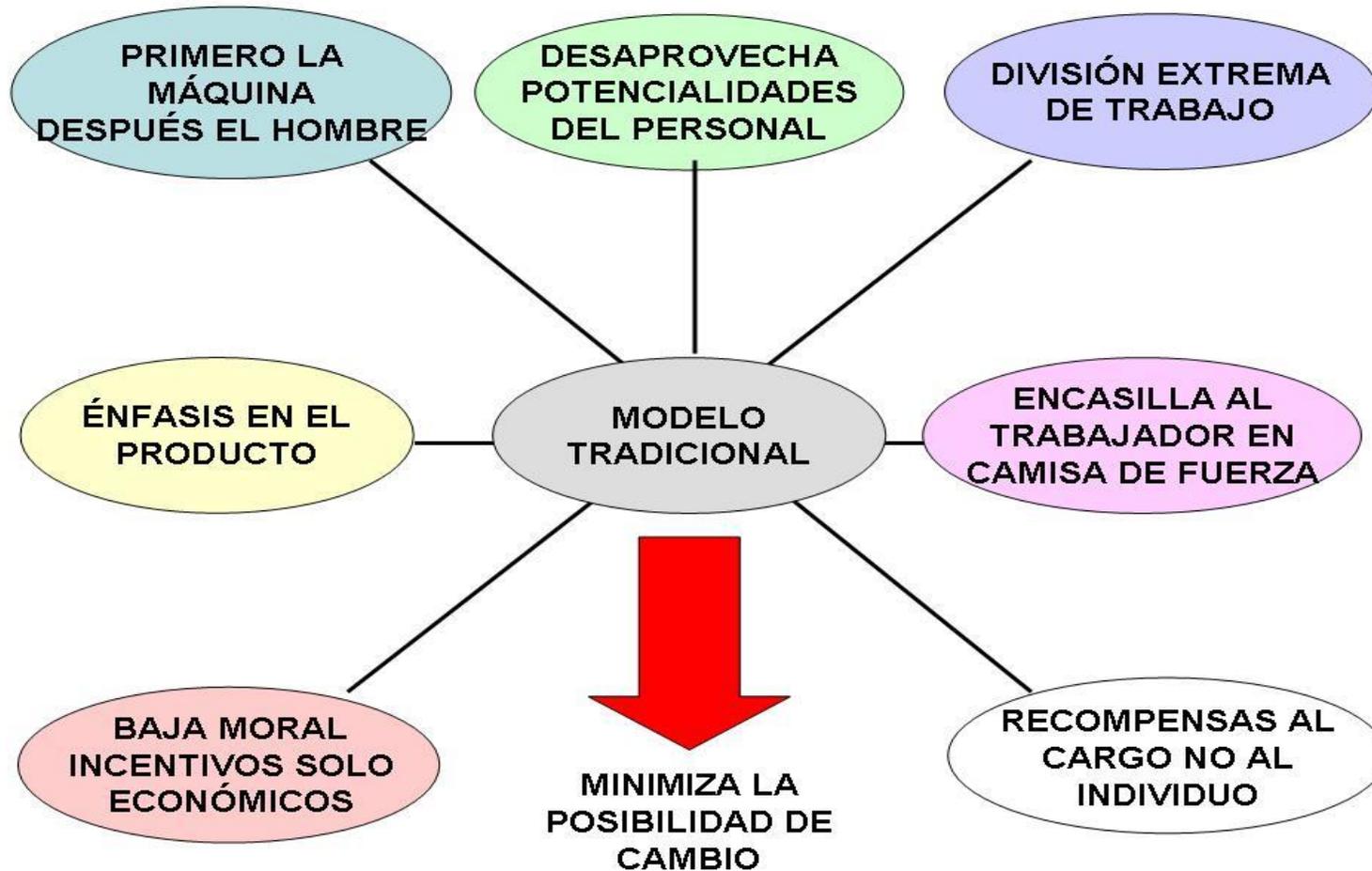


Figura 6: Enfoque Tradicional de Recursos Humanos Llevado a cabo en OPCO. Fuente: Elaborado por la Autora (2006).

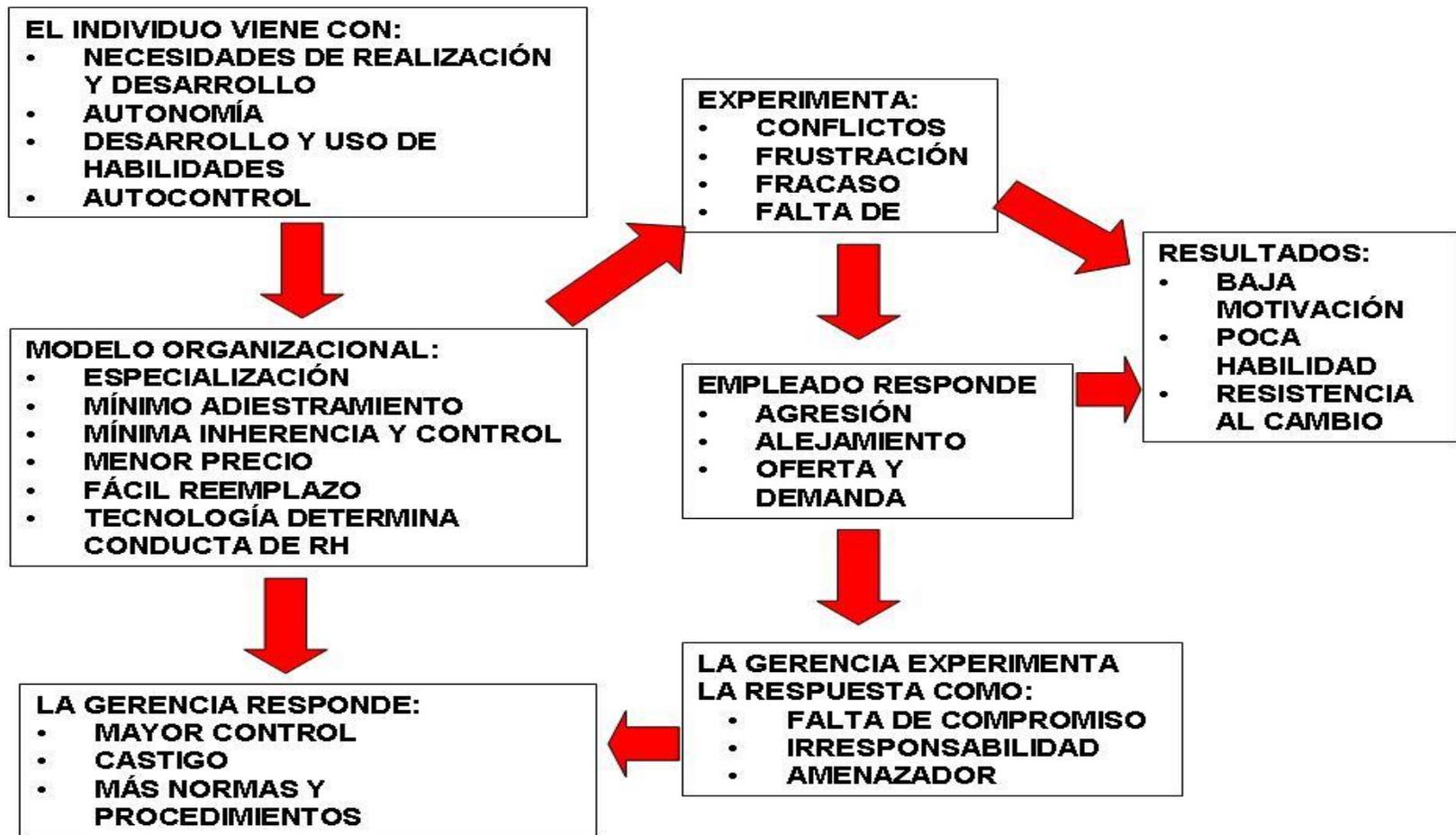


Figura 7: Modelo Organizativo Actual de OPCO. Fuente: Elaborado por la autora (2006).

Encuesta Aplicada

Tabla 4: El conocimiento en la Organización ¿Dónde está?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJES (%) |
|--------------------------------|------------|-----------------|
| En la mente de los empleados | 37 | 42 |
| Papel | 23 | 26 |
| En los documentos electrónicos | 17 | 19 |
| Bases de datos | 11 | 13 |
| TOTAL | 88 | 100 |

Fuente: Encuesta Aplicada al Personal Amparado por la Convención Colectiva de OPCO (Octubre, 2006).

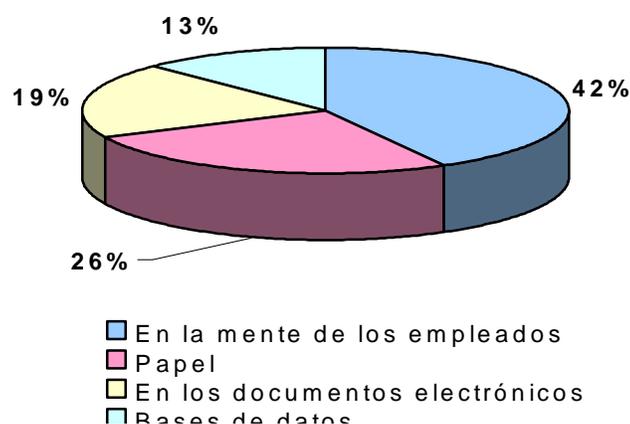


Gráfico 1: El Conocimiento de la Organización ¿Dónde está?. Fuente: elaborado con datos tomados de la tabla 4

El 42 % de los encuestados manifestó que el conocimiento de la organización se encuentra en la mente de los empleados, el 26% expresó que estaba en el papel que usa la empresa para sus comunicaciones, el 19% asumió que se encuentra en los documentos electrónicos y el 13% opinó que estaba en las bases de datos usadas por la institución.

En todos los casos, la atención se centró únicamente en la

herramienta/tecnología y en los procesos, pero eso no es suficiente para asegurar los años beneficiosos potenciales que se pueden y se quieren tener para ello, porque en la actualidad, el activo más importante de la organización es el recurso humano.

Los nuevos sistemas y las tecnologías permiten y refuerzan los cambios, que posibilidad la obtención de mejoras cualitativas en resultados, pero éstas no son efectivas preparando a las personas y asegurando la integración de personas a sus hábitos, con los nuevos procesos y las herramientas tecnológicas.

Tabla 5: Existencia de las Descripciones de Cargo

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJES (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 88 | 100 |
| TOTAL | 88 | 100 |

Fuente: Encuesta Aplicada al Personal Amparado por la Convención Colectiva de OPCO (Octubre, 2006).

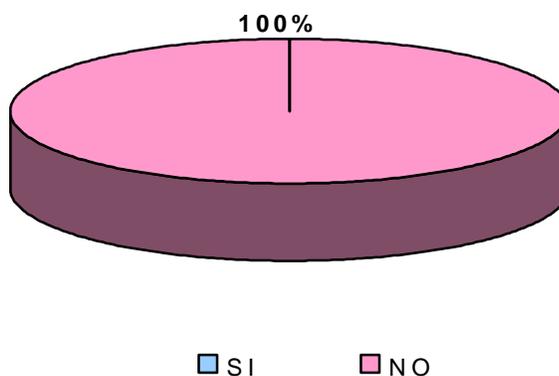


Gráfico 2: Existencia de Descripciones de Cargo Fuente: Elaborado con datos tomados de la Tabla 5.

El 100% de los encuestados explicó que no existían descripciones de

cargo aplicadas a los cambios y modificaciones que ha sufrido la organización en los últimos años, el que existe si a eso se le puede decir que existe es uno cuyas descripciones de cargo no se aplican hoy en día.

Tabla 6: La Cultura Organizacional Permanece Cerrada a los Cambios y Oculta sus Errores

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJES (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| SI | 68 | 77 |
| NO | 20 | 23 |
| TOTAL | 88 | 100 |

Fuente: Encuesta Aplicada al Personal Amparado por la Convención Colectiva de OPCO (Octubre, 2006).

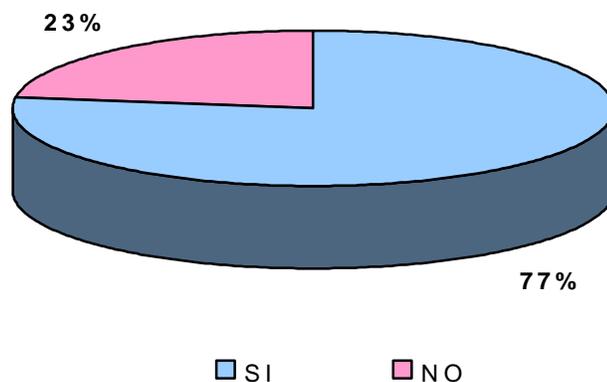


Gráfico 3: La Cultura Organizacional Permanece Cerrada a los Cambios y Oculta sus Errores. Fuente: Elaborado con datos tomados de la Tabla 6.

En referencia a la pregunta realizada, el 77% de los encuestados explicó que ciertamente la cultura organizacional permanece cerrada a los cambios, a pesar de pregonar que la empresa tiene una visión y misión acorde a los cambios que se deberían aplicar y a la vida en la globalización actual, más sin embargo un 23% opinó que la empresa permite algún tipo de apertura, pero no facilita el trabajo y la iniciativa del personal.

Tabla 7: Evaluación de Desempeño Permite Identificar la Satisfacción y Productividad del Personal Evaluado

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJES (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 88 | 100 |
| TOTAL | 88 | 100 |

Fuente: Encuesta Aplicada al Personal Amparado por la Convención Colectiva de OPCO (Octubre, 2006).

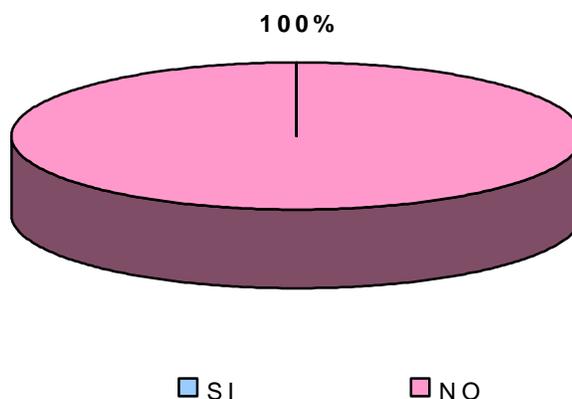


Gráfico 4: Evaluación de Desempeño Permite Identificar la Satisfacción y Productividad del Personal Evaluado. Fuente: Elaborado con datos tomados de la Tabla 7.

La tabla 7 ejemplifica que el 100% de los encuestados manifestó que la evaluación de personal no permite identificar la satisfacción y productividad del personal evaluado, porque no facilita la medición de ninguno de los indicadores, además de que era demasiado subjetiva.

Tabla 8: Su Conocimiento es valorado por la Organización

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJES (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| SI | 44 | 50 |
| NO | 44 | 50 |
| TOTAL | 88 | 100 |

Fuente: Encuesta Aplicada al Personal Amparado por la Convención Colectiva de OPCO (Octubre, 2006).

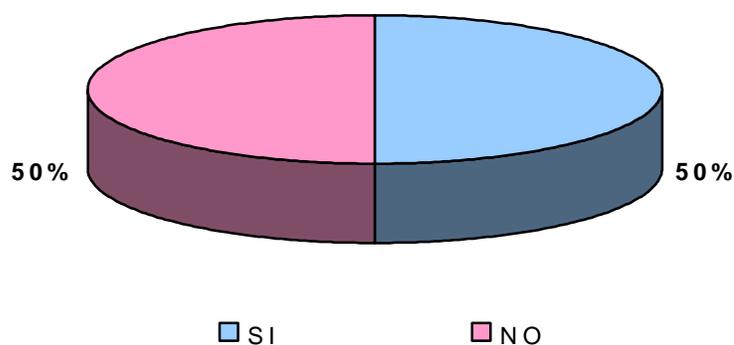


Gráfico 5: Su Conocimiento es valorado por la Organización. Fuente: Elaborado con datos tomados de la Tabla 8.

El cuadro 8, el 50% de los encuestados opinó que la organización valora su conocimiento, sin embargo el 50% restante explicó que no siempre es así, lo que permite ver que el personal se encuentra desmotivado y frustrado porque no es tomado en cuenta por la empresa en la forma que debiera ser.

Tabla 9: El Empleado Recibe algún Reconocimiento después de ser Evaluado

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJES (%) |
|--------------|------------|-----------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 88 | 100 |
| TOTAL | 88 | 100 |

Fuente: Encuesta Aplicada al Personal Amparado por la Convención Colectiva de OPCO (Octubre, 2006).

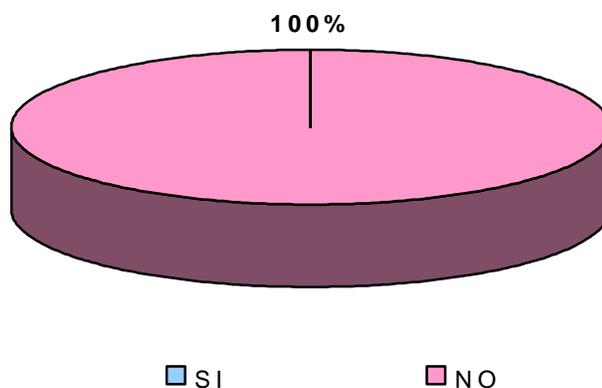


Gráfico 6: El Empleado Recibe algún Reconocimiento después de ser Evaluado. Fuente: Elaborado con datos tomados de la Tabla 9.

El 100% de los encuestados manifestó que no había recibido ningún reconocimiento después de ser evaluado, lo que permite inferir que el personal no recibe motivación por el trabajo realizado, y por ende, se siente frustrado y encasillado muchas veces a su puesto de trabajo, minimizando su posibilidad de ser cada día mejor.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Presentación

La propuesta metodológica para el diseño de un manual de cargos de la nómina amparada en la Convención Colectiva de la Empresa OPCO, C.A., nace de la exigencia de la organización al no tener un análisis de cargos actualizados ni complementados con talento humano y gestión de competencia.

Justificación

Este trabajo se basó en la gestión de competencia y el manejo del talento humano en pro de la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, controlando la calidad, distribuyendo los productos, asignando los recursos financieros, y estableciendo los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Fundamentación

La investigación se fundamenta en la necesidad que tiene la organización de tener el recurso humano más idóneo en el cargo que

desempeña, porque cada vez y en mayor medida, las empresas son consideradas como sujetos que aprenden, y que lo hacen para poder evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno cultural caracterizado por la inestabilidad, la fluencia, la virtualidad y la multiplicidad de expectativas, que demanda de ellas una extraordinaria destreza adaptativa.

En su formulación más básica, cabe considerar a la empresa como una comunidad o grupo humano cimentado sobre un proyecto de cooperación estable basado, en primer lugar, en las capacidades de sus miembros y en el plusvalor que son capaces de producir a partir de ellas en función de la riqueza e intensidad del marco de relaciones que sean capaces de establecer.

Y, en segundo lugar, en las posibilidades de transformación de los comportamientos inherentes a los procesos intensivos de aprendizaje; el fin último de todo ello sería el de permanecer como grupo con independencia de la actividad concreta que en cada momento de la vida de la comunidad realice.

Estructura

La estructura de la propuesta consta de una propuesta metodológica para el diseño del Manual de Cargos de la Nómina amparada en la Convención Colectiva de la Empresa OPCO, C.A.

Administración

Se refiere básicamente, a la (s) persona (s) de la implantación y control de los aspectos considerados en la propuesta. Para ello, se debe tomar en

cuenta el compromiso consciente y voluntario para llevar a cabo las tareas encomendadas, a fin de mejorarlas y optar por el personal más idóneo para hacerlas efectivas y eficaces.

Propuesta Metodológica para el Diseño del Manual de Cargos de la Nómina Amparada en la Convención Colectiva de la Empresa OPCO, C.A.

Después de analizar la problemática de la empresa OPCO, C.A.. en cuanto al proceso de contratación de personal se pudo observar que las mismas se hacen sin tener ningún criterio, sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización.

Con el propósito de solventar esta situación se propone diseñar un Manual de Cargos que permita a la empresa reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

Objetivos del Manual

1. Fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la Descripción y Perfil de Cargos que posee la empresa OPCO, C.A.
2. Enumerar cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
3. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos.
4. Proporcionar a los niveles gerenciales un patrón de medida uniforme,

para asegurar un alto grado de objetividad en el reclutamiento y selección de personal.

5. Dotar a la empresa OPCO de una herramienta técnica que recopile todos los cargos vigentes y amparados en la Convención Colectiva de la empresa.

Justificación del Manual

La elaboración del Manual de Cargos será de gran utilidad dentro de la empresa para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que orientara acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo.

Ventajas del Manual

1. Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades
3. Evita duplicaciones y detecta omisiones.
4. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Alcance del Manual

Aplica a todos los cargos existentes en la empresa y amparados en la Convención Colectiva.

Salvedades del Manual

La autora de esta investigación presenta las siguientes salvedades de acuerdo a las exigencias de la empresa:

- El encabezado de las paginas debe llevar el logo de la empresa con el color que la identifican, titulo del manual y el recuadro que identifique a las personas encargadas de su elaboración y revisión.
- El contenido del manual debe estar dividido en dos columnas, ubicando los títulos en la columna izquierda y substitutos y contenido de los mismos en la columna derecha.
- Cada departamento debe estar separado por una portada que lo identifique y diferencie de los demás departamentos.
- Las funciones deben estar enumeradas en orden aleatorio.

Resumen

Debido a la importancia que tiene una buena planificación de recursos humanos dentro de una organización y en vista de que la empresa OPCO, C.A.. no tiene ningún tipo de lineamiento para llevar a cabo la contratación de personal se planteó la necesidad de elaborar un Manual de Cargos que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez finalizada la presente investigación, se puede concluir que:

- El estudiar la gama de métodos existentes para la conformación del manual de cargos idóneos para OPCO es dotarla de una valiosa herramienta para acometer con éxito las tareas que se van a llevar a cabo en los diferentes puestos de trabajo, ya que hace posible que cada empleado conozca sin ambigüedades la naturaleza de sus funciones, su lugar preciso en la empresa y su grado de responsabilidad o autoridad para tomar ciertas decisiones.
- La nueva cultura laboral sugiere que la función del trabajo es dar a la persona la posibilidad de desarrollar sus talentos; permitirle vencer su egocentrismo innato a otras personas en una tarea común; y producir los bienes y servicios que todos necesitamos para llevar una vida digna, en la que se pone de manifiesto una nueva relación entre trabajadores y empresarios, no aquella de la separación y el enfrentamiento, sino la de colaboración y la convergencia; la confianza en la iniciativa creativa de la persona; aceptación de la pluralidad y la disminución de las distancias; aprecio del trabajo en equipo y del valor de la comunicación; vencimiento del prejuicio de que el mercado y la empresa son instituciones basadas en el egoísmo; insistencia en que la solidaridad debe ser más fuerte que la competencia.

- El talento humano y la gestión de competencias permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra, se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.

- El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

- Las competencias directivas se dividen en tres grupos:
 - Las estratégicas que se refieren a la capacidad de un directivo para relacionarse con el entorno externo de la empresa.

 - Las intratéticas que se relacionan con el manejo del entorno interno de la organización y entre ellas se encuentran la comunicación, la organización, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

 - Las de eficacia personal que se refieren a los hábitos de una persona con su entorno entre los que se encuentran la proactividad, el autogobierno, la gestión personal y el desarrollo personal.

Recomendaciones

Las recomendaciones a que da lugar este trabajo son:

- Implementar la presente propuesta, a fin de optar por un control y el monitoreo de los objetivos estratégicos, intratégicos y de eficiencia personal que debe tener cualquier empresa ante la gestión de competencias y talento humano.
- Adiestrar al personal que no utiliza los conceptos de la gestión de recursos humanos usando el talento y las competencias.
- Hacerle ver a la organización, la importancia de una gestión de recursos humanos usando el talento del personal y las competencias alusivas al trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha. (2003) *Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, Martha. (2005) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Almeida, I. (2005) *Plan de Capacitación y Desarrollo para el Recurso Humano de la Gobernación del Estado Yaracuy*, Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]
- Álvarez, i. (2005) *La Gestión del Conocimiento en la Gerencia de las Pequeñas y Medianas Industrias del Sector Metalmeccánico en Barquisimeto, Estado Lara*. Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]
- Balestrini (2000). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Barreto, A. (2005) *La Satisfacción de los Empleados Ante la Responsabilidad Social Empresarial Asumida por Banesco Banco Universal (Empleados Ubicados en la Ciudad de Barquisimeto, Estado Lara)*. Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]
- Buisson y Dumon (2005). *Los 7 Secretos de los que Nunca Están en Paro*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Cawood, D. (2005). *Técnicas Asertivas de Dirección de Personal*. España: Ediciones Deusto.
- Chiavenato (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. México: McGraw Hill Interamericana.

- Contreras, E. (2005) *Evaluación del Desempeño de la Gerencia de Producción de Empresas Agrícolas Mediante Indicadores de Gestión. Caso: Organización El Tunal. Municipio Jiménez. Estado Lara*,. Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]
- Cortes, M. (2006). *Gestión de Recursos Humanos y Estrategia*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>. [Consulta: 2006, Noviembre 25].
- Dessler, Gary (2001). *Administración de Personal*. México: Person Educación.
- Dirube (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. España: Ediciones Gestión 2000, C.A.
- Dolan, Schuler y Valle (1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Domínguez (2004). *Como Destacar en el Trabajo*. España: Ediciones Deusto, S.A.
- Furnham (2001). *Psicología Organizacional*. México: Editorial Oxford.
- Gan y Trigine (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de Las Personas en las Organizaciones*. España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- García, M. (2005) *El Subproceso de Entrenamiento Basado en Competencias en Empresas de Distribución de Productos Farmacéuticos del Estado Lara* Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]
- Glosario de Términos de Recursos Humanos* (2004). [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 2005, Enero 27]
- Gonzalo, i. (2005) *Estudio de Mercado: Una Alternativa para la Toma de Decisiones Estratégicas en la Empresa Pasapalos Alex, C.A*. Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental

“Lisandro Alvarado”. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]

Hay Group (2004). *Conferencia Anual de Clientes*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve>. [Consulta: 2005, Enero 25].

Hay Group (2005). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto, S.A.

Hay Group Venezuela (2004). *Talento Humano*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve>. [Consulta: 2005, Enero 25].

Jericó, M. (2006). *Gestión del Talento: Del Profesional con Talento al Talento*. Argentina: La Boutique del Libro.

Kemp, S. (2006). *Como Enfrentarse a Situaciones Laborables Difíciles. Soluciones Basadas en la Inteligencia Emocional*. España: Ediciones Gestión 2000.

Lewis y Crozier (2004). *Como Evaluar y Mejorar sus Capacidades Personales*. España: Ediciones Gestión 2000, C.A.

Malone (2005). *El Futuro del Trabajo*. España: Ediciones Gestión 2000, C.A.

Montealegre y López (2006). *Gestión Administrativa de Personal*. España: Ediciones Pirámide.

Olleros (2005). *El Proceso de Selección y Captación de Personal*. España: Ediciones Gestión 2000, C.A.

OPCO (1999). *Manual de Descripción de Cargos*. Material Mimeografiado.

Orue-Echevarria, Juan (2004). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos*. España: Ediciones Deusto.

Parkinson (2002). *Entrevistas Fáciles*. España: Edimat Libros, S.A.

Peretti, J. (2004). *Todos Somos Directores de Recursos Humanos*. España: Ediciones Gestión 2000, C.A.

- Proyecto Leonardo Da Vinci (2006). *Mapa del Conocimiento Humano*. Documento en Línea]. Disponible en: http://knowman.ifw.uni-bremen.de/stage_3.es.htm. [Consulta: 2005, Noviembre 25].
- Puchol Moreno, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 6ª Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Quesada (2003). *Talento Humano*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 2005, Enero 27].
- Reig y Fernández (2005). *Los Recursos Humanos*. México: Paraninfo.
- Robbins (2004). *La Verdad sobre la Dirección de las Personas*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Salinas, O. (2004). *La Descripción y el Análisis de los Cargos*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 2005, Enero 27].
- Sastre y Aguilar (2003). *Recursos Humanos*. México: International Thompson Editores.
- Sastre y Aguilar (2003). *Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico*. Venezuela: McGraw Hill Interamericana.
- Scarpato, S. (2005) *Pertinencia de Inclusión de los Paradigmas Gerenciales en la Evaluación del Desempeño a Nivel Estratégico. Caso: Ince Yaracuy*,. Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]
- Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. España: Global Ediciones.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa.
- Soler (2003). *Mentoring: Estrategia del Desarrollo*. España: Ediciones Gestión 2000, C.A.
- Tracy (2003). *Como Contratar y Retener los Mejores Empleados*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Ulrich & Brockbank (2006). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto, S. A:

Zambrano, L. (2005) *Evaluación de la Gestión del Recurso Humano para Definir Perfiles Basados en Competencias en la Contraloría Interna de la C.A. Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN)*, Trabajo de Grado no Publicado, Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bibadm.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2006, Noviembre 15]