

aaa1809

lista RAA180

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

TESIS
DJ982
FG

MODELO PROPUESTO POR UN PLAN DE CARRERA
COMO UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE PERSONAL
ESTUDIO DE UN CASO

AUTOR:

YOLANDA FREIRE M.

CARACAS, OCTUBRE DE 1982

MODELO PROPUESTO POR UN PLAN DE CARRERA
COMO UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE PERSONAL
ESTUDIO DE UN CASO

- A Dios, por muchas razones

- A mis excelentes e inigualables Padres,
por su amor y apoyo constante.

- A mis queridas Ana María y Elena.

- A mi querido Jorge Luis.

AGRADECIMIENTO

Sin excepción...

- Al Dr. CARLOS BRENDER, por sus oportunas palabras de aliento y por la gran amistad que siempre me ha brindado.
- Al profesor MARCOS BRITO, por su amplia receptividad en todo momento.
- A la Sra. CAROLINA A. DE GARCIA, Supervisora de Recursos Humanos de la C.A. Tabacalera Nacional, por su amistad y orientación profesional.
- A la profesora ADRIANA MENDOZA, por su gran colaboración e iniciativa al ofrecerme material de apoyo bibliográfico.
- Al profesor NELSON OLMEDILLO, por su voto de confianza - al poner a mi disposición gran parte del material de apoyo bibliográfico, gesto que siempre tendrá presente.
- Al Lic. RAFAEL RODRIGUEZ, por la valiosa e incondicional ayuda que, en su carácter de Profesor-Guía, brindó para llevar a cabo el presente estudio.
- A la profesora ARACEIYS TORTOLERO, por su valiosa cooperación al ofrecerme material de apoyo bibliográfico.
- A las Srtas. Decidaira, Esperanza, Lina, por sus esmerados esfuerzos en la presentación mecanográfica del presente Proyecto de Grado.
- Al PERSONAL DE LA C.A. TABACALERA NACIONAL (Oficina Principal Caracas) que de una forma u otra contribuyó para la realización del presente trabajo de Investigación.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	
PARTE I	
CAPITULO I	
A. LA EMPRESA COMO CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN EL CONVERGEN LOS INDIVIDUOS Y EL PROCESO DE CARRERA	5
1. Naturaleza y Propósito: Un punto de partida	5
2. El Sistema Administrativo en la Empresa	7
3. La Administración y Dirección de los Recursos Humanos	8
4. Factores que condicionan el Proceso de Desarrollo de Personal	9
5. La Planificación de Carreras en la Empresa: una alternativa de Desarrollo de personal	16
B. ESTRUCTURA TEORICA DEL INDIVIDUO	19
1. Generalidades	19
2. Teorías Motivacionales: una perspectiva de análisis	23
3. Motivación y Potencial: una nueva perspectiva	30
C. ELEMENTOS INTRINSECOS AL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA	34
1. El término 'Carrera': Diversas acepciones	37
2. Partes estructurales del proceso de carrera	37
3. Etapas generadoras del Proceso de Carrera	40
4. Técnicas de Administración de Personal involucradas en el Proceso de Planificación de carrera	44
5. Objetivos de la planificación de carrera del personal.	53

6. Perspectiva actual sobre el Proceso de Carrera como alternativa de Desarrollo de Personal	55
--	----

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	58
----------------------------	----

PARTE II

METODOLOGIA	65
Presentación	66
1. Determinación de las técnicas de estudios y recogida de Datos	67
2. Determinación de la Unidad de Análisis	70
3. Determinación de la Sub-Unidad de Análisis	71
4. Generalidades del Proyecto	72

PARTE III

LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN EL DISEÑO Y APLICACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA	73
--	----

CAPITULO I

TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS: HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA PLANIFICACION DE CARRERA	74
Relación Funcional	75
A. LAS TECNICAS DE ANALISIS DE PUESTOS	76
1. Definición	76
2. Objetivos del Análisis de Puestos	77
3. Usos del Análisis de Puestos	77
4. Partes que integran el Análisis de Puestos	80
5. Fuentes de recolección de información	83

B. LA TECNICA DE VALUACION DE PUESTOS	86
1. Definición	86
2. Sistemas de Valuación de Cargos	86

CAPITULO II

TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL RELACION DE INFLUENCIA EN LA PLANIFICACION DE CARRERAS	104
Relación Funcional	105
A. LA TECNICA DE RECLUTAMIENTO EN LA ESTRUCTURA - DE UN PLAN DE CARRERA	106
1. Definición	106
2. Métodos de Aplicación	107
B. LA TECNICA DE SELECCION DE LA ESTRUCTURA DE UN PLAN DE CARRERA	113
1. Definición	113
2. Características del Proceso de Selección	114
3. Fases del Proceso de Selección	116
B.1. LAS PRUEBAS O TEST PSICO-TECNICOS Y LA PLANI- FICACION DE CARRERA	125
1. Definición	125
2. Características de las Pruebas o Test	125
3. Condiciones favorables para la aplicación del Test psicotécnicos	128
4. Clasificación o tipos de Pruebas Psicotéc- nicas	130
B.2. LAS ENTREVISTAS DE SELECCION Y LA PLANIFICA- CION DE CARRERA	134
1. Definición	134
2. Tipos de entrevistas	134
3. Tipos de errores de la entrevista	139
4. Principios Generales en el Proceso de en- trevista	141

CAPITULO III

PROGRAMAS DE EVALUACION DE ACTUACION Y GRADUACION DEL POTENCIAL: ELEMENTOS DIRECCIONALES EN LA PLANIFICACION CARRERA.	143
A. EL PROGRAMA DE EVALUACION DE ACTUACION O VALORACION DEL MERITO INDIVIDUAL	145
1. Definición	145
2. Principios Básicos de la Evaluación de Actuación	147
3. Objetivos	148
4. Aspectos Prácticos del sistema	152
B. PROGRAMA DE EVALUACION DEL POTENCIAL	160
1. Definición	160
2. Objetivos	160
3. Técnicas de Recolección de información	161
4. Métodos para reducir la subjetividad de las valoraciones	163

CAPITULO IV

LAS TECNICAS DE ADIESTRAMIENTO: ALTERNATIVAS CONCRETAS DE DESARROLLO EN LA PLANIFICACION DE CARRERA	165
Relación Funcional	166
1. El Adiestramiento: Definición	168
2. Objetivos	168
3. Bases del Adiestramiento	170
4. Aspectos prácticos: Etapas	172

PARTE IV

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA	183
---	-----

CAPITULO I

LA C.A. TABACALERA NACIONAL: AMBITO ORGANIZACIONAL PARA LA PLANIFICACION DE CARRERA	184
1. Desarrollo Histórico	185
2. Desarrollo Tecnológico-Operativo	186
3. Estructura Organizativa	187
4. Factores Condicionantes en el Proceso de Planificación de carrera	196

CAPITULO II

DESCRIPCION DE LA UNIDAD DE ANALISIS	206
1. Selección de la Unidad de Análisis	207
2. Funciones Generales del Departamento de Personal	207
3. Estructura Organizativa del Dpto. de Personal	212
4. Características del Departamento de Personal	214
5. Características del Dpto. de Recursos Humanos	216
6. Descripción del cargo	217

PARTE V

ANALISIS DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL LLEVADAS A CABO EN LA EMPRESA CASO-ESTUDIO. RELACIONES APLICABLES AL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA	219
---	-----

CAPITULO I

LAS TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS PROGRAMAS QUE RIGEN EN LA EMPRESA CASO-ESTUDIO	220
A. LA TECNICA DE ANALISIS Y PUESTOS	221
1. Objetivos	221
2. Etapas que conforman el Proceso de Análisis de Puestos	223
B. LA TECNICA DE VALUACION DE PUESTOS	225
1. Importancia que reviste para la empresa en estudio	225
2. Objetivos del programa de Administración de Sueldos y Salarios de la Empresa caso-estudio.	226
3. Determinación del Sistema de Valuación	227
4. Unidades Administrativas responsables de Programas de Administración de sueldos y salarios	227
5. Procedimientos para establecer el Programa de Administración Sueldos y Salarios en la Empresa caso-estudio	233
6. Normas y procedimientos para la Administración del Programa	240
C. APORTES DE LAS TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA.	244

CAPITULO II

LAS TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PROGRAMA QUE RIGEN EN LA EMPRESA	246
A. GENERALIDADES	247
1. Políticas de Reclutamiento	247
2. Mecanismos de Reclutamiento Interno	248
3. Bases del Reclutamiento Interno	248
4. Mecanismos de Reclutamiento Externo	249
5. Bases del Reclutamiento Externo	250

6. Unidad Administrativa Responsable	252
7. Normas de selección	253
8. Etapas del Proceso Selectivo	253
B. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS TIPOS DE PRUEBAS PSICOTECNICAS IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA CASO-ESTUDIO	261
Generalidades	261
1. Prueba de Aptitud o Inteligencia	262
2. Pruebas de personalidad	266
C. APORTES DE LAS TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA	268

CAPITULO III

LA TECNICA DE EVALUACION DE ACTUACION: PROGRAMA VIGENTE EN LA EMPRESA	270
A. GENERALIDADES DEL PROCESO	271
1. Significado de estas técnicas para la Empresa en estudio	271
2. Objetivos	273
3. Componentes del Instrumento de Evaluación	273
4. Niveles que cubre el Programa de Evaluación	275
5. Normas que rigen los criterios de evaluación	276
6. Parámetros de Evaluación General	277
B. APORTES DE ESTA TECNICA EN EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA	278

CAPITULO IV

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO VIGENTE EN LA EMPRESA CASO-ESTUDIO	280
A. GENERALIDADES DEL PROGRAMA	281

1. Adiestramiento en el Trabajo	281
2. Programas establecidos	282
3. Direcciones administrativas para las cuales rige el programa	284
4. Dirección administrativa responsable	285
5. Requisitos de participación en el programa	285
B. PROGRAMA ANUAL DE ADIESTRAMIENTO: ETAPAS	286
1. Etapa de Planificación	286
2. Etapa de Ejecución	291
3. Etapa de Control	292
4. Etapa de Evaluación	293
C. APORTES DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO EN LA PLANIFICACION DE CARRERA	295

PARTE VI

EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA EN LA EMPRESA CASO-ESTUDIO	297
---	-----

CAPITULO I

ASPECTOS PRACTICOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA DESARROLLO PROPUESTO	298
A. GENERALIDADES DEL PROCESO	299
1. Objetivos que se propone llevar a cabo la Empresa en estudio con la implementación del Plan	299
2. Disponibilidad de recursos	301
3. Objetivos predeterminados por cada Dirección Funcional	302
B. MARCO ESTRUCTURAL	302
1. Análisis de las diversas políticas y factores de Personal	302
2. Unidades administrativas responsables	304
3. Niveles que participan en el Plan	306

INTRODUCCION

Evolución, cambio, progreso, desarrollo; son - términos que hoy nadie cuestionaría para dudar de su existencia en el actual Sistema Social, donde interactúan los individuos y las diferentes organizaciones. Por ello resulta evidente la búsqueda constante de nuevas prácticas administrativas que consoliden a cada paso las relaciones de ambos elementos.

Partiendo de estos precedentes, es un hecho que las empresas, como unidades organizacionales, cuenten con el respaldo de sistemas administrativos con los cuales poder reactivar, más que una simple postura de búsqueda, una forma de llegar a la acción en la aplicación de técnicas actualizadas que enfrenten los continuos cambios. De esta manera, encontramos el Sistema de Administración de Personal.

Es evidente además, que el origen de los cambios dentro de dicho Sistema, tienen lugar en el orden tecnológico, en las variaciones de las diferentes estructuras: - organizativas, de poder, de mercado y tal vez en la más - importante: las diversas relaciones interpersonales y la manifestación expresa de las necesidades de desarrollo de que son objeto los miembros de una organización. Puedo - **afirmar sin temor a equivocarme, que el auge de las nacig**

nes modernas se fundamenta en la habilidad para desarrollar y utilizar eficientemente las capacidades innatas de sus miembros, es decir, que depende del desarrollo de las personas y de la forma de planificar este desarrollo dentro de la fuerza de trabajo.

Siguiendo esta línea de pensamiento, el objetivo fundamental del presente trabajo de investigación es - determinar y coordinar los mecanismos necesarios para llevar a cabo un proceso de Planificación de Carrera, como una alternativa tendiente al Desarrollo del Personal. De allí, la necesidad de aplicar una serie de técnicas de Administración de Personal que relacionadas entre sí, permitan igualmente identificar el potencial de progreso de los individuos y sus posibilidades de desempeñar posiciones con las cuales abrirse paso dentro de una organización.

Obviamente, este tipo de planificación, al igual que cualquier otra actividad organizacional, debe reflejar una estructura orientada y coordinada en función de las metas y objetivos propuestos. La Planificación de Carrera como técnica de Desarrollo de Personal no pretende promover una reorganización innecesaria, no se trata de adiestrar y desarrollar arbitrariamente, todo lo contrario, el verdadero sentido de un Plan de Carrera está en

talmente relacionado a las necesidades reales de desarrollo, a los procesos de promoción técnica y administrativa, a las exigencias producidas por los cambios experimentados en los métodos de trabajo y, en general, al bienestar compatible con la función social de la empresa como organización.

En resumen, la realización de este trabajo de investigación lleva consigo la finalidad de proponer un modelo de Planificación de Carrera para la C.A. TABACALERA NACIONAL, Empresa del Sector Cigarrillero que dadas sus características de magnitud y complejidad industrial, realiza esfuerzos constantes que propendan a su propio desarrollo y, en consecuencia, al de su personal. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta sus características organizacionales para determinar cuáles son las necesidades de desarrollo de sus recursos humanos y cuáles son las condiciones que favorecen la elaboración de dicho plan. Cabe destacar además, que la investigación se realiza sobre la base de un diseño descriptivo y cuyo estudio no tiene carácter concluyente.

El fascinante tema del desarrollo de los recursos humanos y las diversas técnicas empleadas para ello, constituyen uno de los estudios que mayor acceso y explo-

ración permite, puesto que está íntimamente ligado al fenómeno general de DESARROLLO, concebido éste en su más amplio concepto como un proceso de continua y dinámica evolución, tomando en cuenta que el mejoramiento intelectual del hombre y su preocupación por superarse, no tiene límites.

PARTE I

CAPITULO I
MARCO DE REFERENCIA

Todo trabajo de investigación obedece a un conjunto de criterios objetivos que le proporcionan carácter científico. Asimismo, requiere de un cuerpo complejo de formas y procesos que permitan reconocer los diversos conceptos, factores y principios con los cuales poder relacionar las variables resultantes con la realidad que se investiga.

El marco de Referencia aquí establecido, constituye ese cuerpo complejo que permite interrelacionar los diversos elementos y técnicas que determinan el proceso de Planificación de Carrera. De esta forma, pueden identificarse tres elementos estables y que conforman por sí mismos una serie de características que sirven de base a dicho proceso.

- A. La Organización como contexto, en la cual se determina un sistema de relaciones y factores condicionantes del proceso de carrera.
- B. El Individuo, como agente de necesidades y exigencias de desarrollo continuo.
- C. La Carrera, como la trayectoria de una serie de atributos y experiencias que adquieren las personas y que se inicia desde la entrada del individuo al mercado laboral, pasando por las diversas posibilidades de progre-

so y desarrollo, y que persiste hasta el período de ju
bilación o retiro.

Todo ello involucra a su vez, la utilización de una serie de técnicas que hacen posible la integración de estos tres elementos dentro del proceso de Planificación de Carrera.

A. LA EMPRESA COMO CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN EL CUAL CONVERGEN LOS INDIVIDUOS Y EL PROCESO DE CARRERA.

1. NATURALEZA Y PROPOSITO: UN PUNTO DE PARTIDA.

En todo Contexto Organizacional están identificadas aquellas relaciones dinámicas y recíprocas entre las partes de la organización como tal, - las del individuo y el transcurso de su carrera, en enfoque directriz del presente trabajo de investigación.

Al respecto de dichas relaciones, E. Schein señala que la influencia de la Organización sobre el individuo puede considerarse "... un tipo de aculturación o socialización del adulto." (1). Al inicio de estas relaciones, el individuo, por su parte, "recibe" de la organización cierta definición de metas; valores y normas standarizadas que dirijan su comportamiento dentro de la misma; mediante este conjunto de normas, la Organización podrá distinguir

(1) SCHEIN, Edgar: "Desarrollo de Personal y de la Carrera", publicado en una reproducción de la Working Papers, Nº 326-68 de la Sloan School of Management, Massachusetts Institute, con permiso de E. Schein, s.f.

cada conducta en particular como correcta o equivocada, para obtener sus metas predeterminadas. Al mismo tiempo, en este punto de la acción, la persona "da" a la organización su perspectiva de aceptación o de rechazo a dichos valores y normas.

Ahora bien, para hablar de "Empresa" como "contexto organizacional", es necesario partir de ciertos criterios teóricos que definan y den secuencia al conjunto de relaciones que se irán estableciendo a lo largo del proceso de Planificación de Carreras. Obviamente, existen diversos criterios definitorios de "empresa", sin embargo, éstos coinciden de una forma u otra en que una empresa es un medio de organización, cuyo fin principal es interrelacionar todos aquellos elementos indispensables para el cumplimiento de los objetivos que ha trazado con anticipación. Generalmente, estos objetivos están orientados a satisfacer necesidades de tipo organizacional (beneficios) pero llevan implícitos objetivos de orden humano y social.

Usualmente, se clasifica la empresa en otras formas claramente definidas: empresa de tipo industrial y empresa de servicios y empresa comer-

cial. Puede decirse además, que la empresa como organización productiva constituye el soporte básico del proceso económico global, puesto que se presenta en el medio social como el organismo motor que reúne y coordina capitales, esfuerzos humanos y técnicos para someterlos a los procesos de producción y distribución de bienes de servicio o bienes de consumo que requiere la sociedad. Estos procesos condicionan a su vez, las manifestaciones más importantes de los miembros que la forman: la demanda de trabajo, la ocupación remunerada y especialmente, el proceso de capacitación y desarrollo de los mismos.

2. EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA.

La administración de una empresa es el proceso mediante el cual se establecen mecanismos de coordinación, ejecución y seguimiento del conjunto de relaciones que permiten obtener las metas propuestas por la misma, en relación a su finalidad productiva y función social.

Esta serie de mecanismos pueden denominarse "FUNCIONES DE LA ENTIDAD ORGANIZACIONAL" y de

cuya ejecución es responsable cada una de las unidades administrativas que integran la empresa. Una de estas funciones lo constituye precisamente la Administración y Dirección de los Recursos Humanos - con los cuales cuenta. Cabe señalar que el buen éxito de toda empresa depende en gran medida del elemento humano, de allí la necesidad de un desarrollo organizativo acorde con el desarrollo del personal.

3. LA ADMINISTRACION Y DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Como puede verse, una vez que la empresa ha obtenido el capital, los recursos tecnológicos y humanos que necesita para llevar a cabo sus objetivos, se enfrenta a uno de sus mayores retos: la administración y dirección del personal. Estas funciones administrativas y directivas están sujetas a procesos continuos y sistemáticos de planificación, que permitan satisfacer las necesidades de desarrollo integral del elemento humano, es decir, el desarrollo de sus conocimientos, emociones y relaciones armónicas con la organización.

Esta planificación puede ser de dos tipos: una estática, que está orientada al conocimiento de las necesidades del personal en su momento presente y se basa, fundamentalmente, en el estudio de etapas precedentes y en la utilización de recursos disponibles para solucionar los problemas existentes en la empresa y su personal. Otra de tipo dinámica, basada en el análisis y previsión de las necesidades futuras y en la búsqueda de técnicas organizadas que permitan cubrir dichas necesidades.

4. FACTORES QUE CONDICIONAN EL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL.

Pueden identificarse a continuación, un conjunto de factores que condicionan directa o indirectamente el proceso global de Desarrollo del Personal -objetivo primordial del proceso de Carrera-, y los cuales dan lugar a una serie de relaciones en la administración y conducción de los recursos humanos.

4.1. El Mercado Laboral.

Constituye uno de los factores más -

determinantes del proceso de Desarrollo de Personal, a macro nivel, de donde emergen aspectos relativos a la demanda del recurso humano en cuanto a sus características de conocimientos, experiencias y de personalidad. Establece además, pautas de selección en cuanto a exigencias de nuevas profesiones y especialidades acordes con los modernos métodos y procedimientos de trabajo y sistemas tecnológicos que generan, por una parte, la automatización de los procesos productivos y la actualización permanente de técnicas administrativas de personal.

4.2. Los Recursos Humanos.

Constituye otro de los factores condicionantes del Desarrollo de Personal, siendo quizá el más importante. El estudio de las características que presenta el recurso humano dentro de la empresa, esté en función de los siguientes aspectos:

4.2.1. El Nivel de Rendimiento Actual.

Conocimientos, experiencias,

habilidades en general que detentan - los individuos para desempeñar sus funciones en un puesto de trabajo determinado.

4.2.2. El Nivel de Potencial Futuro.

Esto es, la capacidad de trabajo que puede desarrollar cada individuo de acuerdo con los requerimientos de mayores responsabilidades y la posibilidad de desempeñarlas en forma efectiva en el futuro.

4.2.3. El Nivel de Motivación de Desarrollo.

Toda persona se mueve a través de un principio generador de intereses y motivaciones que hacen posible obtener las metas deseadas o, al menos, esforzarse por obtenerlas de acuerdo - al énfasis que se le dé a las mismas , de ahí que el factor "motivación" determine en buena medida el proceso de desarrollo a que cada quien aspira seguir.

4.2.4. El Clima Social Existente.

El tipo de relaciones existentes entre la empresa y su personal, constituye otro factor condicionante. Dichas relaciones pueden caracterizarse por el nivel de armonía o bien, de conflicto entre las partes. Obviamente, mientras más conflictiva sea la situación imperante, menores serán las posibilidades de desarrollo del personal.

4.3. La Estructura Organizativa-Funcional.

Las características que presenta la estructura de la empresa como contexto organizacional en el cual se producen una serie de relaciones e interrelaciones, representa un factor importante para determinar el grado de desarrollo que pueden alcanzar los miembros que la forman. La influencia de este factor está en función de aspectos tales como:

4.3.1. Necesidades de Desarrollo.

Las necesidades reales de desarrollo de acuerdo a sus metas u objetivos predeterminados, bien sea en el orden productivo, comercial, de inversión, administrativo y de personal.

4.3.2. Oportunidades de Desarrollo.

Las oportunidades reales de desarrollo que la empresa puede ofrecer de acuerdo a su magnitud, nivel de progreso que detenta, las necesidades de formación de nuevos puestos de trabajo, planes propios de investigación, etc.

4.4. Políticas de Personal Presentes en la Empresa.

Estas políticas están definidas en función de las relaciones establecidas por su propio Sistema de Administración y Dirección de Personal. De esta forma, pueden mencionarse:

4.4.1. Políticas Formativas:

Referidas a la capacidad de formar y entrenar al personal de que dispone, tanto en situaciones presentes, como en situaciones futuras y los planes de previsión que enfrenten estas últimas.

4.4.2. Política Distributiva:

Esto es, la filosofía normativa que rige el sistema de compensación vigente en la empresa.

4.4.3. Política de Empleo:

Referidas a las características de ingreso del nuevo personal, planes orientados a captar y retener al personal adecuado dentro de su estructura funcional, sistemas de empleo utilizados, desarrollo de movimientos relativos a reclutamiento interno de personal, tales como transferencias y promociones.

4.4.4. Política Social:

Referidas a las funciones de orden social que proyecta la empresa para su personal, beneficios contractuales, etc.

4.5. Estabilidad Económica.

Evidentemente, este factor es determinante en el proceso global de Desarrollo de Personal, ya que de acuerdo a la disponibilidad económica de la empresa, es posible establecer planes diversos de desarrollo que, en definitiva, pueden resultar realmente efectivos pero igualmente costosos. Así, por ejemplo: los programas de carrera de personal, los planes de sucesión, la formación de directivos, los programas de adiestramiento y capacitación, como técnicas que propenden al desarrollo del personal, dependerán en gran medida del nivel de inversión dispuesto por la empresa.

4.6. Estabilidad Laboral.

Sujeta a situaciones estructurales y coyunturales de la movilidad-promedio del personal. La capacidad para emplear y retener a los individuos en la empresa, la previsión de bajas en períodos de crisis, los puestos de trabajo que mayor índice de rotación de personal presentan, etc., constituyen características que afectan el factor de estabilidad laboral.

Sin duda, es prácticamente imposible establecer técnicas y programas de desarrollo de personal, si no se cuenta con un nivel promedio de estabilidad que garantice el número adecuado de personas sujetas a los procesos de desarrollo dentro de la organización.

5. LA PLANIFICACION DE CARRERAS EN LA EMPRESA: UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE PERSONAL.

Una vez identificadas una serie de relaciones y funciones derivadas de la actividad organizacional, es posible hablar de planes específicos -

de desarrollo de personal, atendiendo a la idea de que dicho desarrollo constituye una de las funciones más relevantes de toda empresa u organización.

El proceso de Planificación de Carrera, - punto de partida de este trabajo y una de las alternativas viables y de continuación de desarrollo de personal, puede llevarse a cabo dentro del contexto de la empresa como organización.

Como podrá verse más adelante, es un proceso estrechamente vinculado a todo el sistema de relaciones emergentes del medio productivo y social y, por consiguiente, sujeto a una serie de técnicas de administración de personal los cuales, además de acondicionar los medios para un efectivo desarrollo, establecen mecanismos para realizar una serie de análisis sobre los factores que preparan dicho desarrollo.

Finalmente, a partir de las estructuras formadas por la empresa y su personal respectivamente, puede considerarse el proceso de carrera como el tercer elemento estable del proceso de desarrollo; el movimiento de carrera describe la trayecto-

toría de los diversas relaciones y funciones a las cuales se ha hecho referencia.

Por ello, la empresa como contexto organizacional debe considerar la Planificación de Carrera dentro de su Sistema de Administración y Dirección de Personal, como una alternativa de desarrollo y, a su vez, un medio que le permita captar, utilizar, reactivar y retener el potencial de sus recursos humanos.

Esta planificación es, esencialmente, un movimiento o sucesión de movimientos programados del individuo a través de la organización, ya que, en definitiva, la carrera laboral como instrumento-desarrollo es lo opuesto a un movimiento aleatorio en la empresa.

B. ESTRUCTURA TEORICA DEL INDIVIDUO.

1. GENERALIDADES.

El "individuo" es el segundo elemento estable del proceso de planificación de Carrera, pero no por ello menos importante. Al igual que la organización ejerce sobre el individuo un efecto de socialización o aculturación, éste ejerce a su vez, - sobre la organización, un "proceso de innovación - que refleja su poder para cambiar el sistema social" (2).

El individuo puede ser estructurado de acuerdo a las manifestaciones inherentes a su naturaleza de ser humano, es decir, en relación a la imagen que posee de si mismo y en función del modelo de comportamiento que desarrolla para enfrentar el medio ambiente. De esta manera, encontramos que posee características innatas perdurables, entre las que pueden contarse el temperamento, capacidad intelectual, carácter, pautas aprendidas, de expresión - de sentimientos, defensas psicológicas, conjunto de

(2) Idem, p.201.

creencias, valores y actitudes; es decir, los elementos claves de su personalidad. Todas estas características están condicionadas por el proceso de ajuste social o socialización, el cual obliga al individuo a optar por un comportamiento determinado - que le permita: afianzarse al contexto socio-cultural y reivindicar su status social, esto es, la imagen de sí mismo.

Ahora bien, no se trata de describir al individuo en función de la estructura básica de su personalidad, dado que esto no sería suficiente para entender la relación que se produce entre la persona y la organización. Se busca realmente conocer las diversas reacciones (conductas) que el sujeto - manifiesta ante la influencia del medio externo; esto es, las actitudes, valores, reglas de conducta, comportamientos de rol deseables y normas (Yos sociales), a través de los cuales actúa para cumplir con las exigencias de dicho medio. Todas estas pautas pasan por un proceso de internalización de tal modo que se llega a actuar inconscientemente cuando se debe adoptar una conducta u otra. Sigmund Freud fué uno de los primeros en darse cuenta de este planteamiento y supuso que la gente no siempre se da -

cuenta de todo lo que desea y por eso, gran parte - de sus conductas son afectadas por motivos o nece- sidades inconscientes

Bajo esta línea de pensamiento, se llega a las NECESIDADES HUMANAS, consideradas como el cen- tro motor de todo comportamiento. Esto siempre se orienta hacia el logro de metas, es decir, el com- portamiento del hombre es motivado por el deseo de logro, de los cuales el desarrollo personal es uno de los más persistentes. Cada individuo tiene cen- tenares de necesidades, todas ellas compiten por su conducta o comportamiento, de ahí que la actividad se derive de la necesidad más fuerte, La fuerza de la necesidad toma la forma de la actividad dirigida hacia una meta (satisfacer esa necesidad) hasta que ésta se alcance. Cuando esto sucede, sobreviene la frustración, que de ser lo suficientemente fuerte y no habiendo posibilidades de satisfacer la nece- sidad, la persona se rinde en su propósito.

En resumen, se pretende conocer en lo posible, la naturaleza de los cambios que suceden en el individuo por la integración de sus "yos socia- les", como una forma de prever el curso de su socia-

lización y, en consecuencia, el de su carrera en el medio de trabajo y conocer, al mismo tiempo, los motivos o necesidades que lo mueven a actuar de una forma u otra. Reconocer este binomio de situaciones ofrece la posibilidad de llegar a un doble acuerdo: planear la trayectoria o curso de carrera de los miembros de una organización y por consiguiente, satisfacer simultáneamente las necesidades de ambos.

Indiscutiblemente, sabemos que el comportamiento del individuo sólo puede inferirse a partir de las premisas dadas sobre los motivos o necesidades que lo mueven a actuar; asimismo, se sabe que las personas no son "máquinas" y que descartan toda posibilidad de ser tratadas como tales. Por ello, no se programa al individuo sino a los movimientos o la trayectoria de su carrera, donde tanto él como la organización a la cual forma parte, se benefician.

Hablar de individuos como miembros de una organización, ha generado numerosas teorías, entre las cuales pueden considerarse dos de las más destacadas en el ámbito motivacional; las teorías de: A. Maslow y D. Mc Gregor.

2. TEORIAS MOTIVACIONALES: UNA PERSPECTIVA DE ANALISIS.

El punto más importante y quizá el más obvio, es el proceso de aprendizaje o socialización que ocurre dentro del individuo, ya que de él derivan las bases de la actuación humana: las necesidades. Las teorías motivacionales no sólo ayudan a identificarlas, sino que también ejercen influencia en el Sistema de Administración y Dirección de Personal. Veamos en este sentido, algunos de los autores que ofrecen los resultados de sus estudios.

2.1. H. Maslow.

La teoría de Maslow sobre la motivación fue desarrollada, a comienzos de 1940. Busca explicar la motivación como tal, más que medir sus resultados. Maslow expone que las necesidades del hombre están dispuestas en orden jerárquico y toma como punto de partida las necesidades más elementales como aquellas que destacan mayor demanda de ser satisfechas. El predominio jerárquico de necesidades puede clasificarse de la forma siguiente:

2.1.1. Necesidades Fisiológicas.

Todas las necesidades de este grupo son elementales a la supervisión humana, son automáticas, exigentes y claramente definidas, por ejemplo: respirar, beber, descansar, comer, higiene, etc.

2.2.2. Necesidades Sociales.

El hombre desde el momento mismo de su nacimiento, es completamente indefenso y requiere del apoyo de los demás para satisfacer varias de sus necesidades primarias o fisiológicas, creándose así un grupo de nuevas necesidades de relación-integración; entre las cuales están:

Afiliación:

Necesidad de formar grupos y convivir con otras personas.

Status:

Necesidad de tener una posición dentro del grupo.

Reconocimiento:

Necesidad de buscar la protección del grupo y de controlar personalmente los elementos presentes en el ambiente que determinan el rol.

Seguridad:

Necesidad de ser protegido de aquellos riesgos que afecten el equilibrio físico y mental del hombre.

2.1.3. Necesidades Psicológicas:

En la medida en que el hombre va satisfaciendo sus necesidades sociales y se va adaptando al grupo, se van desarrollando las necesidades de realización, que lo diferenciarán del resto del grupo al cual forma parte; entre ellas están:

Necesidades de Logro:

Necesidad del hombre de progresar a través del alcance de pequeñas metas y superación de dificultades.

Necesidades de Aprendizaje:

Es la necesidad de obtener cada vez, mayor información que le permita progreso y prestigio en el grupo.

Necesidades de Auto-Estima:

Necesidad de sentirse útil, valioso y necesario ante los demás, lo cual le ayuda a reconocerse a sí mismo.

Necesidades de Libertad:

Necesidad de sentir el libre ejercicio de la voluntad de sí mismo, el saber luchar por algo.

Necesidad de Auto-realización:

Necesidad de perseguir grandes metas. Es fundamentalmente, la necesidad de desarrollar al máximo el potencial que detenta.

En general, la clave de esta teoría manifiesta que el hombre es impulsado a satisfacer sus necesidades primarias antes que inclinarse por la satisfacción de las más altas. Así, por ejemplo: las nece

sidades de comida, bebida y sexo tienen prioridad sobre las de seguridad, hasta tanto aquéllas no tengan un mínimo de satisfacción. Asimismo, las necesidades de auto-estima tienen prioridad sobre las de auto-realización.

Maslow estableció un porcentaje de satisfacción para cada tipo de necesidad, por ejemplo: las necesidades fisiológicas pueden satisfacerse en un 90%; las necesidades de seguridad, en un 75%, las necesidades de amor, en un 40 a 50%, las necesidades de estima, en un 20% y las de autorealización en un cero a 20%. Las necesidades más altas entonces, son las menos demandadas y su realización puede diferirse indefinidamente sin dañar al individuo hasta el punto de que algunas personas jamás enfocan ningún tipo de actuación en función de sus necesidades de auto-realización.

No obstante, Maslow también reconoce el comportamiento de aquellos hombres

en los cuales sus necesidades de auto-realización son más importante que cualquier otra cosa, son personas enormemente creativas y en quienes sus recompensas sobre auto-desarrollo y realización pueden resultar altamente gratificantes, identificándose en ellos un profundo sentimiento de satisfacción personal, independencia, respeto de sí mismos e incremento de sus propias determinaciones.

2.2. Douglas Mc Gregor.

La teoría de la motivación de D. Mc Gregor surge como una nueva apreciación de la teoría motivacional de Maslow. Diseñó su teoría en base a la que él consideró un punto de vista primordial en el proceso administrativo: la relación entre trabajadores y administradores. Determinó dos postulados diferentes, a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y , ambos reflejan un enorme contraste.

2.2.1. Postulados de la Teoría X .

De acuerdo con esta teoría, el trabajador promedio es considerado perezoso, falta de ambición prefiere ser dirigido, evita responsabilidades y trabaja lo menos posible. Se le identifica con una natural actitud de resistencia al cambio, crédulo y poco inteligente, egocéntrico y poco interesado en las necesidades organizacionales. Además, agrega esta teoría, sin la acción adecuada de un gerente o director, las personas no trabajarían en función de lo que es mejor para la empresa.

Mc Gregor cuestionó este punto de vista y diseñó una nueva versión, manifestando abiertamente que dichas creencias son totalmente equívocas.

2.2.2. Postulados de la Teoría Y .

De acuerdo con esta teoría, el trabajador no es perezoso y no se conforma con viejas fórmulas de motivación: benefi-

cios económicos; sino que los trabajadores poseen la habilidad necesaria para desarrollarse por sí mismos, además de que están dispuestos a asumir responsabilidades y a dirigir sus esfuerzos hacia las metas de la organización. La responsabilidad del superior está suscrita a "arreglar" las condiciones de trabajo de tal modo que dichas habilidades y esfuerzos están canalizados hacia los objetivos de la organización. Uno de los principios más importantes que Mc Gregor sostuvo en la teoría Y fué el acuerdo entre superior y subordinado, en la identificación y establecimiento de metas conjuntas.

La Administración por Objetivos y el Proceso de Planificación de Carreras, entre otras, tienen sólidas bases en los postulados de la teoría Y .

3. MOTIVACION Y POTENCIAL HUMANO: UNA NUEVA PERSPECTIVA.

Una vez considerados algunos lineamientos teóricos sobre las motivaciones, puede verse que éstas

constituyen un rasgo relativamente estable de la personalidad. Entre ambos (motivación-individuo), es preciso considerar tres factores básicos:

- El grado de riesgo que reviste la situación motivante.
- La expectativa de buen éxito.
- Las características prometedoras de este tipo de éxito.

Luego, el individuo que se halle fuertemente motivado a alcanzar una posición exitosa, desarrollaría los más altos niveles de aspiración, esfuerzos, perseverancia y el máximo rendimiento posible. El individuo espera igualmente, que se le valore en función de los esfuerzos realizados, surgiendo así la motivación para el rendimiento: "... cuando un individuo toma conciencia de su responsabilidad respecto al desenlace de determinada empresa, cuando conoce de antemano los resultados que definirán su éxito o fracaso y cuando existe algún riesgo, es decir, cierto grado de incertidumbre acerca de los frutos de los esfuerzos desplegados" (3).

(3) ATKINSON, John: "Motivación para el Rendimiento", Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales, Edit. Aguilar, Vol.9, Madrid 1979, p.244-247.

Ahora bien, los motivos que mueven al individuo a la acción, son sólo una parte del conjunto de relaciones que se dan entre éste y su medio de trabajo. La otra mitad viene dada por su capacidad de desarrollo para enfrentar situaciones de mayor responsabilidad, esto es, su potencial. Se pone en evidencia entonces, el hecho de que la motivación por sí sola es insuficiente para alcanzar el grado máximo de desarrollo y auto-realización; por lo tanto, es necesario considerar igualmente el potencial de que es capaz de desarrollar el individuo.

Como puede verse, los planteamientos hechos hasta ahora, tienen una determinada secuencia: los individuos tienen necesidades o motivos de acción, las organizaciones de trabajo también, ambos buscan satisfacerlas y la forma más admisible es a través de la ayuda mutua. De ahí que el individuo, por su parte, es responsable de demostrar su interés y potencial de trabajo para alcanzar su desarrollo. La empresa, es responsable igualmente de mantener abiertas las oportunidades de progreso que le permitan cubrir además, sus propias necesidades como organización.

Como puede verse, satisfacer las necesidades

del personal y de la empresa en lo relativo a desarrollo, sólo es posible a través de un proceso de planificación adecuado. Al planificar, debe considerarse, por un lado, las necesidades y verdaderos propósitos de desarrollo en la empresa y, por otro, las necesidades y manifestaciones del individuo y su desenvolvimiento - dentro de la misma, es decir, su motivación y potencial de trabajo.

C. ELEMENTOS INTRINSECOS AL PROCESO DE PLANIFICACION DE -
CARRERA.

1. EL TERMINO "CARRERA". DIVERSAS ACEPCIONES.

Desde el punto de vista subjetivo, puede considerarse la CARRERA como un movimiento de perspectivas que posee el individuo de acuerdo a su trayectoria de vida. En nuestra sociedad industrial, abiertamente caracterizada en función de las relaciones entre el individuo y la organización de trabajo (empresa), la carrera es considerada un concepto individual, expresada en términos de "empleos", es decir, una serie de posiciones relativas y puestos claramente definidos que puede ir ocupando progresivamente, un individuo dentro de una organización.

Por otra parte, hablar de patrones de carrera, obliga a tomar en cuenta todo un cuerpo de *acepciones que hacen posible definirlos como un pro*ceso de planificación de movimientos y cuya responsabilidad recae equitativamente sobre el empleado y la empresa como contexto en el cual la movilidad ocupacional se considera la norma.

A continuación se exponen diversas definiciones de "carrera", las cuales contribuyen a enmarcar el proceso dentro del Sistema de Desarrollo de Personal.

E. Schein asume que "el movimiento de la carrera es fundamentalmente un proceso de aprendizaje o socialización (durante la cual la influencia de la organización está en un punto máximo), seguido por un proceso de desempeño (donde la influencia del individuo sobre la organización está en un punto máximo), seguido por un proceso de ir cayendo en desuso o de aprender nuevas destrezas que conduzcan a más movimiento". (4).

Otra definición es dada por W. Glueck: "una carrera es una secuencia de relaciones de trabajo y experiencias, en las cuales una persona participa durante un tiempo determinado de su vida laboral" (5).

(4) SCHEIN, Op.Cit., p.210.

(5) GLUECK, Willian: "Personnel A Diagnostic Approach", Business Pu**bl**ications, Inc, Texas, U.S.A. 1978, Cap.9.

Por otra parte, A. Canonici la define como una técnica que "no busca conocer con precisión y anticipadamente los puestos en los cuales trabajará un hombre año por año, se trata, por el contrario, de promocionar en relación a los cambios de la empresa, a un número suficiente de hombres capacitados para ocupar con el tiempo diferentes posiciones en la misma" (6).

Finalmente, puede decirse que la carrera constituye una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo de una persona, a través de su vida laboral. Es una actividad cuyo seguimiento efectivo permite al hombre incrementar su propio nivel de progreso y ayudar a la empresa de la cual forma parte, a conseguir sus objetivos (7).

Luego, el proceso de Planificación de Carrera constituye una técnica de previsión (visión futurista), basada no sólo en el rendimiento actual, sino también en el potencial de trabajo e interés de desarrollo que posee el personal de una empresa,

(6) CANONICI, Aldo: "Programación de Carrera", Administración y Formación de Personal, Edít. Deusto, Vol.3, Bilbao-España 1973, cap. 24, P.343.

(7) C.F. Apuntes de Cátedra: "Dirección de Personal". Prof. Nelson Olmedillo, Año Académico 1980-1981, U.C.A.B., Caracas.

además, puede considerarse una continuación dentro del sistema de Desarrollo de Personal.

2. PARTES ESTRUCTURALES DEL PROCESO DE CARRERA.

La carrera constituye un proceso deliberado, lógico y conjunto, en el cual intervienen dos estructuras claramente definidas: la empresa y los recursos humanos con los cuales cuenta.

2.1. La Empresa.

Esta estructura tiene dos objetivos fundamentales dentro del proceso de planificación de carrera: en primer lugar, realizar un estudio sobre su propia estructura organizativa, a partir del cual pueden reconocerse las necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo de su personal e igualmente, reconocer las oportunidades reales que ofrece en cuanto a las técnicas de adiestramiento y desarrollo de que dispone, puestos clave y la posibilidad de cargos futuros acordes con sus metas de crecimiento y expansión. En segundo, identificar al personal cuyo potencial se manifieste a tra-

vés de sus capacidades, niveles de rendimiento e intereses de desarrollo, lo cual le garantiza de una forma u otra, la posibilidad de tener los recursos humanos adecuados y dispuestos para ocupar los puestos clave de su estructura funcional; tomando en cuenta las posibles vacantes por renunciadas, transferencias, promociones, despidos, retiro, etc,) y las posibles creaciones de cargos futuros.

Además, otro objetivo planteado por la empresa, en este proceso de carrera, estará en el hecho de promover y establecer planes de desarrollo de personal que le permitan estimular a sus miembros con sentido de progreso y en consecuencia, poseer medios para retener a aquellos que contribuyan efectivamente al logro de sus objetivos predeterminados. Dentro de estos planes de acción están el adiestramiento en el trabajo, programas de rotación en diferentes cargos, discusiones de grupo, programas de cursos impartidos por entidades didácticas especializadas, transferencias, promociones, suplencias, cargos adjuntos y asignación de trabajos especiales, entre otros.

2.2. El Personal.

Paralela a la responsabilidad de la empresa dentro del proceso de carrera, emerge la responsabilidad del personal, quien tiene en sus manos la posibilidad de una evaluación realista de sus propias necesidades, deseos, intereses de desarrollo, capacidad, tiempo disponible y experiencias adquiridas desde su primer trabajo hasta el que ocupa actualmente y que en conjunto, le permitan participar activamente en los planes de carrera previstos por la empresa.

En este sentido, el proceso de carrera induce igualmente al personal, a explorar las perspectivas u oportunidades reales de desarrollo que le ofrece la organización en relación a sus metas de expansión, opciones de carrera, planes formativos de acción, así como también explorar qué requisitos exige la misma para ocupar los puestos clave de su estructura funcional. La participación del personal es, esencialmente, voluntaria, puesto que está sujeta a factores inherentes a cada individuo:

motivación de logro, auto-desarrollo, etc.

En resumen, es un proceso deliberado puesto que surge de necesidades reales, es igualmente un proceso lógico ya que depende de un plan establecido en base a principios y factores condicionantes y, finalmente, es un proceso de acción conjunta debido a que su realización depende del propósito y responsabilidad asumida por cada una de sus estructuras: la empresa y su personal.

3. ETAPAS GENERADORAS DEL PROCESO GLOBAL DE CARRERA.

No cabe duda de que el término "carrera" como trayectoria de vida en la actuación de diferentes posiciones que ocupa una persona en la organización, puede estar estructurado por etapas que marcan su inicio y posterior declinación.

3.1. Etapa de Exploración.

Esta etapa corresponde al proceso de "creación" que experimenta el individuo en cuanto al desarrollo de su propia imagen, paralelo

al análisis de lo que podría ser su vida de acuerdo a sus capacidades, aptitudes, habilidades e interés de trabajo y desarrollo continuo.

En esta etapa, la persona está en capacidad de desarrollar una necesidad interior para saber cuál es en realidad su potencial de progreso, todo ello aunado a las diferentes impresiones que recibe del medio externo: educación, procesos de aprendizaje, demandas del mercado laboral, factores socio-económicos, etc. A través de estas impresiones, la persona puede crear expectativas que determinen el desarrollo de su carrera.

3.2. Etapa de Carrera Temprana.

Constituye básicamente el inicio del individuo dentro de la organización, en el cual debe hacer una escogencia real y específica de lo que quiere y lo que más se adapta a sus condiciones (lugar de trabajo, etc.). En esta etapa recibe además el impacto de diversos aspectos: normativa de trabajo, objetivos predefinidos, funciones a desempeñar, etc.

De esta forma, comienza un proceso de socialización diferente, con patrones de conducta igualmente diferentes y a los cuales debe adaptarse de acuerdo a sus propias posibilidades e intereses. Constituye además, una etapa de mutua evaluación entre el individuo y la organización, en la que ambas partes buscan lograr sus propios objetivos, lo cual sólo puede obtenerse por medio de la colaboración recíproca y por medio de la implementación de técnicas que garanticen esta colaboración.

3.3. Etapa de Mantenimiento.

Constituye una etapa en la cual el individuo experimenta un nuevo sentido de "crecimiento personal", evalúa objetivamente sus expectativas de desarrollo, mide sus potencialidades y modifica sus actitudes si estas no están acordes con sus ambiciones de progreso, sintiendo mayor seguridad de sí mismo. El punto focal lo determina el reto que ofrecen los demás miembros de la organización, cuyos niveles superiores de potencialidad pueden entorpecer el logro de sus propios intereses, esto lo

impulsa a desarrollar nuevos mecanismos de aprendizaje para mejorar sus metas de carrera.

Es la etapa en la cual el individuo puede escalar posiciones clave con mayor rapidez, puesto que la empresa le asigna mayores responsabilidades y lo hace copartícipe de sus propios objetivos. El individuo experimenta entonces, nuevas expectativas en relación a cambios de rol, es decir, de persona inexperta y en período de iniciación, pasa a asumir un papel de orientador que permita desarrollar el talento de otros.

3.4. Etapa de Declinación.

Es la etapa en la que la persona debe amoldarse a sus capacidades y nuevas limitaciones producidas por los cambios biológicos experimentados. Se inicia el proceso de preparación para un nuevo status social: el retiro, siendo éste quizás el período más duro y difícil, ya que constituye la etapa mental de jubilación (8).

(8) C.F. Apuntes de Cátedra: "Dirección de Personal" Profesor Nelson Olmedillo, Año Académico 1980-1981, U.C.A.B. Caracas.

4. TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA.

4.1. Técnicas de Análisis y Valuación de Puestos.

En primer lugar, la Técnica de Análisis de Puestos, constituye uno de los recursos más importantes dentro del proceso de carrera, puesto que permite realizar un estudio cuantitativo y cualitativo sobre la estructura organizativa de la empresa y por consiguiente, determinar diversos análisis sobre los requerimientos mínimos exigidos al personal que la integra.

De esta forma, es posible realizar un diagnóstico integral acerca de las necesidades reales de desarrollo del personal que experimenta la empresa de acuerdo a sus metas de crecimiento y políticas de desarrollo de sus recursos humanos. Dentro de este diagnóstico pueden considerarse los siguientes aspectos:

- a. Determinar posibles cambios en la estructura organizativa de la empresa.

- b. Establecimiento de modernos programas de de sarrollo de personal.
- c. Fijar criterios que identifiquen al perso--
nal con potencial de desarrollo.
- d. Fijar criterios que permitan seleccionar -
los puestos clave de la empresa e identifi-
car los posibles cargos futuros acordes a -
las *necesidades que se presenten.*
- e. Identificar y establecer los mecanismos adede
cuados para llevar a cabo el proceso de ca-
rreira, tales como: los planes en el trabajo,
políticas de reclutamiento y selección, plade
nes de adiestramiento, políticas de compen-
sación, planes de sucesión, etc.
- f. Identificar al personal de apoyo con el cual
cuenta la empresa para llevar a cabo sus -
planes de carrera, es decir, reconocer el -
nivel de aceptación, respaldo y conocimien-
tos que ofrecen los diferentes niveles su
pervisorios acerca de dichos planes y sobre
quienes recae gran parte de la responsabilide

dad, es decir, reconocer si estos niveles cuentan con la debida preparación para llevarlo a cabo y si entienden qué se persigue realmente.

En segundo lugar, la Técnica de Valuación de Puestos dentro del proceso de carrera tiene una doble finalidad: por una parte, permite determinar los niveles salariales de cada uno de los puestos de la empresa, estableciendo así métodos objetivos de compensación y, por otra parte, permite establecer políticas remunerativas acordes con el proceso de transformación de carrera que experimenta cada individuo, esto es, evita que la empresa corra el riesgo de capacitar y formar individuos que no recibiendo una compensación acorde al proceso de aprendizaje al que son sometidos puedan, en última instancia, cambiar de empresa para encontrar en otra, la satisfacción y el nivel económico que no alcanzaron en aquélla.

Todo ello se traduce en pérdidas tanto económicas como humanas, ya que el dinero invertido por la empresa en el proceso de en-

trenamiento, no se recupera, así como tampoco se logra retener a los individuos clave para la misma.

4.2. Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal.

Por una parte, la Técnica de Reclutamiento de Personal ofrece instrumentos de apoyo para establecer el proceso de carrera, máxime si se trata de las políticas de reclutamiento (movilidad) interno que rigen en la empresa, es decir, las transferencias (movimiento en sentido horizontal) y las promociones (movimientos en sentido vertical), por las cuales puede pasar la persona que se entrena para ocupar posiciones de mayor responsabilidad dentro de la estructura funcional.

En cuanto al reclutamiento externo, igualmente constituye instrumentos de apoyo al proceso de carrera, ya que ofrece la oportunidad de captar -mediante procedimientos adecuados- al personal idóneo y con potencial de desarrollo que, viniendo del exterior, puede ocu

par los puestos vacantes y cumplir sus funciones en condiciones óptimas.

Por otra parte, la Técnica de Selección de Personal, contiene mecanismos propios de selección tales como las pruebas psicotécnicas de habilidad, conocimientos, aptitudes, etc que no sólo son aplicables al proceso de selección del personal que viene del exterior de la empresa, sino que constituyen igualmente aportes fundamentales en el proceso de carrera por cuanto permiten establecer juicios evaluativos y de medición sobre los diferentes tópicos que tratan las pruebas psicotécnicas mencionadas, evaluaciones que se realizan para determinar los progresos experimentados a lo largo del proceso de carrera.

4.3. Técnicas de Evaluación de Actuación y del Potencial.

La Técnica de Evaluación de Actuación constituye un instrumento de la empresa orientado fundamentalmente a conocer el nivel de rendimiento actual que presenta cada uno de

los individuos que forman su estructura funcional; de esta forma, representa un elemento base en el proceso de carrera puesto que permite reconocer cuáles son los puntos débiles y fuertes del personal y en consecuencia, permite establecer criterios de adiestramiento y formación que permitan superar las áreas críticas - del nivel de deficiencia presentado y establecer mecanismos que permitan reactivar efectivamente los puntos fuertes, con la doble finalidad que implica su utilización máxima: cubrir las necesidades propias del individuo y de la empresa.

Asimismo, esta técnica permite establecer contactos estrechos entre superiores y subordinados, de tal forma que estos últimos - tengan ideas concretas acerca de lo que se espera de ellos y del desarrollo de su carrera , así como sobre qué elementos deben afianzarse para que el desempeño de sus funciones sea considerado ampliamente satisfactorio y continúen participando en los planes de carrera previstos por la empresa.

La Técnica de Evaluación del Potencial por su parte, representa una forma de crear un inventario global del personal, cuyo nivel de potencial le permita a la empresa identificarlo como persona clave para el logro de sus objetivos.

La Evaluación del Potencial permite además, identificar las necesidades individuales de formación y desarrollo y los medios para satisfacerlas, a fin de que se elaboren planes específicos de carrera y determinen, en consecuencia el plan de acción a seguir para cada individuo, es decir, establecer las posibilidades de ser promovido o transferido y qué tiempo se requiere para ello.

Por extensión, este tipo de evaluación contribuye también en la toma de decisiones referentes a las políticas de compensación y remuneración en general; sin embargo, es preciso evitar que el aspecto económico sustituya el objetivo primordial de la evaluación: el mejoramiento individual y sus repercusiones en los planes de carrera.

4.4. Técnicas de Formación y Adiestramiento del Personal.

Las Técnicas de Formación y Adiestramiento dentro del proceso de carrera, permiten llevar a cabo la planificación individual, especialmente en función de la capacitación y perfeccionamiento del personal, a fin de que adquieran los conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad, que se le han de designar a lo largo de la carrera laboral.

A través de estas técnicas es posible trazar programas definidos de promoción, transferencias, rotación interna, cursos de especialización, conferencias, entrenamiento en el puesto de trabajo, períodos de prueba, cargos adjuntos o auxiliares, entre otros, con el objeto de obtener el nivel de formación requerido para cubrir las necesidades reales de la empresa y de su personal en cuanto a desarrollo se refiere.

El adiestramiento concebido como ins

trumentos del proceso de planificación y desarrollo efectivo de carrera, no está limitado a sus funciones formativas a corto plazo sino que, por el contrario, constituye elementos de previsión futura tanto a mediano como a largo plazo, y aún cuando en muchos casos pueden resultar onerosos, representan en realidad el me dio más práctico de llevar a cabo los planes de carrera.

4.5. Otras Técnicas.

En términos generales, pueden considerarse otras técnicas implicadas en el proceso de carrera, tales como: la utilización de diversos registros sobre personal, informes estadísticos que, con carácter periódico, suministran informaciones acerca del promedio de renuncias o dimisiones, despidos, promociones, transferencias, ingresos, cambios de salario, provisiones de la demanda laboral, índice-promedio de rotación de la mano de obra del mercado laboral, normativas diversas sobre procedimientos de trabajo, etc., así como expedientes personales de trabajo, récord biográfico, etc.

5. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACION DE CARRERA DE PERSONAL.

- Conlleva un fin implícito de continuidad en el Sistema de Desarrollo de Personal.
- Conocer el potencial humano con el cual cuenta la empresa, dentro de un clima armónico y en el que el personal se sienta partícipe de los planes de previsión y desarrollo planteados por la organización.
- Evaluar tanto el rendimiento actual como el potencial de desarrollo de cada individuo y de esta forma, poder fijar planes y políticas de formación y promoción acordes a los resultados obtenidos en dicha evaluación.
- Garantizar el número adecuado de personal idóneo, tanto a nivel operativo, técnico, administrativo y directivo para alcanzar las metas previstas, siguiendo la tendencia de potenciar con anticipación los recursos humanos existentes y no recurrir al mercado exterior, salvo necesidad comprobada.

- Determinar criterios que permitan diseñar otros programas de Desarrollo de Personal, tales como: planes sucesorales, desarrollo de directivos, planes de formación y desarrollo del alto personal, etc.

- Constituir una fuerza de integración dentro del sistema organizativo, estableciendo criterios sólidos en materia de administración y dirección de personal, que puedan ser utilizados en los planes de previsión determinados para cada una de las Estructuras que forman dicho sistema, esto es, mercadeo, finanzas, producción, etc.

- Identificar las oportunidades y necesidades reales de desarrollo que experimenta la empresa y el personal, a través de un diagnóstico objetivo de sus posibles vacantes, puesto clave, posibles cargos futuros, etc.

- En general, contribuir al logro de las metas de la empresa y de su personal miembro.

6. PERSPECTIVA ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE CARRERA COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE PERSONAL.

Finalmente, puede afirmarse el hecho de que cada vez se toma mayor conciencia de la necesidad de identificar y establecer mejores sistemas de selección, empleo, promoción y asistencia general de crecimiento y desarrollo, en función de las potencialidades del personal y necesidades de la empresa. Esto ha propiciado un clima favorable para que las organizaciones hayan emprendido estudios sobre las diversas etapas de carrera, considerada ésta como un medio de descubrir posiciones centrales de desarrollo, de aquellos empleados que demuestren su capacidad y motivación en el transcurso de la misma.

Esta actitud favorable puede estar definida por los siguientes aspectos:

- a. La planificación y puesta en práctica de un proceso de carrera no es considerado en los actuales momentos como un "capricho de algunos ejecutivos", sino una necesidad real de desarrollo humano y organizacional.

- b. Lo que en un principio resultó un procedimiento voluntario, informal, limitado y experimental, se ha convertido progresivamente en una práctica planificada, de la cual es responsable tanto la empresa como el personal, formal, de amplia aplicación y considerada como una política de desarrollo.

- c. Inicialmente, los niveles supervisorios encargados de programas de carrera, percibían su implementación como una práctica que aumentaba su carga de trabajo e interrumpía las labores ordinarias de la empresa, ello ha cambiado radicalmente dadas sus propias iniciativas de llevarlo a cabo.

- d. Actualmente, en las grandes empresas se han realizado estudios completos sobre las diversas modalidades para establecer programas de carrera . En este sentido, los avances han sido notables , hasta el punto de que hoy se cuenta con diversos tipos de programas de desarrollo: para futuros dirigentes, cuyo potencial de trabajo se manifiesta en el curso de sus carreras, programas de carrera para la mujer en la industria, así como pa

ra determinadas minorías, por ejemplo: desarrollo de carrera para jóvenes ejecutivos y programas preparatorios para aquellos empleados próximos al retiro o en etapa de prejubilación (9).

(9) WALKER, James and Gutteridge, Thomas: "Career Planning Practices" American Management Association (A.M.A.C.O.M.) N.Y., U.S.A., 1979 Conclusiones de un estudio sobre Planificación de Carrera y Desarrollo de Personal, realizado en 225 empresas norteamericanas.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La C.A. TABACALERA NACIONAL constituye una Empresa del Sector Cigarrillero nacional con veintinueve (29) años de fundada en el País. Sus objetivos son la producción y comercialización de bienes de consumo derivados del tabaco, así como el desempeño de la función social que generan dichas actividades, por lo cual es fuente de trabajo e ingreso para diversos sectores de la economía, tales como el agro, el comercio y la producción.

En le Organigrama Lineo-Funcional expuesto al final de esta sección, puede verse la conformación de su Estructura Organizativa. Por razones de ubicación geográfica, la Empresa cuenta con dos Estructuras claramente definidas: la Oficina Principal con sede en Caracas y las Estructuras de Plantas Procesadoras de Tabaco, con sede en Maracay y Guacara, Estados Aragua y Carabobo respectivamente.

La Oficina Principal está integrada por cuatro de las cinco Direcciones Funcionales: Administración, Finanzas, Mercedes (comprende además las Sucursales ubicadas en distintas zonas del Territorio Nacional) y Relaciones Industriales (comprende la Gerencia de Personal), las cuales corresponden al Contexto Organizacional planteado en el Marco de Referencia.

Las Estructuras de Plantas están formadas por - la Dirección de Operaciones con sus Gerencias respectivas. Esta Estructura no forma n parte del estudio, dada su localización.

A lo largo de su trayectoria como Empresa Industrial y por consiguiente, generadora de fuentes de trabajo, la C.A. Tabacalera Nacional ha realizado esfuerzos - constantes para obtener el máximo desarrollo de su personal, de allí la necesidad de mantener actualizadas las - técnicas más avanzadas de Desarrollo de Personal, acordes con sus metas de crecimiento y expansión en los órdenes - productivo, humano y social.

Por esta razón se presenta la necesidad de saber cómo debe planificarse al personal de tal forma que - pueda satisfacer las exigencias futuras dentro de la Organización. Las respuesta más acertada lo constituye el hecho de proponer el diseño y posterior establecimiento de Planes de Carrera como alternativas de previsión que permitan obtener el desarrollo del personal al nivel requerido.

El proceso de Planificación de Carrera del Personal dentro de la C.A. Tabacalera Nacional, lleva consi-

go los siguientes objetivos:

1. Obtener informaciones objetivas sobre el nivel de rendimiento de su personal, así como implementar un inventario sobre el potencial de desarrollo del mismo, a fin de conocer, con la mayor precisión posible, con cuáles recursos cuenta para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.
2. Llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo sobre su estructura organizativa (Oficina Principal), con el objeto de identificar las oportunidades de desarrollo que puede ofrecer, oportunidades que están dadas en función de la existencia de puestos claves, la previsión de posibles vacantes y la formación o creación de posibles cargos futuros acordes con sus programas de expansión y desarrollo general.
3. Establecer criterios definidos de Desarrollo de Personal en los diferentes niveles de su estructura funcional, a fin de poder contar con el personal adecuado en el puesto de trabajo adecuado y en el momento que lo requiera.
4. Determinar programas de formación, capacitación y pro-

moción del personal, de manera que pueda llevar a cabo el proceso general de desarrollo, el cual se logra a través de la adquisición de nuevos conocimientos, experiencias y reactivación permanente del potencial de cada individuo.

5. Sentar las bases para el establecimiento de sendos programas de desarrollo conocidos dentro de la moderna administración de personal, esto es, formación de los niveles gerenciales, planes de sucesión para puestos clave y programas de desarrollo del personal de Alta Gerencia, entre otros.
6. Como último objetivo, pero no por ello menos importante, es el de servir de base para el seguimiento en las técnicas de administración y dirección de personal, a fin de mantenerlas actualizadas de acuerdo a las exigencias de carrera planteadas.

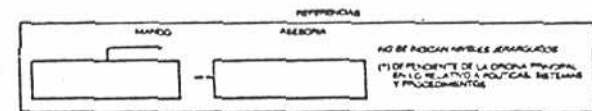
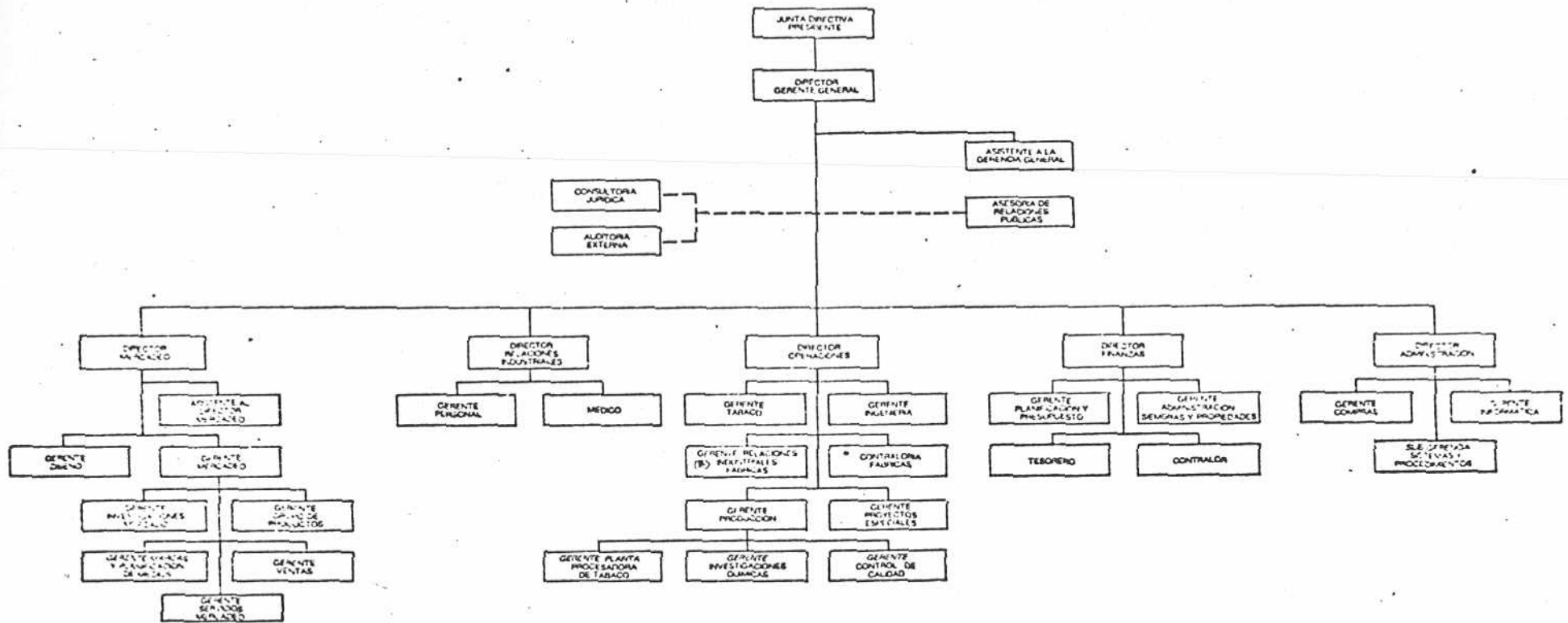
Llevar a cabo este objetivo es de sumo interés para el presente trabajo de investigación, ya que estas técnicas proporcionan instrumentos de apoyo para el diseño y posterior aplicación en los Planes de Carrera. De allí que existe la necesidad de analizar detenidamente las técnicas de administración de personal involucradas

en el proceso de planificación de carrera, así como del análisis de los programas de personal vigentes en la Empresa caso-estudio. Todo lo cual permitirá reconocer si están dadas las condiciones para este proceso dentro de la misma y qué medidas pueden sugerirse para que se realicen efectivamente los Planes de Carrera.

Finalmente, dada la necesidad de establecer, al menor plazo posible, los Planes de Carrera del Personal de la Empresa en estudio, se propone una serie de procedimientos a seguir, de tal forma que sirvan de modelo al proceso que por primera vez se a a implementar.

A tales efectos, se establecerá un modelo Alternativo diseñado en base a las características del Departamento de Personal (Oficina Principal-Caracas) como guía para su posterior en el resto de las unidades administrativas de la Empresa y cuya política quede formalmente establecida en los Manuales de noras y Procedimientos de Personal vigentes.

C. A. TABACALERA NACIONAL
ORGANIGRAMA LINEO-FUNCIONAL A NIVEL GERENCIAL
AGOSTO 1982



PARTE II
METODOLOGIA

PRESENTACION

El proceso de Planificación de Carrera como variable directriz del presente estudio, se halla dentro - del marco de los estudios descriptivos y como tal, su metodología está sujeta a una serie de técnicas de cuya interrelación depende fundamentalmente el objetivo de la - investigación que se realiza.

De esta forma, la Planificación de Carrera no constituye un hecho aislado sino que, por el contrario, es susceptible de la aplicación de diversas técnicas que determinan las bases o principios para su diseño; por - ello, describir la metodología de estudio aplicable en este caso implica describir lo más detallado posible, todos aquellos procedimientos llevados a cabo por diversas técnicas de Administración de Personal, los cuales establecerán las pautas a seguir y la secuencia de las etapas resultantes en el proceso de Planificación de Carrera. Por esta razón este proceso lleva consigo una metodología muy particular, desde que es considerado un me - dio de lograr el desarrollo del personal, hasta su establecimiento como política de personal en la Empresa caso estudio.

Cabe destacar además que en el presente traba-

jo de investigación, también serán objeto de examen las características organizacionales de la Empresa caso-estudio, a fin de determinar qué condiciones favorecen, la implantación de Planes de Carrera y qué factores deberán ponerse en práctica dentro de su estructura lineo-funcional, para que se haga efectiva la aplicación del proceso de carrera del personal .

Para ello se recurrirá a la búsqueda, revisión y estudio de todas aquellas fuentes de información provenientes de la Empresa caso-estudio, tales como informes y expedientes de trabajo, cuadros estadísticos de rotación de personal técnicas de reclutamiento y selección de personal utilizados (pruebas psicotécnicas), técnicas de análisis y valuación de puestos, instructivos de evaluación del personal, técnicas de detección de necesidades de adiestramiento, Programa Nacional de Aprendizaje, Ley y Reglamento de deducciones INCE y, en general , aquellos Programas de Personal Vigentes y formalmente aplicados en dicha Empresa.

1. DETERMINACION DE LAS TECNICAS DE ESTUDIOS Y RECOGIDA DE DATOS:

Una vez formulados los objetivos de los planes de carrera dentro de la Empresa caso-estudio (capítulo anterior), pueden determinarse las Técnicas =

de Administración de Personal, que permitirán llevar a cabo dichos objetivos.

1.1. Técnicas de Análisis y Valuación de Puestos.

En los cuales se especificará cada uno de los procedimientos de identificación, descripción y especificación de puestos, así como los métodos empleados para la valoración de los mismos y su influencia determinante en el proceso de planificación de Carrera. (*) .

1.2. Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal

En los cuales se determinará los tipos de reclutamiento de personal dentro de la organización, así como los diversos pasos a seguir para una efectiva selección de personal que permita captar y retener individuos aptos para parti-

(*) Dado que se trata de técnicas específicas empleadas en el Sistema de Administración y Dirección de Personal, pueden consultarse las siguientes fuentes de información.

- "Análisis de Puestos": Agustín Reyes Ponce
- "Introducción a la Teoría de las Relaciones Industriales": Enrique Díaz Sánchez .
- "Valuación de Puestos": E. Lanham.
- Apuntes de Cátedra : Administración de Sueldos y Salarios: Profesor ; J.I. Urquiyo.

par en planes de carrera (**).

1.3. Técnicas de Evaluación de Actuación y del Potencial.

Asimismo se determinarán cada uno de los aspectos involucrados en las técnicas de evaluación de personal a fin de obtener los puntos de referencia necesarios para la elaboración de instructivos de evaluación del individuo en relación a su actuación en el puesto de trabajo y a su potencial de desarrollo y por consiguiente, que permita establecer elementos de juicio que fundamenten la selección de individuos para determinados planes de carrera (***)

1.4. Técnicas de Adiestramiento de Personal.

Finalmente, se especificarán las técnicas de adiestramiento de personal como instrumentos concretos que permitan llevar a cabo los planes de carrera programados para el personal de la Empresa caso-estudio. (****).

(**) Véase Bibliografía Consultada sobre Reclutamiento y Selección de Personal.

(***) Véase Bibliografía Consultada sobre Evaluación del Personal.

(****) Véase Bibliografía Consultada sobre adiestramiento de Personal.

Como puede verse más adelante, cada una de estas técnicas obedece a un conjunto de procedimientos lógicos a los cuales se recurrirá como fuentes de información y métodos sistemáticos para la recogida de todos aquellos datos involucrados en el proceso propuesto de planificación de carrera en la Empresa caso-estudio. De allí la necesidad de exponer ampliamente los procedimientos más resaltantes implicados en cada una de estas Técnicas de Personal.

2. DETERMINACION DE LA UNIDAD DE ANALISIS

La C.A. Tabacalera Nacional constituye la unidad de análisis para la cual se propone el proceso de planificación de Carrera de Personal.

En este sentido, cabe señalar que un Plan de Carrera que se implemente por primera vez en dicha Empresa, está sujeto primeramente a un proceso de diagnóstico o reconocimiento de sus propias características como contexto organizacional, así como de las características del recurso humano que forma su estructura funcional. Por lo tanto, es de vital importancia llevar a cabo este reconocimiento con criterios objetivos y técnicos de tal forma que permitan, por una parte, obtener un conocimiento claro sobre el propósito que se persigue al establecer planes de carrera de per

sonal y, por otra parte, contar con los recursos técnicos y las fuentes de información necesarios para la recogida de datos y elementos de juicio indispensables para elaborar dichos planes de Carrera.

Al respecto se recurrirá al análisis de los Programas de Administración de Personal vigentes en la empresa correspondientes a las técnicas de estudio aplicables al proceso de Planificación de Carrera.

3. DETERMINACION DE LA SUB-UNIDAD DE ANALISIS

Para el establecimiento del Modelo propuesto de Carrera, se seleccionará el Departamento de Personal de la Empresa caso-estudio, a fin de determinar las características y elementos condicionales del proceso de planificación de carrera en sólo una parte de la unidad estudiada y que por consiguiente sirva de base referencial para su posterior implementación en la totalidad de dicha unidad de análisis tal como lo determinan las necesidades de desarrollo de su personal, así como sus propias necesidades organizativas.

Obviamente, resultaría ambicioso y arriesgado para la Empresa caso-estudio no contar con elementos de referencia que le permitan tomar las medidas

necesarias para la implementación efectiva del Plan de Carrera y su establecimiento definitivo como política de desarrollo de personal. Por ello, es fundamental el estudio y desarrollo propuesto de Planes de Carrera en el cual se inter-relacionan todas aquellas variables derivadas de la aplicación de cada una de las técnicas de estudio consideradas.

4. GENERALIDADES DEL PROYECTO

Finalmente es oportuno destacar que el presente trabajo de investigación no tiene carácter concluyente y por consiguiente, no está sujeto a los procesos de codificación, tabulación y análisis estadísticos de la serie de datos y variables resultados del estudio.

Igualmente, cabe señalar que dicho trabajo, enmarcado dentro del estudio descriptivo constituye uno de los "niveles en los que habitualmente han de trabajar quienes están preocupados por la acción, puestos que permiten laborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior"(*)

(*) Andres-Egg, Ezequiel: "Introducción a las Técnicas de Investigación Social" Edit Humanistas. Buenos Aires, Octava edición 1979. p. 40.

PARTE III

LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL COMO
FACTORES DETERMINANTES EN EL DISEÑO Y APLICACION
DEL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA.

CAPITULO I

TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA PLANIFICACION
DE CARRERA.

RELACION FUNCIONAL.

Las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos constituyen sin duda, métodos objetivos para la administración científica y racional de sueldos y salarios en la organización; ahora bien. su utilidad va más allá de la simple función distributiva, cuando se le considera en el marco de la planificación de carreras.

De esta forma, puede decirse que representan elementos informativos y analíticos al determinar cuáles son las funciones realizadas en un puesto de trabajo y cuáles son las exigencias mínimas requeridas para desempeñarlo. es decir, los conocimientos técnicos y/o administrativos necesarios, capacidad de razonamiento, habilidad para pensar por iniciativa propia y en general una serie de características y condiciones que revelen el potencial del individuo para ocupar un cargo determinado.

Todas estas informaciones son de gran utilidad en el proceso de carrera, en el cual se planifica a cada individuo, en función de dichas características y condiciones necesarias para desempeñar el puesto que ocupará en el futuro dentro de la organización.

Asimismo, constituyen criterios valorativos para realizar los ajustes que, en materia de incentivos y beneficios económicos en general, deben hacerse al individuo cuyo potencial de trabajo e interés de desarrollo lo manifieste.

A. LA TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS.

1. DFFINICION.

En términos generales, el análisis de puestos constituye el primer paso para la formulación de criterios realistas, consistente en la separación y ordenación adecuada a los elementos del puesto. Puede definirse como "el proceso de conseguir, mediante diversas técnicas de estudio, toda la información pertinente a la naturaleza del trabajo que se realiza en un puesto o cargo determinado " (10), naturaleza esta que viene definida en función de los objetivos y alcance del puesto propiamente dichos.

(10) C.F. Apuntes de Cátedra: "Administración de Sueldos y Salarios"
Prof. José I. Urquijo. S.J. Año 1980-1981. U.C.A.B., Caracas.

2. OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Conocer los objetivos de esta técnica implica definir precisamente el puesto de trabajo. En su sentido más amplio, puede definirse como "aquella última unidad orgánica de la actividad laboral que se ha conformado en la práctica como un todo funcional integrado por los equipos, implementos, tareas, operaciones, funciones, exigencias o condiciones requeridas para su desempeño, así como otras dimensiones que lo determinan: responsabilidad por dinero, cargos supervisados, etc, y como un todo estructural integrado por los elementos extrínsecos: *ubicación en la estructura organizacional, localidad, etc.*; todo ello de acuerdo a una realidad específica que se espera cumpla el ocupante" (11).

3. USOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

El Análisis de Puestos, como parte integrante del Sistema de Administración de Personal, conlleva múltiples usos al aislar, analizar, definir y ponderar las dos partes fundamentales de toda organización los puestos de trabajo y las personas que habrán de ocupar esos puesto.

(11) Idem.

3.1. Reclutamiento y Selección.

Con efectivos análisis de puestos se obtiene el perfil del cargo y el perfil del trabajador, lo cual facilita criterios definidos para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

3.2. Valoración de Puestos.

Suministra las informaciones necesarias para establecer criterios que determinen la importancia relativa (valor) de los diferentes puestos de trabajo, y de esta manera utilizar métodos objetivos de remuneración.

3.3. Valoración de Méritos.

Proporciona igualmente, criterios de referencia para evaluar la actuación o desempeño del ocupante de un determinado puesto: asimismo, establece elementos de juicio para la evaluación de su potencial de trabajo.

3.4. Formación y Adiestramiento.

Suministra la información necesaria en cuanto a las condiciones y cualidades que el ocupante debe tener para desempeñar el cargo; por lo tanto, fija puntos de referencia para formar y adiestrar al personal en función de las exigencias del cargo.

3.5. Análisis Organizacional.

Cualquier estudio de la organización para la solución de sus problemas, debe iniciarse con el reconocimiento a fondo de cuáles son sus objetivos y oportunidades, por lo tanto, los pasos del análisis de puestos están orientados en esa dirección al enfocarse hacia aquellos resultados finales que se espera de cada puesto.

3.6. Planes de Desarrollo de Personal.

El Análisis de Puestos es de vital importancia para los programas de desarrollo de personal en general, puesto que, conociendo

los requerimientos de cada puesto, es posible programar a cada individuo de tal manera que -
adquiera los conocimientos y habilidades que -
necesita para desempeñar otros puestos, de este modo lleva implícita la colaboración en los procedimientos de ascensos y transferencias, -
técnicas que son empleadas en la planificación de carrera, en los planes de sucesión, planes de desarrollo gerencial, etc.

4. PARTES QUE INTEGRAN EL ANALISIS DE PUESTOS.

4.1. Descripción del Puesto.

En la cual se distinguen a su vez:

4.1.1. El Encabezado o Identificación.

Contiene la identificación de aspectos tales como:

- Título del puesto: Título Funcional o usual y Título Técnico u oficial.
- Ubicación funcional dentro de la estructura de la organización.
- Dirección o localidad del sitio de trabajo.

- Código de identificación del cargo.
Apellidos y nombres del titular del cargo: identificación que depende de las disposiciones hechas por la organización.
- Fecha de la descripción.

4.1.2. Descripción Genérica o Propósito General

Consiste en un enunciado breve de las actividades que integran el puesto, visto en su totalidad.

4.1.3. Descripción Específica.

Consiste en una descripción detallada de las funciones y tareas que derivan del puesto para el cumplimiento de sus objetivos. En términos generales, la fórmula de la descripción específica se expresa en cuatro variantes comunes: qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace y qué condiciones exige la tarea para su desempeño.

4.2. Especificación del Puesto.

Constituye la etapa en la cual se exponen, en forma detallada, las condiciones y - requisitos mínimos que debe poseer el ocupante del puesto para que sea eficientemente desempeñado. Estos requisitos reciben el nombre de - "factores" y su definición depende del método - escogido para valorar los diferentes puestos - de la organización.

En general, dentro de los factores - de especificación del puesto pueden citarse:

La Habilidad: comprende aspectos como la acti- tud analítica del individuo, su nivel intelec- tual, nivel de conocimientos sobre equipos, ope raciones y métodos de trabajo, etc.

El Esfuerzo: de tipo físico, mental, visual, - etc.

La Responsabilidad: sobre equipos, manejo de - dinero, datos confidenciales, etc.

Las Condiciones de Trabajo: medio ambiente, riesgos probables, etc.

5. FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION.

5.1. Fuentes Directas o de Observación.

Consiste en una serie de preguntas - hechas tanto a la persona que ocupa el cargo , como a la persona que lo supervisa. La observación debe ser:

- Directa: puesto que debe efectuarse en el propio campo de trabajo o lugar donde se desarrollan las tareas y funciones del puesto.
- Inmediata: los datos deben obtenerse en la medida en que se produzcan dichas tareas.
- De Suficiente Duración: de tal forma que se logre obtener la información más exhaustiva posible.
- Integra: es decir, que esté respaldada por todo el material escrito que refiera la mate

ria investigada.

- Aceptada: por las partes observadas y entrevistadas de tal manera que no represente un reto o desafío sobre su desempeño (12).

5.2. La Entrevista.

Constituye la segunda fuente de recolección de información, puede ser sistemática o asistemática, dependiendo fundamentalmente de la naturaleza del puesto investigado. Es la técnica más empleada para obtener descripciones y especificaciones de cargos, permite obtener una información más exhaustiva que el método de observación.

5.3. El Cuestionario.

Consiste en un conjunto de preguntas homogeneizadas y estandarizadas según esquemas preconcebidos que permitan mayor facilidad de

(12) Véase: "Análisis y Valoración de Tareas". Edit. Deusto, Vol. 4, Bilbao-España, 1973. Cap.6

de respuestas, por lo cual deben estar formuladas con claridad e iniciarse con preguntas simples hasta llegar a las más complejas.

B. LA TECNICA DE VALUACION DE PUESTOS.

1. DEFINICION.

Existen diversas definiciones sobre la valuación de puestos; sin embargo, en su sentido más amplio puede definirse como "...la técnica que señala el valor de un puesto dentro de una organización, en función de los demás puestos de la misma. Comienza con el estudio de las tareas para conocer el contenido de cada una y su descripción, ordenándolas - por medio de algún sistema que permita determinar - su valor relativo. Asimismo, incluye los niveles - salariales de cada uno de los valores obtenidos, estableciendo los máximos y mínimos para cada grupo - de trabajo, en relación con dichos valores. La acción de valoración finaliza con la revisión final - del sistema de retribuciones obtenido" (13).

2. SISTEMAS DE VALUACION DE CARGOS.

Pueden clasificarse en dos grandes grupos:

(13) PEÑA BAZTAN, Manuel. *Dirección de Personal: Organización y Técnicas*, Edit. Hispano-Europea, Barcelona-España, 1971. Vol. 1. - Capítulo 3; p.251. Tomado del Servicio Americano de Empleo, en su publicación "Industrial Job Evaluation", Octubre 1974.

los sistemas cualitativos o globales y los sistemas cuantitativos o analíticos. Dentro de los sistemas cualitativos están el Sistema de Jerarquización o Graduación y el Sistema de Clasificación o Grados. Entre los sistemas cuantitativos se encuentran el Sistema de Puntos por Factor y el Sistema de Comparación de Factores.

2.1. Sistemas Cualitativos.

2.1.1. Sistema de Jerarquización.

El Sistema de Jerarquización es el primer sistema conocido de evaluación de cargos, fué diseñado por E.O. Griefenhagen en 1909, es un sistema de fácil aplicación pero de reducida objetividad.

El sistema consiste en comparar los cargos bajo una visión global en función de los deberes, responsabilidades y requisitos de dichos cargos evaluados. No descompone los cargos en sus partes componetes para su evalua-

ción. El sistema no fija valor numérico alguno a los cargos sino que pone a estos en secuencia.

Ventajas del Sistema:

- Es fácil de utilizar.
- La evaluación se realiza con rapidez.
- Su instalación y mantenimiento no es costoso.

Desventajas del Sistema:

- No existen standards concretos que determinen o sirvan para comprobar el orden o secuencia final de los cargos.
- El ordenamiento puede resultar superficial, ya que no se le da debida consideración a todos los factores fundamentales de los cargos.
- Los títulos de los cargos pueden llegar a influenciar las evaluaciones.
- Es difícil si no imposible conseguir suficientes evaluadores con suficientes conocimientos de los cargos.

2.1.2. Sistema de Clasificación.

Este Sistema surge por la necesidad de perfeccionar el sistema de jerarquización, debido a que éste no se basa en standard alguno para llevar a cabo la evaluación de los cargos, sino que sólo se toman algunos factores de referencia, el sistema de clasificación o grado busca superar esta falla, estableciendo especificaciones descriptivas de cada uno de los niveles deseados contra los cuales son comparados cada uno de los cargos por evaluar, determinándose de esta forma el nivel a que corresponde cada cargo.

Ventajas del Sistema:

- Es simple de utilizar.
- Es fácil de comprender puesto que se trata de comparar los cargos con un patrón o standard de niveles pre-establecidos.
- Los resultados son bastante satisfactorios si los grados están debidamen-

te descritos e identificados.

Desventajas del Sistema:

- Debido a que en la fijación de la clasificación o grados correspondientes, no se realiza un análisis detallado - de cada cargo, sino que la evaluación es en base a la consideración del cargo en forma global, la fijación de la clasificación o grado correspondiente puede estar errada.

- No se acostumbra a utilizar una hoja de clasificación por cargo donde el - encargado de evaluar indique el valor que el cargo le merece y cómo llegó a él.

- Los cargos pueden pertenecer a una y otra clase o grado a la vez.

- El salario actual puede influir y/o - determinar el valor que reciba el cargo.

- El sistema se convierte en un instrumento en extremo dificultoso y casi imposible de controlar en la medida en que aumenta el número y la complejidad de los cargos.

- Las descripciones de clase o especificaciones de nivel son difíciles de preparar, pues requieren un amplio conocimiento de todos los cargos.

2.2. Sistemas Cuantitativos.

2.2.1. Sistema de Puntos por Factor.

Dado que constituye el sistema de mayor utilización se expone de la mejor manera posible, siguiendo un esquema para su realización.

En qué consiste el Sistema de Puntos.

Para realizar este sistema, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Es necesario escoger los cargos cla-

ves de la empresa, los cuales sirvan para identificar cada uno de los niveles de dificultad y responsabilidad existentes.

2. Los cargos claves deben ser descom--
puestos en factores fundamentales y que en mayor o menor grado sean comúnes a todos los cargos a evaluar.
3. Se describe cada uno de dichos factores.
4. Los factores fundamentales se descomponen en grados, indicándose en cada grado un nivel de realización.
5. Los grados a su vez son descritos.
6. Los factores son ponderados, asignándoseles a cada uno de ellos un por--centaje indicativo de su importancia con relación al valor total del cargo y que en todo caso será igual al 100 %.

7. El valor porcentaje de cada factor - se convierte a puntos y éstos generan a su vez, por medio de la aplicación de un método de progresión, el valor puntos de cada grado.
8. El valor de un cargo será igual a la suma de los puntos por concepto de - cada uno de sus factores fundamentales.
9. El procedimiento de asignación de - puntos a cada cargo, consiste en comparar cada uno de ellos, factor por factor, contra los factores y los - grados de éstos.
10. El cargo recibe, por concepto de cada factor en juego, los puntos asignados al grado de cada factor que corresponde al nivel del cargo.

Escogencia y Definición de los Factores.

La escogencia y definición de factores comunes a los puestos evalua--

dos, puede llevarse a cabo a través de un Comité cuyos componentes conozcan a cabalidad los cargos claves. También puede conseguirse por medio de un instrumento de recopilación, es decir, a través del sistema de encuestas a los niveles supervisorios de la empresa y en el cual escogen, definen y ponderan aquellos factores que dichos niveles consideren juegan un papel importante en la composición de los cargos seleccionados. Los resultados de esta encuesta son analizados y tabulados por el Comité de Valoración, el cual lleva a cabo la escogencia final de los grados necesarios, define éstos al igual que los factores de que son parte y finalmente pondera tanto los factores como los grados en cuestión.

Tipos de Factores.

Dentro de los más conocidos pueden mencionarse:

a. Esfuerzo: físico, mental, visual, ten

sión nerviosa, etc.

- b. Habilidad: capacidad analítica, capacidad de adaptación, exactitud de cálculo, inventiva, precisión, destreza manual, iniciativa, etc.
- c. Experiencia: expresada en tiempo.
- d. Educación: formal, cursos recibidos, etc.
- e. Condiciones de Trabajo: ambiente físico, situaciones de riesgos, deterioro de materiales, postura incómoda, etc.
- f. Responsabilidad: sobre costos, cantidad y calidad de trabajo, manejo de dinero, datos confidenciales, procesos, etc.
- g. Supervisión Ejercida: personal subalterno a su cargo.
- h. Supervisión recibida: mandos superiores.
- i. Contactos Personales: relaciones internas y externas.

Reglas para Determinar el Número de Factores y Grados a Utilizar.

No existe una normativa rígida al respecto; sin embargo, en el sistema de puntos se recomienda:

- a. No utilizar más factores de los necesarios con el fin de conseguir una evaluación equitativa.
- b. Utilizar el número de grados que se consideran realmente necesarios para una justa evaluación de los cargos.

Asignación de Ponderaciones a los Grados de Cada Factor.

Constituye un proceso de ordenamiento o distribución porcentual que representará a cada factor seleccionado dentro de la escala total. Dicha distribución debe hacerse de tal forma que el porcentaje mayor sea asignado al factor más importante del puesto, criterio que depende del valorador o comité de -

valoradores especialistas.

Métodos de Asignación del Valor Punto a los Grados.

En el caso de que se haya optado por asignar un mismo número de grados a cada uno de los factores comunes seleccionados, la asignación de puntos a dichos grados podrá hacerse a través de dos métodos:

- a. Método de Progresión Aritmética: don de la diferencia o intervalos de puntuación es constante entre un grado y otro consecutivo de un mismo factor; es decir, el primer o más bajo grado de cada factor, tendrá en puntos el valor que en porcentaje inicialmente se le asignó al factor ; los grados subsiguientes se obtendrán sumándole al anterior el valor puntos primeramente mencionado, hasta cubrir todos los grados.

- b. Método de Progresión Geométrica: Donde el primer o más bajo grado de cada factor, tendrá en puntos el valor que con antelación se le ha asignado en porcentaje al factor. El valor correspondiente a cada grado subsiguiente se obtendrá aplicando el valor puntos del grado anterior.

Construcción del Manual de Valoración.

El Manual de Valoración constituye el compendio o recopilación ordenada de los datos obtenidos en las etapas que preceden. Está formado por la elaboración y establecimiento de las escalas de punto y de salarios respectivamente.

- a. Escala de Puntos: En función de la política de ascenso de la empresa y sus niveles existentes, se determinará el número de clases, grados o niveles en que se desea jerarquizar los cargos a ser evaluados.

Cumplido el paso anterior, se procede a establecer el mínimo y máximo en puntos, que corresponderá a cada una de estas clases, grados o niveles.

La llamada escala de puntos - no deberá tener sobreposición entre-clases o niveles.

Todo cargo que quede entre - los límites en puntos asignado a una clase o nivel quedará clasificado en el mismo.

b. Escala de Salarios:

- Los niveles de la escala de salarios estarán determinados por los establecidos en la escala de puntos.
- Los salarios mínimos a ser asignados a cada clase, grado o nivel se encontrarán, realizando un estudio comparativo de mercado en que se buscará obtener el valor-mercado de cargos iguales o por lo menos similares.

- La amplitud o intervalo de cada clase o grado estará en función de la máxima calculada para ese cargo y el máximo que durante ese período pueda recibir el ocupante de un cargo ubicado en esa categoría.
- Si existe sobreposición, estará de terminada por la amplitud mínima calculada para un cargo a ese nivel y el monto máximo que durante ese período pueda haber recibido el ocupante de un cargo ubicado en esa categoría.

Ventajas del Sistema de Puntos.

- a. Permite una escala descriptiva considerada por muchas autoridades más fiable y válida que cualquier otra conocida.
- b. La definición de los grados de cada factor es fácil de usar, ya que están escritas en los términos del cargo evaluado.
- c. El valor-punto de los cargos, permi-

te apreciar la diferencia relativa - entre los cargos en términos numéricos.

- d. El sistema permite la agrupación de los cargos en clases, lo cual es fácil de realizar.
- e. El sistema se presta a muy pocas manipulaciones.
- f. La fiabilidad y certeza del sistema aumenta con el uso.
- g. El sistema es fácilmente entendido por el personal de la empresa.

Desventajas del Sistema de Puntos.

- a. Se requiere gran habilidad en la escogencia de los factores fundamentales y en la preparación de sus correspondientes descripciones, incluyendo la de los grados.
- b. La ponderación de los factores y la de los grados de éstos no es labor - fácil; pues requiere gran conocimiento de los cargos evaluados.
- c. La instalación del sistema toma tiempo.

po requiere mucha atención.

d. Se requiere mucho trabajo de oficina y considerable tiempo de los evaluadores, por lo que el sistema resulta costoso.

2.2.2. Sistema de Comparación de Factores.

En términos generales, puede decirse que este sistema, al igual que el de puntos por factor, permite la descomposición en factores de los cargos a evaluar, pero se diferencia del mismo - en que los cargos son comparados unos - con otros con el objeto de determinar - su valor relativo, en lugar de utilizar una escala descriptiva.

Igualmente, este sistema de - comparación de factores debe ser llevado a cabo por un Comité evaluador, cuyos amplios conocimientos permitan el intercambio de opiniones, aspecto de enorme importancia para la construcción del - mismo.

En qué consiste el Sistema de Comparación.

Para realizar este sistema, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Se seleccionan y definen los factores fundamentales para medir una categoría fundamental de puestos.
2. Se seleccionan aquellos puestos clave que representan la categoría de puestos por calificarse.
3. Se califican los puestos clave en función de cada uno de los factores seleccionados.
4. Se distribuye el salario promedio pagado a los puestos clave entre cada uno de los factores.
5. Se califican los puestos clave complementarios de acuerdo a cada uno de los factores.

CAPITULO II

TECNICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL:
RELACION O DEFLUENCIA EN LA PLANIFICACION DE CARRERAS.

RELACION FUNCIONAL:

La habilidad de una organización para desarrollar efectivamente su personal a través de la Planificación de Carreras, depende de un conjunto de factores que se inician desde el momento en que el individuo ingresa a la empresa; ya que si tanto el conocimiento que posee el empleado, como las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización, son importantes para llevar a cabo un efectivo Plan de Carrera, también lo son las técnicas y programas empleados para reclutar y seleccionar el personal adecuado. Además, constituyen el primer instrumento de apoyo, que permite reconocer qué cualidades posee el empleado y cuáles pueden reactivarse para desarrollar su potencial.

Las técnicas de Reclutamiento y Selección son procesos dinámicos y permanentes, cuyo punto de partida se basa en las diferencias individuales. Sin embargo, es oportuno destacar la necesidad de concebir estos procesos como un medio de encontrar al individuo que reúna las capacidades potenciales y los intereses de desarrollo, factores indispensables para la realización del Plan de Carreras y a los programas de Desarrollo de Personal en general, y no en su sentido restringido como normalmente se

le considera, es decir, únicamente en función de la colaboración que prestan para emplear candidatos que provienen del exterior de la empresa.

A. LA TECNICA DE RECLUTAMIENTO EN LA ESTRUCTURA DE UN PLAN DE CARRERA.

1. DEFINICION:

Tradicionalmente, el reclutamiento de personal se define como el proceso que tiene por finalidad "... la búsqueda de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa..." (14).

Ahora bien, definir la técnica de Reclutamiento de Personal, como parte integrante de un Plan de Carrera, implica ir más allá de la simple búsqueda de "ciertas cualidades" y obliga a determinar objetivos concretos que hagan posible posteriormente-

(14) Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. Edic.Deusto, Vol.2. Bilbao-España. 1973, p.18.

le considera, es decir, únicamente en función de la colaboración que prestan para emplear candidatos que provienen del exterior de la empresa.

A. LA TECNICA DE RECLUTAMIENTO EN LA ESTRUCTURA DE UN PLAN DE CARRERA.

1. DEFINICION:

Tradicionalmente, el reclutamiento de personal se define como el proceso que tiene por finalidad "... la búsqueda de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa..." (14).

Ahora bien, definir la técnica de Reclutamiento de Personal, como parte integrante de un Plan de Carrera, implica ir más allá de la simple búsqueda de "ciertas cualidades" y obliga a determinar objetivos concretos que hagan posible posteriormente-

(14) Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. Edic.Deusto, Vol.2. Bilbao-España. 1973, p.18.

seleccionar, retener y desarrollar el personal con potencial de trabajo.

2. METODOS DE APLICACION.

Existen dos (2) tipos de clasificación en el proceso de reclutamiento: reclutamiento interno y reclutamiento externo. Cabe destacar que en el diseño de un Plan de Carrera, se pone de relieve la importancia de ambos métodos, dado que dicho proceso no sólo tiene por finalidad cubrir aquellas vacantes que pudieran presentarse, sino también constituir una base de referencia para posibles movimientos de personal dentro de la empresa y cuyos fines sean de desarrollo.

2.1. Reclutamiento Interno.

Se entiende por reclutamiento interno, todos aquellos movimientos de personal que se generen en una organización, por concepto de transferencias y ascensos.

2.1.1. Transferencia o Traslados:

Las transferencias constituyen un proceso en el cual un empleado es cambiado de su puesto actual a otro de la misma categoría; es decir, un cambio en sentido horizontal dentro de los niveles estructurales de la organización.

2.1.2. Ascensos o Promociones:

Los ascensos o promociones, por su parte, constituyen el proceso en el cual un empleado es cambiado a un puesto de mayor nivel jerárquico, es decir, implica un cambio en sentido vertical dentro de los niveles estructurales de la organización. Asimismo, representan medios o alternativas de desarrollo aplicables dentro de un Plan de Carrera

2.1.3. Ventajas del Reclutamiento Interno:

En general, este tipo de reclutamiento resulta, por un lado, un

instrumento de acción para los planes de carrera previstos por una empresa y, por otro lado, la suma de una serie de beneficios al personal y a la organización de la cual forman parte. Si el proceso de reclutamiento interno es concebido bajo criterios sistemáticos y es llevado a cabo como política empresarial, pueden obtenerse beneficios tales como:

1. Permite que el empleado reconozca sus propias posibilidades de desarrollo e incremente sus intereses de progreso dentro de la organización.
2. Brinda oportunidades de adquirir mayores conocimientos y experiencia, en la medida en que el empleado pueda desempeñar trabajos diversos a lo largo de su carrera laboral y adquirir además, una perspectiva más amplia en cuanto a los problemas empresariales y sus soluciones.
3. Constituye una razón de estímulo y -

motivación al trabajo y, por consecuencia, contribuye a un clima organizacional más favorable.

2.2. Reclutamiento Externo.

Se entiende por reclutamiento externo el proceso de búsqueda o solicitud del personal idóneo para ocupar puestos dentro de la empresa, solicitud que se realiza a través de medios claramente diferenciados.

Este proceso está considerado igualmente dentro de la estructura de un Plan de Carrera, dependiendo fundamentalmente de la objetividad en los criterios con los cuales se realiza el procedimiento. Constituye en gran medida a cubrir aquellos puestos de menores responsabilidades y exigencias que hayan quedado vacantes.

Dentro de las fuentes de reclutamiento externo están:

2.2.1. El Registro de Elegibles:

Contempla la clasificación y disponibilidad de formularios de "Solicitudes de Empleo" presentados espontáneamente por candidatos externos y de los cuales se vale la empresa para cubrir sus necesidades de empleo, siempre que se reúnan los requisitos mínimos de solicitud.

2.2.2. Las Universidades, Institutos Tecnológicos y Colegios Universitarios.

Constituyen grandes alternativas de reclutamiento externo, puesto que proveen de un numeroso grupo de candidatos a seleccionar, con la ventaja de tratarse de profesionales -jóvenes- en su mayoría-, para los cuales puede programarse los planes de desarrollo necesarios para alcanzar las metas de la organización y adecuados a las aspiraciones de progreso y potencial de trabajo del profesional empleado.

2.2.3. Empresas Asesoras.

Constituyen entidades directamente relacionadas a la empresa y organizadas con la finalidad de suministrarle toda la información que requiera en cuanto a las condiciones indispensables para ocupar los distintos puestos que conforman su estructura.

2.2.4. Anuncios de Prensa.

Su utilización depende en gran parte, de la naturaleza del cargo solicitado y, en última instancia, de la política de reclutamiento de la empresa ; sin embargo, constituye uno de los medios más usados para establecer contacto con los aspirantes a ocupar cargos en la organización.

B. LA TECNICA DE SELECCION EN LA ESTRUCTURA DE UN PLAN DE CARRERA.

1. DEFINICION.

El proceso selectivo suele definirse en términos del "valor de las candidaturas provenientes del exterior" (15); sin embargo, cabe reiterar la objeción hecha en el proceso de reclutamiento de personal. Así pues, el proceso de selección tiene un mayor alcance al de los límites meramente selectivos que comúnmente lo caracterizan, por cuanto ejerce influencia igualmente en quienes están al ser vicio de la empresa y no exclusivamente en aquellos que esperan ser admitidos en la misma.

Al igual que la Política de Reclutamiento, la Política de selección está estrechamente vinculada a todas aquellas actividades que forman el Siste ma de Administración de Personal, puesto que realizar una buena selección depende, tanto de la efecti vidad de adecuados análisis de puestos, como de la objetividad en las normas que rijan la implementa-- ción del proceso selectivo propiamente dicho.

(15) Idem. Pág.155.

2. CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE SELECCION.

1. La selección de personal como proceso, tiene su origen en las necesidades manifiestas de una organización de ubicar a aquellos individuos que - dentro de la empresa o fuera de ella, posean las cualidades y requisitos mínimos indispensables - para desempeñar determinados cargos.
2. El proceso en sí se caracteriza por una doble finalidad; es decir, conlleva un fin selectivo y - un fin orientador.

El fin Selectivo: Está definido en función del modelo operativo de selección o etapas del proceso, con el cual pueden seleccionarse a los individuos que cumplan con las condiciones fijadas - por la empresa para satisfacer sus necesidades - de personal.

El fin Orientador: Constituye una concepción moderna del proceso selectivo, puesto que le proporciona mayor alcance en cuanto a sus objetivos de acción. Está definido en función de la necesidad de establecer un análisis y un seguimiento

práctico a la trayectoria laboral del trabajador, con el objeto de reconocer las características de actuación, los intereses y potencial de trabajo.

En general, el fin orientador del proceso selectivo, determina una fuente de información para llevar a cabo planes de carrera del personal.

3. La selección constituye un proceso articulado en fases sucesivas que efectúan un diagnóstico de los individuos sometidos a dicho proceso. Estas fases varían según la naturaleza del cargo a cubrir y de acuerdo a las políticas de selección vigentes en la empresa, no obstante, en términos generales se inicia desde la recepción del solicitante hasta llegar a su ingreso definitivo en la organización.
4. Al propio tiempo, el proceso de selección puede ser considerado como una fuente de información y pronóstico futuro, dispuesto a actualizar diversos procedimientos de personal que tienden a perder vigencia debido a los constantes cambios pro

ducidos en la organización.

La variable de "cambio" permite la posibilidad de asumir posiciones realistas sobre planes de carrera.

5. Para llevar a cabo un proceso de selección objetivo y eficaz, debe estar fundamentado en el uso de técnicas como: el Análisis de Puestos y la aplicación de Pruebas Psicotécnicas, a fin de evitar el mayor grado de subjetividad en las decisiones tomadas.

3. FASES DEL PROCESO DE SELECCION.

Como se dijo anteriormente, todo programa de selección está sujeto a un seguimiento de fases requeridas para cumplir con el propósito último de selección. Las empresas cuentan, en su mayoría, con modelos selectivos adaptados a sus necesidades y suceptibles de cambio en la medida que lo exijan las condiciones organizacionales y de personal. Dentro de las fases del proceso pueden enumerarse:

3.1. Recepción del Solicitante.

Como su nombre lo indica, constituye la etapa primaria en la cual se recibe el solicitante o aspirante a empleo, el cual suministra las informaciones requeridas en los formularios impresos correspondientes y es el momento oportuno para que la organización proporcione cierta información sobre el cargo vacante.

3.2. Entrevista Preliminar.

Depende en gran medida de la naturaleza del cargo solicitado, esta entrevista es de carácter informal pero requiere de una relación armónica entre lo que el postulado busca y lo que la empresa necesita.

3.2.1. Condiciones para una Relación Armónica:

- a. La acogida del individuo, donde el principal objetivo del entrevistador consiste en reducir al máximo y en la mayor brevedad posible, el estado de tensión del individuo.

- b. Acondicionamiento del medio ambiente en donde se desarrolla la entrevista, de manera que permita su realización.

3.2.2. Estructura de la Entrevista Preliminar:

Este tipo de entrevista puede estar estructurado a través de un ordenamiento que permita analizar al candidato, conservando al mismo tiempo su carácter armónico.

- a. Determinar un perfil de información que se desea obtener, así, por ejemplo, sobre estudios realizados, experiencia anterior, formación específica para el puesto solicitado, la motivación de trabajo, la seguridad en sí mismo, madurez emocional y características de la personalidad en general.
- b. Suministrar alguna información sobre la empresa y el puesto.

- c. Permitir que el candidato haga preguntas.
- d. Discutir el sueldo, si el caso lo requiere.

3.3. Aplicación de Pruebas Psicotécnicas.

La aplicación de Pruebas y Tests Psicotécnicos constituye uno de los medios más utilizados en el ámbito de la selección de personal, sin embargo, su empleo es igualmente útil para analizar las diferentes características actitudinales y aptitudinales presentes en los individuos que serán promovidos a puestos de mayor nivel y responsabilidades, así como - las posibilidades de adecuación entre ambos.

La aplicación de los tests en el proceso selectivo tiene como finalidad conocer - las diferencias individuales del candidato de manera que se pueda ubicar el hombre adecuado en el puesto adecuado.

Ahora bien, en el ámbito predictivo,

permite conocer las características potenciales del individuo y sus posibilidades de acción positiva frente a situaciones que representen mayores retos dentro de la organización. Ello determina una estrecha relación con respecto a la planificación de carreras, puesto que su carácter de pronosticador proporciona una fuente de información sobre las diferencias individuales que forman la base de un Plan de carrera ; potencial de trabajo, nivel de rendimiento, motivación e intereses de desarrollo personal.

3.4. Solicitud de Referencias del Aspirante.

Dentro del proceso de selección se considera la etapa de solicitud de información sobre el aspirante al cargo, informaciones que versan sobre referencias de trabajo, referencias personales, etc. Dicha solicitud se hace a través de los métodos correspondientes empleados por cada organización.

3.5. Aplicación de Entrevistas de Selección.

3.5.1. Definición.

La entrevista de selección es un instrumento basado en la comunicación interpersonal, cuya finalidad es la de recabar información de la persona entrevistada, por parte del entrevistador, en una situación cara a cara; es decir, es una conversación que se sostiene con un propósito definido. (16)

3.5.2. Aplicación Práctica.

3.5.2.1. Entrevista del Departamento - Solicitante.

Esta entrevista es responsabilidad del supervisor o jefe del departamento que efectúa la requisición de personal, tiene por finalidad reconocer las características individuales que deben rela -

(16) C.F. Apuntes de Cátedra: "Psicología Industrial", Profesor Mario Turola; año académico 1980-1981

cionarse con la ejecución del puesto propiamente dicho, debido a que el éxito en los resultados de entrevista dependerá, por lo menos en parte, el desempeño futuro. Como puede verse posteriormente, este procedimiento de entrevistas está sujeto a una serie de condicionantes (tipos, principios generales y errores más-frecuentes) que se deben tomar en cuenta para su realización.

3.5.2.2. Entrevista de Ingreso o Entrevista Final.

Constituye la entrevista realizada por un departamento encargado, generalmente el Departamento de Personal, una vez que se han llevado a cabo las etapas precedentes de recepción, entre-

vista preliminar, aplicación de pruebas y tests psicotécnicos y solicitudes de referencias del aspirante al cargo. En esta etapa del proceso de selección pueden suministrarse informaciones generales acerca del puesto, remuneraciones, beneficios, nivel jerárquico, etc., así como informaciones sobre la empresa en cuanto a horarios de trabajo, servicios y beneficios de que dispone, etc.

3.6. Examen Médico

Una vez cumplidas las etapas requeridas, el siguiente paso consiste en un reconocimiento o examen médico sobre las condiciones físicas del individuo formalmente aceptado, con el objeto de determinar: sus posibilidades físicas de desempeño evitar contagios ante una posible enfermedad, prever que el individuo ofrezca una productividad continua con el mínimo

mo de reposos, ausentismo por enfermedad, etc. constituye en sí el último filtro de selección.

Proceso de Inducción

Es el paso final y definitivo del proceso de selección, por la cual es muy importante que sea planificado y organizado nuevamente, motivante e informativo ya que el recibimiento inicial del trabajador condiciona su adaptación futura. Con el proceso de inducción se pretende reducir el tiempo de adaptación del individuo al cargo y a la organización a la cual ingresa.

En esta etapa se le da informaciones precisas a la persona sobre la estructura de la organización, división de los departamentos funcionales, niveles a los cuales reporta directa e indirectamente, beneficios contractuales: socio-económicos, política de sueldos, utilidades, vacaciones, servicio médico, seguro social obligatorio, normas de la empresa en

cuanto a: puntualidad, horarios de trabajo, apariencia personal, etc.

Luego de ubicar al individuo en su puesto de trabajo, se inicia el período de en trenamiento en el cargo, el cual sirve de base o fuentes de apoyo para comenzar la programación de la carrera laboral, según su propio de semp ño y las oportunidades de desarrollo que le ofrezca la organización.

B.1. LAS PRUEBAS O TEST PSICOTECNICOS Y LA PLANIFICACION DE CARRERA

1. DEFINICION

Las pruebas o test psicotécnicos pueden definirse como una medida objetiva y tipificada de un esquema de comportamiento. Constituyen una muestra representativa de la conducta total del individuo, es decir, una extracción del todo.

2. CARACTERISTICAS DE LAS PRUEBAS O TEST

1. Toda prueba o test psicotécnico mide una muestra

representativa de conducta, de la cual se genera una respuesta que coadyuda a inferir un comportamiento posterior. De allí que revelar ciertos rasgos sobre posibles comportamientos futuros de la persona que se somete a dichas pruebas.

2. Toda prueba o test psicotécnico debe ser objetivo puesto que su aplicación no depende del criterio de quien lo administra sino que responde a patrones establecidos. Dichos patrones constituyen normas a seguir para la interpretación y comparación de los resultados obtenidos.
3. Toda prueba o test es susceptible de errores, dentro de los cuales están:
 - 3.1. Carencia de objetividad en su aplicación.
 - 3.2. Negligencia en las normas por parte de quien los administra.
 - 3.3. Manipulación arbitraria por parte de quien se somete a la pruebas
4. La aplicación de test y la interpretación de sus

resultados dependen fundamentalmente de tres (3) índices estadísticos: índice de validez, índice de confiabilidad e índice de estandarización.

4.1. Índice de Validez

La validez de un test o predictor de muestras de conducta, es el grado en que dichas muestras miden realmente lo que supone que debe medir. Si se desea comprobar el poder predictivo del instrumento (test) aplicado; es decir, se aplican varios tests en tiempos diferentes, si el objetivo es comprobar del grado de validez predictiva que poseen. La validez predictiva se usa con frecuencia cuando se desea medir el desempeño futuro de la persona en su puesto de trabajo.

4.2. Índice de Confiabilidad

La confiabilidad viene determinada por la necesidad de conocer la consistencia de la medición, independientemente de lo que se mida.

4.3. Índice de Estandarización

Además de fiable y válido, los test deben ser estandarizados, es decir, está sujeto a normas -también denominados "baremos"- que permiten conocer el significado de la puntuación obtenida en una prueba. Los dos sistemas de normas o baremos más utilizados son - los percentiles y las calificaciones estandar. Ambos miden indirectamente:

- a. La información dada sobre el desempeño de los individuos en la prueba.
- b. Muestran la posición relativa de una persona con respecto al grupo.

3. CONDICIONES FAVORABLES PARA LA APLICACION DE TEST PSICOTECNICO

3.1. Alta Motivación

Toda persona que se somete a las pruebas o test psicotécnicos debe ser incentivada o motivada a su realización, por parte de quien -

los administre, para que emplee su máxima energía.

3.2. Condiciones similares de aplicación

Si las condiciones en las cuales se administran los diferentes test no son similares, los resultados no serán comparables.

3.3. Evitar estados de tensión

Debido al estado de tensión que produce la aplicación de test psicotécnicos, el entrevistador debe lograr reducir al mínimo ese estado de ansiedad o tensión a través de un proceso de interrelación e intercomunicación.

3.4. Evitar el fingimiento o fraude

Deben seguirse las normas o pautas para la aplicación del test, en caso contrario, no se lograrán resultados comparables.

3.5. Conocimientos de quien administra el test

El entrevistador debe evitar las interrupciones que provienen del exterior, facilitar el material que se necesita (pruebas impresas, lápices, etc.), proporcionar un medioambiente propicio para la realización del test (luz, ruido, etc.), revisar cada folleto impreso a fin de evitar alteraciones e insinuaciones de respuestas.

4. CLASIFICACION O TIPOS DE PRUEBAS PSICOTECNICAS

En términos generales, las pruebas o test psicotécnicos se clasifican en dos (2) grupos:

4.1. Según las características de conducta que se desean medir:

4.1.1. Test de Inteligencia

Tienen por finalidad medir la capacidad de un individuo en cuanto a: - comprensión de símbolos a través de procesos analíticos, de síntesis, asociativos y de abstracción y, la capacidad de

razonamiento o pensamiento verbal. Pueden citarse como ejemplo: los test verbales y test no verbales.

4.1.2. Test de Aptitudes y Desempeño

Tienen por finalidad medir el nivel de destreza y habilidad que posee un individuo para desarrollar determinada labor en el momento que se efectúa la prueba. Dentro de este tipo de test pueden citarse: Test de Capacidad Mecánica, Test de Habilidad Psicomotora, Test de Capacidad Psicosensorial, Test de Potencia, Test de Velocidad, Test de Ortografía, Test de Conocimiento de idiomas, etc.

4.1.3. Test de Conocimientos

Cuya finalidad es medir lo que el individuo ha aprendido, es decir, qué nociones y conocimientos específicos tiene acerca de un trabajo determinado o bien, cuál es el nivel de apren

disaje adquirido sobre la situación que se desea conocer. Dentro de este tipo de test se citan: Test Orales, Escritos y Pruebas Prácticas de Trabajo.

4.1.4. Test de Personalidad y de Intereses

Cuya finalidad es medir un numeroso grupo de factores que conforman la personalidad del individuo, así como explorar sus inclinaciones o tendencias. Dentro de estos tipos de test se encuentran dos (2) grupos fuertemente caracterizados.

a. Test de Indices de Personalidad

Constituido por una serie de preguntas destinadas a conocer las características relativas al comportamiento opiniones, sentimientos, gustos y actitudes diversos del individuo frente a ciertas condiciones. Consiste en un proceso simultáneo de introspección y autodescripción.

b. Test Proyectivo

Constituyen baterías de test donde - no existe relación aparente entre lo que se pregunta y la situación que - se vive; es decir, está sujeto a si tuaciones ambiguas que permitan una- variedad de respuestas casi ilimita- das. El individuo debe buscar la res puesta dentro de sí y no en la cir - cunstancia exterior, dada la calidad ambigua de la misma.

4.2. Según el número de personas sometidas al test

4.2.1. Pruebas de aplicación individual

Donde la estructura y fiabi- lidad sólo es práctica para una sola - persona.

4.2.2. Pruebas de aplicación colectiva

Donde la estructura de vali- dez y fiabilidad viene determinada -

por el número de personas que se tipificó (midió) en forma colectiva.

B.2. LAS ENTREVISTAS DE SELECCION Y LA PLANIFICACION DE CARRERA

1. DEFINICION

Constituye un procedimiento realizado con el fin de evaluar todas aquellas características del postulante o aspirante a empleo, que no hayan podido medirse en forma satisfactoria, mediante otras técnicas. Los resultados de la entrevista de selección no están sujetos al criterio adicional de validez y confianza.

2. TIPOS DE ENTREVISTA

Debido a que la estructura de toda entrevista depende de la "conversación" que se lleva a cabo, dichas entrevistas pueden clasificarse de acuerdo al tipo y cantidad de información que se desea obtener.

2.1. Entrevista libre o no estructurada

En la cual se le ofrece al aspirante la oportunidad de decir lo que piensa, no se cuenta con un cuestionario estructurado para obtener los informes requeridos.

2.2. Entrevistas consecutivas

Constituye la técnica de mayor utilización por parte de las empresas y en la cual el postulante es entrevistado por un empleado de menor jerarquía y quien decide si el aspirante es apto para ser entrevistado por personas de mayores niveles. La limitación de este tipo de entrevista consiste en la posibilidad de una decisión equivocada al rechazar a individuos dóneos, antes de que sea considerado por los niveles de gran jerarquía.

2.3. Entrevistas por grupos

A diferencia de las entrevistas consecutivas, en las cuales el procedimiento se lleva a cabo por separado, en la entrevista por

grupo se analiza al candidato en una misma oportunidad. Suele estar precedida por una reunión en la cual surgen preguntas espontáneas, permitiendo que cada miembro entrevistador realice preguntas complementarias. Posteriormente, el grupo debate en cada caso la decisión de empleo o bien, la decisión de demora hasta tanto no se hayan entrevistado otros aspirantes.

La entrevista por grupo tiene la ventaja de reducir al mínimo el tiempo que diferentes ejecutivos deben dedicar al proceso, sin embargo, es un procedimiento poco común puesto que se emplea para cargos de elevado nivel jerárquico.

2.4. Entrevista estructurada

Contiene preguntas normalizadas a través de cuestionarios, estándar que generalmente abarcan tópicos tales como:

2.4.1. Antecedentes de Experiencia

Preguntas estandarizadas sobre qué cargos ocupó al aspirante anteriormente, qué aptitudes eran necesarias para cumplir las funciones requeridas, a quien reportada directamente, qué tipo de problemas surgieron, cómo los resolvió, etc.

2.4.2. Antecedentes educativos

Preguntas estandarizadas sobre el nivel educativo del aspirante, cursos académicos recibidos, cursos tomados en relación a los cargos desempeñados, etc.

2.4.3. Aspectos actitudinales de competencia personal

Preguntas estandarizadas que pretenden sondear el móvil de aspiraciones de progreso y de disposición de trabajo, las cuales están estrechamente vinculadas al proceso de planificación de carreras. Los candidatos que tienen obje

tivos de carrera, deben estar en condiciones de describirlos, de mostrar entusiasmo por alcanzarlos y de informar sobre lo que han hecho por lograr dichos objetivos.

En los aspectos actitudinales pueden incluirse preguntas como: qué objetivos se fijó el postulante en su último puesto, hasta qué punto se aproximó a su realización, que tipo de carrera espera alcanzar a largo plazo, con qué medios (conocimientos y experiencias) cuenta para ello.

2.4.4. Factores de la personalidad

Al propio tiempo, las entrevistas constituyen un instrumento para filtrar informaciones sobre aspectos de la personalidad. Permite al entrevistador tener una impresión más clara sobre madurez, liderazgo, firmeza de carácter, capacidad de comunicarse, capacidad de

asimilar los planteamientos que se le -
hacen, capacidad organizativa, etc.

3. TIPOS DE ERRORES DE LA ENTREVISTA

Los errores cometidos en la realización de una entrevista pueden ser controlados si se conoce de dónde deriva la falla, dentro de los cuales están:

3.1. Efecto de Halo

Constituye un juicio favorable o desfavorable que hace el entrevistador de la totalidad del candidato, juicio que se deriva de una determinada característica. Otra forma de manifestación del efecto halo consiste en obviar otras características relevantes del individuo, debido a una impresión general -favorable o desfavorable- del mismo.

3.2. Error de estereotipos

Constituye un clisé o impresión este-

reotipada acerca de un individuo.

3.3. Error lógico

En el cual se establece una relación- de causa-efecto; así, por ejemplo, se determina una consecuencia de un hecho precedente.

3.4. Error de entrevistas estereotipadas

Constituyen modelos de entrevistas es tandar, a las cuales son sometidas -sin distinción- todos los aspirantes del cargo, lo que - puede traer como consecuencia dificultades pa ra encontrar las diferencias individuales, pun to de partida de toda conversación.

3.5. Error de proyección

Donde el entrevistador proyecta o tra za su propia imagen en el entrevistado

3.6. Error de primacía

Suele ocurrir cuando varios indivi -

duos aspirantes al cargo al cargo son sometidos a entrevista y son comparados entre sí por el - entrevistador, por la cual puede valorarse un - candidato de acuerdo a la proyección del resto - de los postulantes.

3.7. Error del entrevistado

Puede derivar de datos falseados o adulterados que suministra el postulante, o bien - en casos en los que éste no miente pero no re - cuerda la información con exactitud.

4. PRINCIPIOS GENERALES EN EL PROCESO DE ENTREVISTA

En general, todo proceso de entrevista - de selección depende del tamaño de la empresa, de la estructura organizacional y de la naturaleza - del puesto solicitado. Cualquiera sea el método o tipo de entrevista empleado y es indispensable a - diestrar al entrevistador y suministrarle las ins - trucciones necesarias para que efectúe el proceso.

Ahora bien, pueden considerarse ciertos - principios básicos para su realización efectiva:

- * Es fundamental que la entrevista se desarrolle - en medio de una corriente de entendimiento que - permita alcanzar los objetivos de selección.

- * El procedimiento de la entrevista debe estar su- jeta a las características organizacionales de - la empresa y a la política establecida en el ám- bito de selección.

- * Es fundamental proporcionar el mismo tratamiento a todos los aspirantes del cargo, cualquiera sea la impresión que estos puedan ofrecer.

- * El procedimiento de entrevista debe contar con - todo el material de apoyo necesario para su rea- lización efectiva.

CAPITULO III

PROGRAMAS DE EVALUACION DE ACTUACION Y DEL POTENCIAL
ELEMENTOS DIRECCIONALES EN LA PLANIFICACION DE CARRERA

RELACION FUNCIONAL

En conjunto, los Programas de Evaluación de Actuación y Valoración del Potencial, conforman una técnica que tiene por objeto conocer el rendimiento actual del individuo en su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo - futuro respectivamente.

Al igual que las técnicas de reclutamiento y selección del personal, análisis y valuación de puestos, dichos programas constituyen factores determinantes de diagnóstico y pronóstico dentro del proceso de planificación de carreras, entendiéndose por diagnóstico: "el proceso mediante el cual se estudia y se escruta el pasado y presente de una situación..." (17) y como pronóstico: "la conjetura de lo que puede suceder" (18).

Por otra parte, los programas de Evaluación de Actuación y Valoración del potencial -denominados comúnmente Evaluación de Actuación y Desarrollo- siguen un orden o -

(17) MELINKOF, R.V., "Los Procesos Administrativos", Caracas U.C.V. 2da. Edición, 1973, p. 36

(18) JIMENEZ, W., "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", México, F.C.E., 1963, p. 100

secuencia, están estrechamente vinculados entre sí y tienen muchos puntos de coincidencia; sin embargo, cabe destacar que su diferencia radica en el tipo de evaluación a efectuar: el primero evalúa la actuación o desempeño actual del individuo en su trabajo; el segundo evalúa el potencial o capacidad de desarrollo futuro que le permitirá ocupar posiciones de mayor responsabilidad; de allí la importancia de seleccionar los factores de las respectivas fichas de valoración, en función de lo que se desea evaluar: la ejecución o el potencial de desarrollo.

Ambos programas se derivan de las necesidades de información y conocimientos del personal para finalmente obtener el conjunto sobre el patrimonio humano: cualidades profesionales, preparación, rendimiento, calidad de trabajo, motivación, disciplina, potencial, etc.

Estos programas no pueden ser considerados como procesos aislados pero, para efectos prácticos del presente estudio, serán analizados en forma separada.

A. EL PROGRAMA DE EVALUACION DE ACTUACION O VALORACION DEL MERITO INDIVIDUAL

1. DEFINICION

Actualmente, se habla de evaluación de actuación o valoración del mérito individual, para designar un procedimiento orgánico, bien estructurado y sistemático de expresión de los juicios relativos al personal. Cuanto más disminuye la influencia inmediata del rendimiento de cada uno en particular, sobre la eficiencia de la organización a la cual forma parte, tanto más la organización se encuentra en la necesidad de hallar un instrumento que le permita conocer lo que cada uno hace, como se comporta quién es, etc., por medio de datos que pueden ser clasificados, registrados, comparados y que por lo tanto, permiten sustituir los juicios dispersos, ocasionales y formulados de acuerdo a los más variados criterios, por un procedimiento sistemático, de lenguaje unificado y basado en parámetros precisos.

En términos concretos, la evaluación de actuación puede definirse como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra -por sus características personales y por su prestación de servicio- con respecto a la organización de la cual forma parte, expresado periódicamente, conforme a un procedimiento sistemático previamente esta-

blecido por uno o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan tanto al individuo como su desempeño en el trabajo.

En sentido amplio, la valoración del personal representa un proceso continuo y permanente que afecta al individuo durante todo el tiempo de su permanencia en la organización y aún antes de que ha ingresado a la misma. Además, es un proceso que debe ser insertado en todo el complejo de la organización, como un instrumento de la política empresarial estrechamente vinculado al resto de las actividades de administración y dirección del personal. Esta afirmación pone de relieve el hecho de que la valoración no se termina en el acto formal de expresión del juicio, ni siquiera en el proceso continuo de apreciación, sino que se refleja en una serie de instrumentos organizativos y está condicionada a su vez por otros instrumentos de organización.

2. PRINCIPIOS BASICOS DE LA EVALUACION DE ACTUACION

1. Una efectiva valoración del personal parte del -

mismo supuesto de polarización de los factores - que componen el conjunto de tareas (puesto) que desempeña.

2. Es necesario un conocimiento exacto de cada uno de dichos factores, así como del contenido de los trabajos que ocupa el personal valorado.
3. Es necesario conocer el valor relativo de las tareas que desempeña el personal valorado, a fin - de poder establecer parámetros de comparación entre el perfil del cargo y el perfil del indivi - duo que lo ocupa.
4. Las evaluaciones del personal deben convertirse - progresivamente en prácticas y técnicas científicas, en la que cada supervisor observa y conoce - tanto a su personal como al trabajo que ocupa ca - da uno de ellos.

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE ACTUACION

Pueden enumerarse los siguientes:

3.1. Análisis Organizacional

Toda evaluación de actuación, constituye una fuente de información en la cual se puede reconocer el tipo de actuación y nivel de rendimiento del personal que labora en la organización, asimismo, proporciona una base para la formulación de políticas y procedimientos destinados a resolver problemas de la organización como tal.

3.2. Calificación del Personal

La evaluación de actuación es uno de los medios más eficaces y objetivos de llevar un record de actuación del personal, sirviendo además de referencia para programar planes formativos que intervengan en la recuperación de un individuo en el sentido de ubicarlo en el puesto que le corresponda según las condiciones que ofrezca el mismo.

3.3. Capacitación y Adiestramiento

La evaluación de actuación constituye un medio fundamental de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, en la medida en que permita reconocer los puntos fuertes y débiles del individuo.

3.4. Consejo a los empleados

A través de un programa periódico de evaluación de actuación puede obtenerse una mayor comunicación y relación entre superiores y subordinados, donde los primeros pueden hacer las observaciones necesarias que reduzcan al mínimo las limitaciones y/o deficiencias que presenten los segundos. Al mismo tiempo, permite la formación de juicios por parte de los niveles supervisores en relación a su personal.

3.5. Determinación de criterio para la validación de pruebas psicotécnicas y períodos de prueba

Las puntuaciones obtenidas en la aplicación de los programas de evaluación de ac -

tuación, sirven de referencia para construir - criterios de validación en las pruebas psico - técnicas aplicadas tanto en el proceso de se - lección de personal, como en el de promocio - nes internas. Asimismo, conforman medios para - detectar aspectos de la conducta del individuo en los períodos de prueba y que el proceso de selección no pudo captar.

3.6. Sistemas de Remuneración e Incentivos Económicos:

A falta de una valoración de puestos - objetiva y medible los resultados de una buena evaluación de actuación representan un enfoque directriz sobre el sistema de salarios, así co mo una guía para tomar decisiones en cuanto a recompensas e incentivos económicos en general.

3.7. Reducción de Personal

Debido a determinadas situaciones co - yunturales y de fuertes presiones, éstas se -

ven en la necesidad de distinguir entre qué empleados permanecerán y quiénes quedarán cesantes , de allí que la disposición de suficientes criterios de eficiencia y rendimiento del personal, permitan tomar decisiones al respecto.

3.8. Ascensos y Transferencias

De los resultados de una buena calificación del personal acerca de sus capacidades y competencias, es posible establecer programas de ascenso o promoción que le permita al individuo desarrollar nuevos conocimientos y experiencias que lo preparen para cargos de mayores responsabilidades. Igualmente, dichos resultados representan elementos de juicios para casos de traslados intermos, en los cuales el individuo pueda eliminar sus puntos deficientes o bien, adquirir habilidades certeras para desempeñar cargos futuros.

4. ASPECTOS PRACTICOS DEL SISTEMA

En términos generales, los pasos a seguir en la construcción de un sistema de evaluación de actuación son:

4.1. Selección de los Factores de Valoración

4.1.1. Fundamentos de selección

a. La selección de los factores de evaluación del personal, depende esencialmente del conocimiento exhaustivo sobre las características y responsabilidades que se derivan de cada uno de los puestos que ocupa el personal valorado.

b. Dicha selección depende igualmente de los niveles jerárquicos del personal valorado.

4.1.2. Definición de factores

La definición de cada factor debe ser clara, precisa y no muy exten-

tensa, con el objeto de evitar malas interpretaciones que influyan en los re-
sultados de evaluación , haciéndolos po-
co confiables. Por lo general, estas de
finiciones se dan en términos de des-
cripciones.

4.1.3. Características de los factores de valo- ración

- a. Observables: es decir, que puedan identificar en la medida que el indi-
duo realiza la tarea.
- b. Medibles: que suministran parámetros
que permitan distinguir entre el per-
sonal evaluado.
- c. Universales: que puedan ser aplica-
dos a todos los trabajos evaluados.
- d. Importantes: es decir, que de su a
plicación o falta dependa el buen -
éxito o el fracaso del individuo en-

su trabajo.

- e. Independencia: que las características medibles de cada uno de los factores sean, entre sí, mutuamente excluyentes.

4.1.4. Número de factores seleccionados

El número de factores seleccionados depende básicamente de la complejidad del trabajo y del nivel de los empleados que los ocupan, ya sean administrativos, supervisorios, gerenciales, etc.

4.1.5. Clases de factores

Existen fundamentalmente dos tipos de factores:

- a. Generales: Puesto que son aplicables a todos los trabajos que estructuran la organización, tales como inteli -

gencia, iniciativa, puntualidad, asiduidad, apariencia, trato personal, etc.

b. Específicos: Son aplicables de acuerdo a la naturaleza y alcance del trabajo, calidad del mismo, transmisión de conocimientos, supervisión, capacidad de decisión, etc.

4.2. Ponderación de los factores seleccionados

4.2.1. Fundamentación de ponderación

La ponderación o determinación de pesos a los factores de valoración depende, por una parte, de la importancia relativa del éxito o fracaso en la ejecución del individuo y, por otra parte, de la naturaleza del trabajo realizado.

4.2.2. Sistemas de ponderación

a. El primer sistema consiste en igualar a cien (100) la ponderación global y designar valores en porcentaje entre los factores, de acuerdo a la importancia relativa que se le ha atribuido.

b. El segundo sistema consiste en asignar diversos coeficientes a cada factör, de acuerdo a la importancia relativa (mayor o menor) que se le atribuye en valor absoluto en el ámbito de un determinado trabajo.

4.3. Descomposición de factores en grados

4.3.1. Objetivos

La descomposición de los factores de valoración en grados tienen por finalidad suministrar al evaluador una

gama de juicios que describan con la mayor proximidad posible, la conducta del evaluado; además de conservar un método que permita sucesivas comparaciones y - construcción de juicios.

4.3.2. Selección de los grados de cada factor

Reglas:

- a. La selección del número de grados depende directamente de las exigencias hechas por el mismo; por ejemplo, - mientras un factor puede requerir un número de grados igual a ocho (8), otro factor puede requerir sólo (3) y así sucesivamente.
- b. Los grados deben ser elegidos de tal forma que definan con precisión la - importancia de cada factor de valoración.

4.3.3. Disposición de los grados

- a. En orden de mérito creciente
- b. En orden de mérito decreciente
- c. Alternando ambos órdenes
- d. Sin ningún orden de mérito

4.3.4. Ponderación de los grados

Son los mismos empleados para ponderar los factores de valoración y, aún cuando queda a criterio del comité valorador, es conveniente asignarles peso si se desea obtener una evaluación real del individuo.

4.4. Modelos de Evaluación de Actuación

Pueden mencionarse los siguientes: el Método de Escalas, el Método de Lista, los Sistemas de Comparaciones Binarias, los Sistemas de Selección Forzada y los Sistemas de Incidentes Críticos.

Estos modelos están sujetos por una -

parte, a los criterios de validez y fiabilidad de los cuales se habló anteriormente y, por otra parte, son susceptibles de errores de apreciación tales como el efecto de halo, tendencia central, error de generosidad, error de sistema utilizado, error del comportamiento del valorado, etc.

B. PROGRAMA DE EVALUACION DEL POTENCIAL

1. DEFINICION

La evaluación del potencial humano juega un papel de gran importancia dentro de todo programa de planificación de Caracas. Tiene por finalidad determinar el valor de cada individuo de acuerdo a las necesidades actuales y previsibles, tomando como referencia la estimación de su potencial de trabajo, entendiéndose por "potencial" la capacidad que pueda desarrollar el individuo en el futuro y sus posibilidades efectivas de responder a nuevas exigencias, luego de un adecuado período de adiestramiento.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION O VALORACION DE POTENCIAL

En términos generales, pueden enumerarse -
los siguientes:

1. La valoración del potencial tiende a crear un me
or conocimiento entre jefes y subordinados.
2. Al mismo tiempo, crea un inventario global de los
recursos humanos existentes en una organización.
3. De dicha valoración se derivan en gran parte las
necesidades individuales de formación y adiestra
miento.
4. Proporciona criterios fundamentales en los cuales
pueden basarse ciertas decisiones en el área de -
administración de personal tales como ascensos, -
transferencias, retribuciones y de mejoramiento -
individual en general.

3. PARTES DE UN PROGRAMA DE EVALUACION DEL POTENCIAL

Un programa de evaluación del potencial hu-
mano consta esencialmente de dos (2) etapas:

1. Una primera etapa consiste en la recolección de -
información sistemática e indispensable para esta

blecer criterios que definan las posibilidades reales de promoción tales como inmediatamente promocionable a corto plazo, rechazado o no apto para ser promovido, etc.; es decir, determinar que tipo de movimiento realizará el individuo de acuerdo a la programación hecha en la estructura organizativa.

2. La segunda etapa consiste en fijar planes de acción futura, de acuerdo a las informaciones obtenidas en la etapa anterior, es decir, se trata de establecer acciones como por ejemplo los plazos de promoción y los puestos promocionales, el tipo de formación que debe recibir el candidato a promoción, etc.
3. Técnicas de recolección de información

Las técnicas para obtener todas las informaciones necesarias para desarrollar un sistema de evaluación del potencial están referidas a:

1. Entrevistas que cubran los principales aspectos personales del valorado (actitudes, intereses, percepciones, etc.)

2. Aplicación sistemática de pruebas o test psicológicos (test de inteligencia, creatividad, personalidad, etc.)
 3. Análisis de informes de trabajo, formularios impresos, cuadros estadísticos, con los cuales cuenta la empresa para cumplir con sus funciones organizativas y administrativas.
 4. Reuniones, formación de comités, juicios del personal supervisorio, etc.
 5. Otra técnica -quizá la mas importante- lo constituye la ficha o Instructivo de Evaluación de Actuación, en la cual, como pudo verse se establecen los factores de mayor peso e importancia con los cuales se desea valorar al personal (capacidad de análisis, capacidad de decisión , capacidad de programación y organización, etc.)
4. Métodos para reducir la subjetividad de las valoraciones

1. Realización de diversas valoraciones al individuo: opiniones de los superiores, opiniones del comité valorador, etc.
2. Establecimiento de un programa de valoración por objetivos, consistente en la participación activa de cada individuo que forma parte de la organización con el objeto de alcanzar los resultados que se han previsto obtener dentro de un período de tiempo determinado. Se valoran pues, las características del personal en base a la forma en que ha alcanzado los objetivos preestablecidos.
3. Adiestrar a los valoradores de tal forma que se eviten los errores más comunes.
4. Otro método consiste en homogenizar los diversos criterios de valoración, controlándolos con una visión de conjunto y comparándolos con otros sectores de la organización.

CAPITULO IV

LAS TECNICAS DE ADIESTRAMIENTO ALTERNATIVAS CONCRETAS DE DESARROLLO EN LA PLANIFICACION DE CARRERA.

RELACION FUNCIONAL

Aceptado como uno de los fenómenos más importantes de la época moderna industrial, el adiestramiento en la empresa representa una de las actividades de mayor relevancia dentro de la administración científica de personal, puesto que constituye la forma más práctica de propender a la capacitación general del capital humano en una organización.

Cabe destacar que en la práctica, su denominación puede limitarse sólo a definir la capacitación impartida a través de la instrucción programada; sin embargo, para efectos prácticos del presente estudio de investigación, se considerará el adiestramiento como un medio general de definir el proceso global de entrenamiento y formación, y cuya finalidad es proporcionar nuevas fuentes de conocimientos y desarrollo personal. Así pues, la magnitud de dichas fuentes dependerá del nivel de capacitación que se desee impartir, capacitación que puede ir desde el proceso más simple de orientación o inducción del nuevo personal que ingresa a la organización, hasta la programación más compleja para incrementar potenciales e intereses de trabajo, dirigidos a obtener metas futuras.

El adiestramiento persigue como objetivo general el desarrollo de las capacidades individuales a través de la instrucción y práctica programadas que le permitan al individuo alcanzar la eficiencia requerida para desempeñar determinado puesto de trabajo, entendiéndose que dicho desarrollo no se limita a una visión a corto plazo, sino que, por el contrario, debe prever posibles necesidades y metas futuras y la manera de satisfacerlas a través del incremento del potencial del individuo. En la medida en que se produzca esta previsión, en esa medida se contribuirá a la elaboración y programación de planes de carreras como una continuación del proceso de desarrollo de personal.

Por otra parte, el adiestramiento técnicamente concebido está en continua interacción con el resto de las actividades y técnicas que integran el sistema de administración de personal tales como el análisis de puestos, las pruebas o test psicológicos, el análisis de evaluación de activación y de potencial, el análisis de informes de trabajo, expedientes personales, registros y controles, las entrevistas, los cuestionarios, etc.; puesto que su ejecución depende de la detección de necesidades reales existentes y la previsión de necesidades futu-

ras, todo lo cual puede obtenerse a través de las actividades y técnicas mencionadas.

1. EL ADIESTRAMIENTO

DEFINICION

El adiestramiento puede ser considerado como un proceso planificado en forma sistemática, continua y organizada, compuesto de un conjunto de técnicas y métodos, cuya finalidad es la capacitación técnica y humana del personal de una empresa, es decir, del desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para adquirir el nivel y las condiciones de eficiencia requeridas para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo.

2. OBJETIVOS

2.1. Generales

El objetivo fundamental de todo programa de adiestramiento es, como se dijo anteriormente, el desarrollo de las capacidades individuales, es

ta actividad implica:

1. Adquisición o cambio de conocimientos
2. Obtención y desarrollo de destrezas
3. Desarrollo de habilidades
4. Cambio de actitudes
5. Adquisición o cambio de comportamiento

2.2. Específicos

Por una parte, permite a la empresa u organización mejorar:

1. La calidad de trabajo de su personal
2. El ambiente o clima de trabajo
3. Los métodos y sistemas, tanto administrativos como operativos.
4. Las comunicaciones interpersonales
5. El nivel de participación e identificación del personal con la organización.

Por otra parte, permite al hombre:

1. Encontrar su lugar en la organización

R-992-76

REVA

REVA

REVA

2. Obtener mayor satisfacción en su trabajo
3. Cumplir con mayores responsabilidades
4. Aumentar sus posibilidades de progreso
5. Desarrollar su potencial de trabajo

3. BASES DEL ADIESTRAMIENTO

3.1. Fundamentos generales

El adiestramiento no es un fin dentro de la organización, sino un instrumento del programa general de Desarrollo de Personal y éste a su vez un mecanismo de la empresa para el logro de sus objetivos. De allí que el adiestramiento justifique su existencia como programa, cuando los elementos que componen la organización así lo requieren.

3.2. Utilización del adiestramiento

Todo programa de adiestramiento debe estar fundado sobre bases reales, analizando los factores que afectan tanto la eficiencia del personal como la organizacional, los cuales pueden -

resumirse de la siguiente forma:

3.2.1. Análisis Organizacional

Permite identificar las áreas de la organización y establecer el alcance de un programa de adiestramiento, concebido en función de dichas áreas.

3.2.2. Análisis del Factor Humano

Permite identificar las definiciones o limitaciones del personal y reconocer quién debe ser adiestrado y en cuáles aspectos, de tal manera que logre desarrollar los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para asegurar el cumplimiento adecuado de sus funciones.

3.2.3. Análisis de Operaciones y Métodos de Trabajo

Permite identificar las funciones de cada puesto de trabajo y sus respecti -

vos procedimientos operativos, a fin de poder establecer el tipo de adiestramiento - que se adecúe al personal para desarrollar dichas funciones de manera efectiva.

4. ASPECTOS PRACTICOS DEL ADIESTRAMIENTO: ETAPA

4.1. Etapa de Planificación

Planificar consiste establecer metas futuras dentro de un plazo determinado o bien, la asignación precisa de medios en función de los objetivos que se persiguen; en este sentido, planificar es prover y determinar una conducta a seguir. La planificación del adiestramiento se basa en la detección de necesidades reales de capacitación, a través de una investigación sistemática, tomando en cuenta todos los niveles de la organización.

4.1.1. Detección de necesidades

En esta etapa, la responsabilidad de detectar las necesidades de

adiestramiento recae:

1. Sobre los mismos interesados en capacitarse: de aquí se desprende la importancia de relacionar el perfil motivacional de los individuos y sus necesidades reales de adiestramiento, aspecto que con frecuencia no es tomado en consideración.

2. Sobre el personal de línea.

3. Sobre la unidad organizacional encargada del adiestramiento.

4.1.2. Métodos de detección de necesidades de adiestramiento

1. La observación

Aún cuando puede resultar un método informal, la observación constituye una primera perspectiva para tomar decisiones sobre -

el tipo de adiestramiento a efec
tuar.

2. La entrevista

Constituye un método de conserva
ción, tanto con los individuos -
interesados como con el personal
supervisorio, en el cual pueden
obtenerse informaciones diversas
sobre las necesidades de adies-
tramiento existente. Los mismos-
interesados pueden emitir opinion
es acerca de sus propias aspira
ciones, perspectivas de trabajo,
etc. Los jefes y demás niveles -
supervisorios tienen la oportunid
ad de dar a conocer sus aprecia
ciones sobre el tipo de adiestram
iento que debe ser impartido a
su personal, hacer solicitudes -
de adiestramiento, etc. de acuer
do a las motivaciones de trabajo
o bien, de acuerdo a aquellas li
mitaciones -superables por el a

diestramiento- que presente su personal.

3. El cuestionario

Constituyen formularios que contienen preguntas estandar, frecuentemente de elección forzada y que ponen al descubierto una serie de informaciones aplicables a los tipos de adiestramiento que deberán ser implementados en función de las necesidades de tectadas.

4. Análisis de los trabajos desarrollados

Como se dijo en capítulos anteriores, este método consiste en descomponer en factores el contenido de cada trabajo para conocer las exigencias y funciones y secuencias con las cuales se desarrollan. De esta forma, el método de análisis de trabajos

contribuye a identificar el nivel de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo y, en consecuencia permitiendo determinar el tipo de adiestramiento que debe recibir el ocupante del mismo.

5. Análisis de los resultados sobre las evaluaciones de personal

Tanto la evaluación de actuación como la valoración del potencial constituyen métodos que coadyuvan a detectar las necesidades de adiestramiento en una organización, tanto para reconocer sus limitaciones o carencia de determinados conocimientos, habilidades, actitudes, etc. como para identificar su potencial de trabajo y las posibilidades de adquirir otros conocimientos.

6. Otras técnicas

Pueden considerarse aquellas relacionadas con el estudio al informes de trabajo y expedientes-personales.

4.2. Etapa de ejecución: técnicas

La ejecución de un programa de a diestramiento, como medio de capacitación y desarrollo de personal, está determinada por los resultados obtenidos en el proceso de detección de necesidades, las cuales se derivan, como se pudo ver, de la organización en sí, del presente y de la naturaleza del puesto en cuanto a métodos y procedimientos de trabajo.

Esta etapa consta de la programación de diversas técnicas o tipos de a diestramiento dentro de las cuales pueden mencionarse:

4.2.1. Adiestramiento formativo

Está referido a programas altamente organizados por la empresa y dirigidos a través de entidades didácticas especializadas. La programación del adiestramiento for mativo está formada por aspectos ta les como los objetivos generales - propuestos, nivel y número de parti cipantes, objetivos específicos por cada curso, los métodos de instrucción a emplearse (cuadros analíticos, manuales de instrucción, ayudas audiovisuales, etc), el tiempo necesario para su implementación y el costo total por curso, entre otros.

Una vez programadas los courses, deberán ser informadas oportunamente en la empresa: la Dirección, los jefes y supervisores de los departamentos correspondientes y el personal participante. Las in

formaciones deben contener especificaciones sobre los objetivos del curso a dictarse, número de asistentes, horarios, lugar y fecha del mismo. Estas informaciones se suministran a través de los canales de comunicación que utiliza la empresa usualmente, cartas de invitación, murales, boletines, etc.

4.2.2. Rotación por cometidos

Donde se le asigna al empleado cierto número de misiones en un tiempo relativamente corto, haciéndolo rotar por diversos puestos de trabajo. Esta técnica está programada de tal forma que le permita al individuo moverse a través de diferentes cargos, permitiéndole adquirir nuevos conocimientos y ampliar sus experiencias. Generalmente, se emplea esta técnica para empleados a los cuales se les ha previsto una determinada promoción.

4.2.3. Sustitución del Superior

Otra técnica de adiestra -
miento está constituido por la susti -
tución parcial del superior titular -
de un puesto de trabajo, el cual ha
quedado vacante por determinadas cir -
cunstancia, normalmente en período -
de vacaciones, ausencia temporales, -
etc. La técnica de sustitución del su -
perior representa un instrumento de -
planificación y previsión de nece -
sidades futuras, tanto en el aspect -
to cuantitativo como el aspecto cua -
litativo del personal capacitado pa -
ra determinado reemplazo, aspecto -
extrechamente vinculado al proceso -
de planificación de carrera.

4.2.4. Asignación de comitidos especiales

Esta técnica consiste fun -

damentalmente a la asignación y realización de determinados trabajos - por parte del personal adiestrado, - en el objeto de permitirle adquirir mayores conocimientos y habilidades en un área específica, así como en ciertos procedimientos operativos - de trabajo aplicable en uno o varios cargos para las cuales ha sido programado el personal.

4.2.5. Otras técnicas

Pueden mencionarse las técnicas de discusión (emprenden los métodos de conferencia, incidentes, etc.) y las técnicas de simulación (role-playing, el in-basket y el business-game), de aplicación avanzada y generalmente dirigida a niveles de mandos superiores.

4.3. Etapa de Control

Consiste en un seguimiento lleva-

a cabo para establecer medidas de control - del programa de adiestramiento implementado. En esta etapa es posible conocer los índices de influencia, rendimiento y eficiencia obtenidos; igualmente, es posible emitir criterios evaluativos sobre dicho programa, criterios que dependen básicamente de la técnica de adiestramiento empleada, del tiempo en que se realizó y de la adecuación de los resultados obtenidos.

El control puede efectuarse a través de entrevistas y cuestionarios diversos con el personal que recibió el adiestramiento, tanto en el aspecto práctico, como en el aspecto formativo. Igualmente, puede efectuarse por medio de las personas que tuvieron a su cargo el proceso de capacitación, cualquiera haya sido la técnica utilizada.

PARTE IV

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN
EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA.

CAPITULO I

LA C.A. TABACALERA NACIONAL, AMBITO ORGANIZACIONAL PARA
LA PLANIFICACION DE CARRERA.

1. DESARROLLO HISTORICO

La C.A. Tabacalera Nacional surge al mercado de la industria con una visión futurista y una concepción moderna de la responsabilidad social-empresarial. Es fundada en la Ciudad de Maracay en Agosto del año 1953 por el señor Alberto Reyna.

Esta visión futurista le permite, en 1956, presionar su capital con la Philip Morris Incorporated (U.S.A.), lo cual genera dos beneficios importantes: primero, el aprovechamiento de la tecnología creada por Philip Morris y segundo, la asesoría continua por parte del personal experto a nivel internacional, lo que constituye un medio de asegurar el mejoramiento de las operaciones internas y la formación de los trabajadores en la Empresa. Posteriormente, en 1961 se produce una nueva fusión de capitales, en esta oportunidad es con la C.A. Venezolana de Tabaco (C.A.V.E.T.) empresa que funcionaba en el País desde 1933.

La moderna concepción social-empresarial de la C.A. Tabacalera Nacional (C.A.T.A.N.A.), está dirigido primordialmente al aspecto humano y cuya meta fundamental no es sólo la obtención de utilidades -como -

en toda empresa- sino también el factor de desarrollo de los individuos que la integran. Cabe destacar además, que forma parte del sector de la gran industria, cuyas características organizacionales y de personal- le permiten llevar a cabo novedosos programas de formación industrial, así como realizar esfuerzos tendientes al progreso laboral.

2. DESARROLLO TECNOLÓGICO-OPERATIVO

La fusión realizada con la Philips Morris Incorporated constituyó -como se dijo anteriormente- un factor determinante para la admisión de modernas técnicas basadas en los procesos de investigación científica y en el manejo de conocimientos adecuados a los métodos más avanzados de tecnología empresarial. Así- pues, el avance tecnológico ha permitido incrementar- sustancialmente la producción tabacalera en los últimos veinte años.

En el orden operativo, la Empresa ha experimentado notables progresos. En la elaboración de los cigarrillos emplea un 98% de materia prima, la cual - ingresa en estado natural a los depósitos de C.A.T.A. N.A. en su Planta de Guacara (Edo. Carabobo), con el

objeto de clasificarla y ubicarla en instalaciones especiales, donde se procede a ser desvenado, limpieza y suministro de la humedad adecuada para asegurar su correcto almacenamiento por un período mínimo de dos años de maduración.

Finalmente, y luego del período señalado, el producto es enviado a la Fábrica Procesadora de Tabaco (Planta) en la Ciudad de Maracay, donde se elabora el cigarrillo bajo estrictos controles de calidad y conforme a las normas que rigen dicho proceso.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Empresa caso - estudió está compuesta por dos (2) estructuras básicas claramente diferenciadas:

3.1. La Estructura de Oficina Principal y Sucursales.

3.2. La Estructura de Fábrica Procesadora de Tabaco.

3.1. Oficina Principal y Sucursales

Para efectos prácticos del trabajo de investigación, sólo será descrita la estructura de-

Oficina Principal y Sucursales, sin incluir la estructura de Fábrica (Planta Maracay), la cual está formada en su totalidad por la Dirección de Operaciones, pero dependiente de Oficina Principal en cuanto a políticas, normas y procedimientos.

La Estructura de Oficina Principal está-formada organizativa y administrativamente por:

1. La Junta Directiva

Formada por acciones nacionales, en su mayoría y de la Philip Morris Inc.

2. La Gerencia General

Unidad que dirige y controla todos los aspec -
tos de la Empresa, tanto de Oficina Principal-
como de Planta Procesadora de Tabaco. Toma de
decisiones en base a estudios analíticos reali-
zados sobre el ejercicio anterior. Determina -
las acciones a implementar, de acuerdo a la -
disponibilidad de recursos económicos y situa-
ción del mercado, entre otros.

Está respaldada por la asesoría de: la unidad-

de Asistencia a la Gerencia General, Consultoría Jurídica, Auditoría Externa y Asesoría de Relaciones Públicas.

3. Las Direcciones de Administración, Finanzas, - Mercadeo y Relaciones Industriales (Gerencia - de Personal. Caracas).

3.1. Dirección de Administración

Tiene a su cargo la responsabilidad de planificar, organizar, desarrollar dirigir y controlar todas las actividades con:

- a. El análisis, diseño e implementación - de normas, sistemas y procedimientos - que permitan obtener eficiencia, uni - formidad y rapidez en los diferentes - controles, formularios y registros requeridos para el óptimo funcionamiento de la Empresa.
- b. El adecuado cumplimiento de las labores - inherentes a servicios de oficina, a - fin de que se preste, de manera eficaz

el servicio requerido en Oficina Principal.

- c. Las actividades del Centro de Computación de la Empresa, procurando obtener la óptima utilización de los recursos humanos y tecnológicos, con el objeto de maximizar la eficiencia administrativa de la misma.

3.2. Dirección de Finanzas

La Dirección de Finanzas tiene la responsabilidad de organizar, coordinar, dirigir y controlar todos aquellos aspectos relacionados con:

- a. La eficiencia, obtención y uso de todos los recursos financieros de la Empresa, a fin de que cuente con las disponibilidades económicas adecuadas para el cumplimiento de sus funciones.
- b. La correcta protección de Activos Fijos y Circulantes, con el objeto de que la Empresa pueda recuperar su valor ante cualquier situación de crisis; para ello dirige y coordina la contra-

tación, mantenimiento y administración de pólizas de seguros adecuados.

- c. Las actividades de recopilación, análisis y registro de informaciones necesarias para la preparación de presupuestos para su posterior aprobación.
- d. El funcionamiento de todos los controles presupuestarios por concepto de los Departamentos de la Empresa.
- e. El financiamiento y liquidación definitivo referente a los contratos de suministro de tabaco.

3.3. Dirección de Mercadeo

La Dirección de Mercadeo tiene por finalidad analizar, coordinar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con:

- a. La correcta formulación y cumplimiento de los objetivos de ventas, así como la distribución y promoción de las-

- Sucursal Maracaibo
- Sucursal Valera
- Sucursal Mérida
- Sucursal San Cristóbal

3.4. Dirección de Relaciones Industriales

La Dirección de Relaciones Industriales debe llevar a cabo la planificación, coordinación, dirección, supervisión y control de todas aquellas actividades relativas al personal tanto de Oficina Principal y Sucursales, como de Planta Procesadora; por lo tanto es responsable de:

- a. Desarrollar instalar y mantener procedimientos y programas destinados a proveer compensaciones equitativas, tanto directa como indirectamente, de acuerdo al nivel y las funciones de cada cargo o posición .
- b. Desarrollar, coordinar y dirigir las políticas y procedimientos utilizados-

para el reclutamiento y selección de nuevo personal, su entrenamiento, promoción y el control de su desarrollo mediante evaluaciones periódicos.

- c. Investigar las necesidades y deficiencias formativas del personal y una vez establecidas éstas, desarrollar planes de capacitación, adiestramiento y perfeccionamiento profesional, orientados a cubrirlas.
- d. Desarrollar, mantener y supervisar procedimientos relacionados y controles administrativos como Seguro Social Obligatorio, Seguro Colectivo, Análisis Estadísticos sobre, asistencia, índice de rotación global, trámites de baja por renuncia o despido, informes sobre el Plan de Becas, planes vacacionales, etc.
- e. Asegurar los medios para prevenir accidentes y riesgos de trabajo y proporcionar servicios médicos adecuados al

personal.

- f. Establecer y mantener relaciones satisfactorias entre la Empresa y su personal. Formular las normas de relaciones laborales de acuerdo con la Gerencia General y representar a la Empresa en la negociación, interpretación y administración de contratos colectivos.

Esta dirección está formada por dos (2) Gerencias claramente definidas:

1. Gerencia de Personal: la cual funciona en Caracas como parte de la estructura de Oficina Principal.

(19)

2. Gerencia de Relaciones Industriales ubicada organizativamente en la estructura de Planta Procesadora (Ma-

(19) Ver Organigrama Anexo # 1
"Organigrama Lineo-Funcional de la Dirección de Relaciones Industriales".
Departamento de Personal. Oficina Principal Caracas.

racay - Guacara) y funcionalmente dependiente en la Dirección de Relaciones Industriales en lo relativo a políticas, sistemas y procedimientos.

4. Factores Condicionantes en el Proceso de Planificación de Carrera

4.1. Estabilidad Económica

La C.A. Tabacalera Nacional es una Empresa impulsora de diversas actividades agrícolas, industriales y comerciales desde sus comienzos, ha representado una considerable fuente de ingresos, tanto para las industrias afines como para un importante sector de la población activa del País.

Las acciones de la Empresa gozan de la confianza de los inversionistas y en la Bolsa de Valores se refleja la solidez económica de la misma y de sus operaciones. A nivel nacional, varios centena-

res de personas poseen acciones de la Compañía.

Philip Morris Inc., está igualmente en sociedad con los accionistas de Venezuela. A esta Empresa norteamericana le fue ofrecida la oportunidad de participar en la fase de desarrollo, desde 1956.

El Capital suscrito de la Empresa es actualmente de Bs. 216.000.000. Sus inversiones se aproximan a los 350 millones de bolívares y están distribuidos, entre otros, por los siguientes conceptos:

1. Adquisición de materia prima.
2. Mantenimiento de hectáreas bajo cultivo tabacalero.
3. Gastos de fábrica, mercado y administración.
4. Pago por materiales importados.
5. Cargos tributarios del Fisco Nacional.

6. Pagos al personal
7. Beneficios socio-económicos que brinda al personal.

Así pues, la Empresa dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo e implementar nuevos programas de desarrollo y mejoramiento del personal, que - en sus inicios pudieran resultar costosos.

4.2. Estabilidad Laboral

Considerando los tres (3) últi - mos años que preceden, puede apreciarse - en el siguiente cuadro, que el porcentaje de rotación de la Empresa en estudio es - sustancialmente más bajo en relación con una muestra representativa del mercado - (porcentaje promedio de rotación). Aquí - se toma en cuenta el porcentaje total de la rotación de la Compañía, es decir, se incluyen las estructuras de Oficina Prin - cipal (Caracas y Sucursales) y Planta Pro - cesadora de Tabaco (Maracay-Guacara).

Porcentaje Anual de Rotación de la Empresa en relación al mercado.

AÑO	% ROTACION (*) C.A.T.A.N.A.	% ROTACION MERCADO (**)
1979	37.13	50.92
1980	38.12	51.46
1981	25.00	36.59

Ahora bien, en los cuadros que siguen a continuación, sólo es considerada la Estructura de Oficina Principal y Sucursales, pudiéndose afirmar que los sub-totales de rotación, se incrementan fundamentalmente por la variación de los cargos de las diferentes Sucursales, las cuales están formadas por cargos permanentes y cargos temporales.

(*) Tomado de los Informes Estadísticos de Rotación de la C.A. Tabacalera Nacional (Gerencia Personal) Caracas. 1979-1980-1981.

(**) Tomado del Anuario Estadístico de Ausentismo y Rotación de la Cámara Venezolana-Americana de Comercio e Industria, Caracas, Abril 1982.

4.3. Número de Trabajadores

La Empresa en estudio cuenta con un número total de trabajadores de 2.242, personal que se encuentra distribuido de la siguiente forma:

- a. Personal Empleado Oficina Principal y C.A.T.A.N.A. Los Ruices (Sucursal Caracas): 309.
- b. Total Empleados Oficina Principal y Sucursales: 871
- c. Personal Obrero Fábricas (Maracay-Guacara): 956
- d. Personal Empleado Fábricas (Maracay-Guacara): 415
- e. Total Trabajadores Fábricas: 1371 (20)

4.4. Política de Reclutamiento y Selección

En caso de producirse una vacan-

(20) Cifras vigentes en fecha agosto 1982.

te y antes de recurrir a fuentes externas la Empresa en estudio tiene como primera-política tratar de cubrirla, en igualdad-de condiciones, con personas que estén la borando en la misma; ello con el objeto - de permitirles hacer carrera dentro de la Organización.

De esta política se deriva uno - de los procedimientos más importantes y - sirven de base para la construcción de - planes de carrera: "Al presentarse la necesidad de cubrir un cargo vacante, se - tendrá en consideración una terna de trabajadores calificados, dando preferencia - a aquellos que han tenido una meritoria - antigüedad y un nivel educativo acorde - con la necesidad existente, dándoles así - la oportunidad de hacer carrera dentro de la Empresa" (21)

(21) Tomado del Programa de Reclutamiento y Selección correspondiente al Manual de Normas y Procedimientos de Personal, de la Empresa en estudio, Caracas, 1982, p. 1

4.5. Política de Sueldos

4.5.1. Factores determinantes

La Empresa en estudio establece que todo aumento de sueldo debe hacerse considerando los siguientes factores:

- a. El nivel del puesto
- b. La posibilidad previsible de promoción, así como del potencial del candidato.
- c. Los sueldos designados por otros empleados en cargos comparables.
- d. Tiempo transcurrido desde el último aumento de sueldo, porcentaje a otorgarse y posición del nuevo sueldo dentro de la escala.

4.5.2. Factores de revisión de sueldos

De una revisión de sueldos, generalmente resultan tres (3) tipos de aumentos posibles:

a. Aumentos por Mérito:

Se entiende como aumento -- por mérito, el reconocimiento que se hace a un empleado por haber desarro llado una labor satisfactoria, buena o excelente, dentro de un determina do período de tiempo que, de acuerdo con las Políticas de Salario lleva - das a cabo por la Empresa, no deberá ser en ningún caso menor de 12 meses.

b. Aumento por Promoción:

Se entiende por aumento por promoción, aquel que se origina por cambiar a un empleado del cargo que desempeña a otro de clase superior.

c. Aumentos Generales

Se entiende por aumentos ge nerales aquellos que derivan de De -

cretos del Ejecutivo Nacional, Contratación Colectiva o Costo de Vida, las cuales no deberán ser tomados en cuenta en la oportunidad de conceder aumentos a los empleados, bien sean estos por mérito en el desempeño de sus funciones o como consecuencia de una promoción.

4.6. Política de Adiestramiento y Desarrollo

Dentro del concepto empresarial, la C.A. Tabacalera Nacional contempla como política general de adiestramiento y desarrollo, contribuir con el mejoramiento de su personal, tanto técnica como profesionalmente, con el fin de que aumente progresivamente su desarrollo y adquiera nuevos conocimientos, pudiendo así, en un momento determinado, ocupar posiciones superiores en la Empresa.

A tales efectos, la Empresa contempla una serie de programas orientados adiestramiento y especialización de los trabajadores, pro-

gramas de becas, así como de un conjunto de -
técnicas de capacitación en el trabajo, adaptada
das a las necesidades reales de su personal y
de la Organización misma.

CAPITULO II

DESCRIPCION DE LA SUB-UNIDAD DE ANALISIS

1. SELECCION DE LA UNIDAD DE ANALISIS

La muestra seleccionada como unidad de análisis está constituida por el Departamento de Personal, el cual depende directamente de la Dirección de Relaciones Industriales en cuanto a normas, políticas y procedimientos se refiere.

Cabe reiterar que dicha Dirección está formada por el Departamento de Personal ubicado en Oficina Principal (Caracas) y el Departamento de Relaciones Industriales ubicado en Plantas (Maracay-Guacara).

2. FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

2.1. Función Analítica

Corresponde al Departamento de Personal reclutar y seleccionar el personal requerido en los diferentes puestos de Oficina Principal y C.A.T.A.N.A. Los Ruices (Sucursal Caracas) específicamente; para ello cuenta con un programa integrado que permite la aplicación de las técnicas adecuadas a la naturaleza y exigencias del

cargo solicitado. De esta manera, puede dar curso al ingreso del personal u ubicarlo -previo conocimiento y valoración- en la posición requerida.

2.2. Función Distributiva

El Departamento de Personal se encarga igualmente de dar el tratamiento adecuado y el lugar que corresponde a cada trabajador de Oficina Principal y Sucursales, aceptando como principio el hecho de que toda persona persigue satisfacciones de tipo moral, material y espiritual, y un mayor grado de estabilidad durante el desempeño de las funciones inherentes al cargo que ocupa.

Para ello cuenta con un sistema racional y técnico de administración de sueldos y salarios diseñado en función de las características del rendimiento del personal dentro del ejercicio del cargo y de la prestación de un servicio, por una parte, y en función de las características de contraprestación, por otra parte; es

decir, de acuerdo a la existencia de incentivos y remuneraciones al personal.

2.3. Función Formativa

El Departamento de Personal es responsable de llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de adiestramiento y desarrollo, en un esfuerzo conjunto con el resto de los Departamentos de Oficina Principal.

Para ello cuenta con una serie de métodos que le permiten recopilar las informaciones relativas a dichas necesidades de formación y capacitación en general. Asimismo, cuenta con el respaldo de un conjunto de técnicas de adiestramiento tales como de instrucción programada, capacitación en el trabajo, rotación, sustituciones temporales del titular de un cargo determinado, etc. todas adaptadas a las necesidades reales del personal y de la Empresa.

A través del Departamento de Personal la Empresa está en contacto permanente con las

entidades o centros de enseñanza especializados en la formación industrial.

2.4. Función Normativa

El Departamento de Personal tiene por función mantener y controlar los procedimientos administrativos derivados de la interpretación y aplicación de las diferentes cláusulas contempladas en los Contratos Colectivos, Ley del Trabajo y su Reglamento, Seguro Social Obligatorio, Seguros Colectivos y demás normativas procedentes de la Empresa.

Como consecuencia de la anterior, es igualmente responsable de mantener el orden y la armonía organizacional en la asistencia e información de las disposiciones legales mencionadas.

2.5. Función Sanitaria

Proporciona al personal de Oficina Principal y C.A.T.A.N.A. Los Ruices, los servicios médicos necesarios que contribuyan al bienestar-

físico del mismo, incluyendo la asignatura oportuna en casos de enfermedades durante la jornada de trabajo, así como las condiciones de seguridad e higiene industrial en general.

2.6. Función Social Auxiliar

Dentro de las funciones de orden social desempeñadas por el Departamento de Personal están:

- Promover y dirigir actividades recreativas y culturales en general para beneficio de su personal. Fomentar los encuentros deportivos y sociales entre el personal de Oficina Principal, Plantas y Sucursales.
- Implementar y coordinar programas orientados a establecer una organización sólida dentro de un clima de relaciones armónicas con el personal. mente, mantener relaciones armónicas con el público y comunidad donde actúa la empresa, a fin de proyectar y conservar una imagen favorable hacia los mismos.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La estructura organizativa está determinada - por las siguientes posiciones o unidades:

3.1. La Gerencia de Personal

El titular reporta directamente al Director de Relaciones Industriales. Está estructurada además por las Unidades de Desarrollo de Recursos Humanos, Administración de Personal, Servicio Social, Análisis de Sueldos y Salarios y Vigilancia

3.2. Unidad de Servicio Médico

El titular reporta directamente al Director de Relaciones Industriales.

3.3. Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos

El titular de esta unidad reporta directamente al Gerente de Personal. Está estructurada por un Auxiliar Administrativo de Relaciones In -

dustriales y ocho (8) cargos correspondientes a -
Recepcionistas, Operadoras de télex y Operadoras-
de la Central telefónica.

3.4. Unidad de Servicio Social

El título reporta directamente al Geren-
te de Personal. Está estructurada además por un -
Auxiliar Administrativo de Servicio Social.

3.5. Unidad de Adiestramiento de Personal

El titular reporta directamente al Gerent
te de Personal. Está estructura además por un Au-
xiliar Administrativo de Personal.

3.6. Unidad de Análisis de Sueldos y Salarios

El titular reporta directamente al Gerent
te de Personal. Esta Unidad está formada por un -
Analista de Sueldos y Salarios.

3.7. Unidad de Vigilancia

El titular reporta directamente al Gerente de Personal.

4. CARACTERISTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

4.1. Clasificación de los Niveles de los Cargos

Los títulos de cargos del Departamento de Personal están estructurados técnicamente en niveles o categorías, lo cual permite el análisis de cada una de las posiciones y facilita el proceso de planificación de carreras.

Los niveles técnicos están determinados por:

- a. Auxiliar Administrativo
- b. Supervisor de la Unidad
- c. Gerente de Personal.

4.2. Clasificación de los Niveles del Personal

Para efectos administrativos, la empresa

en estudio clasifica técnicamente al personal que labora en la misma. De esta manera, se establecen niveles o categorías representados por las denominaciones siguientes:

- a. Personal de Nómina Corriente
- b. Personal de Nómina Confidencial
- c. Personal de Nómina Super-confidencial

Esta clasificación constituye un factor importante dentro de la planificación de carreras dado que permite establecer el proceso por categorías.

4.3. Departamento Experimental: Plan de Carrera

Con el diseño y posterior implementación de un programa de Planificación de Carreras en el Departamento de Personal, la Empresa en estudio puede contar con un plan piloto como punto de referencia para su aplicación futura en el resto de las unidades y departamentos administrativos; además; , puede contar con la posibilidad de establecer dicho plan primero, como técnica de desa -

rrollo de personal -área hacia la cual dirige -
constantes esfuerzos y recursos- y segundo, como-
un medio de captar y retener a los individuos con
potencial de trabajo, de tal forma que puedan -
coincidir los intereses de la organización y los-
del personal, como miembros de la misma.

4.4. Establecimiento de Cargos Futuros

El factor de Crecimiento Organizacional-
abre las perspectivas de ampliar progresivamente -
la estructura de la Empresa en estudio; de esta -
forma, para el Departamento de Personal específi-
camente, existen oportunidades de establecer nue-
vos cargos que, en un plazo determinado, satisfa-
gan la multiplicidad de requerimientos derivados -
del proceso de expansión.

De todo lo anterior se desprende el "fac-
tor pronóstico", aspecto primordial en el proceso
de planificación de carreras.

5. CARACTERISTICAS DEL RECURSO HUMANO

Los miembros del Departamento de Personal presentan diversas características que influyen decisivamente en la planificación de carreras:

5.1. Estabilidad Laboral

El personal se caracteriza por un bajo índice de rotación, lo cual se pone de relieve por el número de años al servicio de la Empresa. Esto hace posible un diagnóstico y un pronóstico en función de las potencialidades e intereses de desarrollo con los cuenta el Departamento.

5.2. Motivación y accesibilidad al cambio

Igualmente se caracteriza por ser accesible a los cambios que le permitan adquirir mayores conocimientos y experiencias y, a su vez, le ofrezcan la posibilidad de ocupar cargos superiores en la Empresa.

6. Descripción de cargos

Identificación del puesto, representación del puesto en el organigrama, Propósito General, Responsa-

bilidades específicas y Relaciones Organizativas de ca
da una de las posiciones o cargos que forman el Depar-
tamento de Personal (no se incluyen las especificacio-
nes de dichos cargos). (22)

(22) Ver los anexos correspondientes al "Manual de Descripción de Cargos",

PARTE V

ANALISIS DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
LLEVADAS A CABO EN LA EMPRESA CASO-ESTUDIO.
RELACIONES APLICABLES AL PROCESO DE PLANIFICACION DE
CARRERA.

CAPITULO I

LAS TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS: PROGRAMAS QUE RIGEN EN LA EMPRESA CASO-ESTUDIO.

A. La Técnica del Análisis de Puestos:

1. Objetivos:

Con el propósito de darle a su personal el tratamiento adecuado y el lugar que le corresponde dentro de la Organización, la Empresa en estudio dispone del Análisis de Puestos como técnica objetiva que colabora en la realización de un conjunto de planes trazados.

1.1. Política de Reclutamiento y Selección:

El análisis de los diferentes puestos que conforman la estructura funcional de la Empresa, constituye el primer punto de referencia para los procesos de reclutamiento y selección, ya que permite determinar qué características y cuáles son los requisitos mínimos exigidos por un puesto de trabajo, es decir, permite establecer las condiciones necesarias para adecuar un individuo a las funciones que derivan del puesto a ocupar.

1.2. Política de Salarios:

Igualmente, el Análisis de Puestos de termina elementos de juicio para obtener el va lor relativo de cada puesto y, en consecuencia, permite establecer una adecuada administración de sueldos y salarios, cónsona a las políticas que rigen en la Empresa.

1.3. Procedimiento para determinar el valor del mé- rito individual:

Por otra parte, el Análisis de Pues- tos constituye un criterio real para determi - nar el valor del mérito individual y su adecua - ción al puesto de trabajo, es decir, permite - establecer una evaluación comparativa entre el perfil del individuo y el perfil del puesto, - pudiéndose identificar de esta forma, las dife - rencias y similitudes existentes entre ambos.

1.4. Programas de Capacitación y Adiestramiento:

Como consecuencia de lo anterior, el Análisis de Puestos permite detectar las nece-

sidades de adecuación del individuo a su puesto de trabajo y, por consiguiente, determinar qué medios deben emplearse para cubrir dichas necesidades.

1.5. Establecimiento de Programas de Desarrollo de Personal:

No cabe duda de que a través de esta técnica, es posible obtener un análisis de la Empresa como Organización, lo cual facilita evidentemente, la tarea de programar al personal en función de sus propias necesidades organizacionales y las de aquél.

2. Etapas que conforman el proceso de Análisis de Puestos:

2.1. Descripción del Cargo:

La etapa de Descripción está constituida a su vez por tres partes claramente diferenciadas:

a) Identificación del Puesto:

La Empresa en estudio establece la identificación del puesto en función de:

- Título Funcional (usual) del puesto.
- Título Técnico (oficial) del puesto.
- Dirección y Dpto. al cual pertenece.
- Localidad.
- Organigrama de posición del cargo.
- Nombre del titular del cargo (final del a nálisis).
- Nombre del Supervisor inmediato.
- Nombre del Analista.

b) Propósito General o Descripción Genérica:

Constituye un enunciado breve de - las funciones desempeñadas en el puesto de trabajo. Este enunciado debe reflejar la - importancia general del puesto para la Em- presa.

c) Descripción Específica:

Constituye un desglose del propósii

to general o descripción genérica, es decir, en esta fase se exponen detalladamente todas aquellas funciones que integran el puesto de trabajo y cuya realización es indispensable para alcanzar los objetivos del mismo.

2.2. Especificaciones del Puesto:

En esta etapa se determinan los requisitos mínimos exigidos para el desempeño del cargo. Estos requisitos se denominan "factores de especificación". La Empresa en estudio los define en función de los niveles de puestos que forman su estructura funcional.

B. La Técnica de Valuación de Puestos:

1. Importancia que reviste para la Empresa en estudio:

Esta técnica permite determinar el valor relativo de un puesto de trabajo en comparación con los demás puestos de la organización. Como consecuencia de lo anterior, la Valuación de Puestos permite a la Empresa en estudio establecer un Programa

racional y técnico sobre su Sistema de Administración de Sueldos y Salarios.

2. Objetivos del Programa de Administración de Sueldos y Salarios de la Empresa Caso-Estudio:

- 2.1. Establecer una base equitativa de remuneración fundamentada en la aplicación de normas técnicas y científicas, y que permitan a la Empresa desarrollar una política moderna de beneficios económicos que redunden no solamente en el orden de las relaciones Empleado-Empresa, sino también en el orden social y humano en general.
- 2.2. Reconocer el mérito de una buena actuación con tínua o de una actuación mejorada, a través de la creación de un incentivo, considerando en todo caso el potencial de progreso y desarrollo de los empleados.
- 2.3. Lograr la mayor productividad, colateralmente al mejor comportamiento de los empleados como consecuencia de aspiraciones satisfechas, de metas alcanzadas y, lo más importante, del conocimiento de que existe una dirección con pl

nes definidos, de donde derivan el trato justo, el entrenamiento y desarrollo y las oportunidades de progreso para el personal.

- 2.4. Asignar a cada cargo una justa remuneración - que refleje una relación equitativa de los cargos comparables dentro de la Empresa y competitiva en relación con lo pagado en cargos con las mismas responsabilidades, en Empresas similares.

3. Determinación del Sistema de Valuación:

El sistema de valuación de puestos implementado en la Empresa caso-estudio, es el Sistema de Puntos por Factor, el cual determina los fundamentos prácticos del Programa de Administración de Sueldos y Salarios.

4. Unidades Administrativas responsables del Programa de Administración de Sueldos y Salarios:

4.1. El Comité de Valoración:

4.1.1. Integrantes del Comité:

Estos Comités estarán integrados por el Gerente General, el Director de Relaciones Industriales y por el Director del Departamento para el cual se valoren los cargos, como principales; - por el Director de Administración, por la persona que designe el Director de Relaciones Industriales (Gerentes de Relaciones Industriales y de Personal respectivamente y por la persona que designe cada Director de Departamento en su oportunidad, como suplentes respectivos.

4.1.2. Responsabilidades del Comité:

a) Revisar, recomendar y reportar a la Gerencia todos los aspectos relativos al funcionamiento, aplicación de las normas y administración general del Programa.

b) Re-evaluar y reclasificar aquellos cargos que hayan experimentado cambios en los deberes o responsabilidades.

- c) Establecer nuevos títulos, colocarlos en la serie correspondiente y clasificarlos dentro de la escala establecida.
- d) Revisar las recomendaciones de aumentos y promociones y aprobarlas o endosarlas para la aprobación final.
- e) Cualesquiera otras funciones que la administración del Programa recomiende.

4.2. Responsabilidades del Departamento de Personal:

- a) Atender a la Administración General del Programa de Valoración y Clasificación de Cargos y de Administración de Sueldos y Salarios.
- b) Asesorar al Comité de Salarios y por medio de éste a la Gerencia, en la interpretación y aplicación de las normas y procedimientos que rigen el Programa y en todo lo relacionado con la Administración del mismo.

- c) Revisar, analizar y recomendar los cambios y mejoras que se propongan con el fin de mantener al día el Programa para que se ajuste a las exigencias del mercado.
- d) Recoger y analizar datos sobre los salarios prevalecientes en el mercado y sobre variaciones en el costo de la vida, para preparar informes, elaborar cuadros estadísticos comparativos y hacer las recomendaciones pertinentes.
- e) Estudiar las solicitudes de Aumentos de Sueldo, clasificaciones y reclasificaciones de cargos, promociones, etc., y hacer las recomendaciones del caso.
- f) Llevar informes de las actuaciones del Comité, informar a las personas a quienes concierne acerca de las decisiones tomadas, mantener datos estadísticos y estudios realizados para comparaciones futuras.
- g) Asesorar a los Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores acerca de la elaboración -

de "Registros de Información de Cargos" y en lo concerniente a recomendaciones para aumentos de sueldo, clasificaciones y reclasificaciones de cargos, promociones, "Evaluaciones de Actuación", etc.

- h) Mantener el programa de Evaluación de Actuación, cuidar de que dentro de las normas establecidas, se cumpla con la evaluación de los empleados dentro de los períodos señalados, y de que los resultados sean factores determinantes para las acciones correspondientes con respecto a las recomendaciones sobre salarios y clasificaciones.

4.3. Responsabilidades de los demás Departamentos:

Los Gerentes de Departamento son responsables de:

- a) Someter al Comité de Salarios, por intermedio del Departamento de Relaciones Industriales, las recomendaciones de aumentos de sueldos, cambios de clasificaciones, recolocación de cargos, promociones y de todas aque-

llas acciones que en una u otra forma se originen de la aplicación de las normas y procedimientos que conforman el Programa de Valo-
ración y Clasificación de Cargos y de Admi-
nistración de Sueldos y Salarios.

b) Asesorarse con el Departamento de Relaciones Industriales, a fin de cumplir con todos los requisitos exigidos para las recomendaciones mencionadas.

c) Lograr que se realicen las Evaluaciones de -
Actuación del Personal a su cargo en los pe-
ríodos que corresponda, tratando que éstas -
reflejen un verdadero grado de imparcialidad
y justicia, y den un indicativo, lo más exac
to posible, de la eficiencia de los emplea -
dos en el período considerado.

d) Lograr que se elaboren los Organigramas y -
las Descripciones de Cargos del personal de
su Departamento, revisarlas y corregirlas pa
ra darles forma final. Mantenerlas, ajustar
las o modificarlas de acuerdo con las posi -
bles variaciones en las funciones o responsa

bilidades de cada cargo.

- e) Colaborar con el Departamento de Relaciones Industriales para la buena administración - del Programa y en todo lo que contribuya a - su mejor aplicación, mejoramiento y cumpli - miento de la función para lo cual ha sido es - tablecido.
- f) Formar parte del Comité de Salarios en la o - portunidad en que se trate de tomar accio - nes sobre salarios y clasificaciones que ata - ñan al personal de su Departamento.

5. Procedimiento seguido para establecer el Programa de Administración de Sueldos y Salarios en la Empresa - caso-estudio:

5.1. Determinación de Niveles Jerárquicos:

En el procedimiento para la valuación de los cargos en función de su nivel jerárquico, se toman como base los siguientes aspectos:

5.1.1. Niveles jerárquicos bajos e intermedios:

Para estos cargos, catalogados como de oficina y en muchos casos como - supervisorios y/o técnicos, se parte de la clasificaiación siguiente:

Nivel I: Para cargos no calificados y se mi-calificados:

Corresponde a los cargos de ope rarios y oficinistas menores en los que se requiere precisión y confianza, pero no mucha expe - riencia. Incluye al personal - de Secretarias, Mecanógrafas, A prendices de Administración y - similares.

Nivel II: Para cargos calificados:

Corresponde, en su mayor parte, a cargos de oficina y secreta - riales, incluyendo taquimecanó - grafas, en donde se exige des -

treza manual y/o esfuerzo mental y conocimientos específicos tales como contabilidad, dibujo, etc. en grado satisfactorio.

Nivel III: Para cargos interpretativos:

Corresponde a los cargos en que se exige habilidad para clasificar el trabajo y poner en práctica los procedimientos establecidos. (Asistentes de Supervisores, Contadores, Secretarías Ejecutivas, etc.). Algunos de estos cargos carecen de mando.

Nivel IV: Para cargos creativos:

Corresponde a los cargos de Asistentes de Gerentes, Supervisores o Jefes de Sección o Departamento. Incluyen Ingenieros y otros profesionales con mayor experiencia.

5.1.2. Niveles de Gerencia de Media y Alta Gerencia:

Nivel V: Ejecutivos Administrativos: Me
dia Gerencia:

Se refieren exclusivamente a -
los que desempeñan una función
de dirección, como: Supervis
ores de Departamento, Jefes se
Sucursal, Jefe de Producción.

Igualmente, se refiere a los A
sistentes o Auxiliares de los-
Gerentes de los grandes depar-
tamentos. En general, sus fun
ciones son de dirección de de-
partamento en sentido amplio y
participación proporcional pa
ra determinar políticas en la
Empresa.

Nivel VI: Ejecutivos (Directivos) Me
dia Gerencia:

Los cargos de este nivel jerár-
quico implican responsabilidad-

des directivas o de carácter general. Comprende cargos de Gerentes de Departamentos, Ingeniero-Jefe, Contador General, Contralor, Tesorero. Participan sobre todo en la determinación de políticas de la Empresa.

No Clasificados: Gerente General

Directores (5)

5.2. Identificación de Factores de Especificación:

5.2.1. Factores usados para determinar el valor relativo de un cargo no gerencial:

a) Conocimientos: - Requisitos educacionales.

b) Experiencia: - Requisitos de Experiencia.

- Requisitos de Com

plejidad en el -
trabajo.

c) Responsabilidad: - Responsabilidad -
de las pérdidas.

- Responsabilidad -
de las relaciones.

- Responsabilidad -
de la Información
Confidencial.

d) Esfuerzo: - Esfuerzo de Apli-
cación Física.

- Esfuerzo de Apli-
cación Mental.

- Esfuerzo de Apli-
cación Visual.

e) Circunstancias

del Cargo: - Condiciones de -
trabajo y conti -
gencias.

5.2.2. Factores usados para determinar el valor relativo de cargos gerenciales:

Estan divididos en factores cuantitativos y factores cualitativos:

- a) Factores Cuantitativos:
- a.1. Conocimientos
 - a.2. Experiencia
 - a.3. Responsabilidad.
 - a.4. Esfuerzos.
 - a.5. Circunstancias del puesto.
- b) Factores Cualitativos:
- b.1. Criterio.

b.2. Inicia-
tiva y
Capaci-
dad.

b.3. Elemen-
tos de
Adminis-
tración

5.3. Seguimiento del Método de Valoración:

Posteriormente se establece el Sistema de Valoración, de acuerdo al Método de Puntos - por Factor hasta elaborar la escala de sueldos en forma ascendente y en la cual se determinan los salarios mínimos y máximos de cada categoría y nivel.

6. Normas y procedimientos para la Administración del Programa:

6.1. Conocimiento del Programa:

Es esencial que todos los Gerentes y -

Supervisores involucrados, tengan una clara y uniforme interpretación de las normas y procedimientos que rigen el Programa y un concepto amplio de los principios en que se basa y, de esta manera, puedan tener una idea precisa acerca de la razón y utilidad de la evaluación y clasificación de los cargos.

6.2. Clasificación de los cargos:

Todos los cargos existentes en la Empresa caso-estudio están agrupados por dos "clases": la Clase de Cargos Administrativos y la Clase de Cargos Comerciales.

6.3. Registro de Información de Cargos:

Para cada uno de los cargos existentes en la Empresa debe existir un Registro de Inforación de Cargo contentivo del análisis (identificación, descripción y especificación) del mismo.

Cuando se requiera crear un cargo nuevo, deberá prepararse una descripción de sus -

funciones, de tal forma que permita su evaluación y clasificación, a los efectos de su colocación en la clase que corresponda y la asignación del sueldo de acuerdo con la escala estipulada para esa clase.

6.4. Administración de Sueldos:

Todos los cargos tienen un valor dado por la evaluación que se ha hecho del mismo; - por consiguiente, el sueldo de un empleado debe estar comprendido entre el mínimo y el máximo - correspondiente a la escala de sueldos del cargo que desempeñe.

Por otra parte, la Administración de Sueldos y salarios es un proceso dinámico que exige una revisión continua, de la cual derivan generalmente, aumentos de dos tipos:

6.4.1. Aumentos por Mérito:

Se entiende como aumento por mérito, el reconocimiento que se hace a un empleado por haber desarrollado una la-

bor satisfactoria, buena o excelente, - dentro de un determinado período de tiempo que, de acuerdo con la Política de Salario vigente en la Empresa, no debe ser en ningún caso menor de 12 meses.

Los aumentos por mérito se consideran en proporción al sueldo básico y al grado de perfección en la ejecución del trabajo, de acuerdo a ciertas condiciones:

- 1.1. Se establece un mínimo y un máximo de porcentaje como aumento por mérito, sobre el sueldo básico actual del empleado y dependiendo de la clasificación del cargo.
- 1.2. El aumento máximo establecido está limitado a aquellos casos de trabajo verdaderamente excepcional.
- 1.3. Los aumentos por mérito se harán en base a los resultados de la Evaluación de Actuación.

6.4.2. Aumentos por Promoción:

Se entiende por aumento por Promoción, aquel que se origina por cambios a un empleado del cargo que desempeña a otro de clase superior.

En este tipo de aumento, la Empresa en estudio establece, igualmente, los mínimos y máximos (porcentaje) de aumento. Las recomendaciones de aumento por Promoción deben ir respaldadas por comentarios amplios sobre las razones que privan para la selección.

C. Aportes de las Técnicas de Análisis y Valuación de Puestos en el Proceso de Planificación de Carrera.

Como puede verse, cabe señalar nuevamente la importancia y el aporte de las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos dentro de la planificación de carreras. La Técnica de Análisis de Puestos proporciona el estudio de cada uno de los puestos que forman la estructura de la Empresa, a través del análisis de sus funciones y de las condiciones necesarias para llevarlas a c

bo. Asimismo, los instrumentos empleados por la Técnica de Valuación de Puestos, representan criterios acerca de las oportunidades que ofrece la Organización en cuanto al progreso y desarrollo de sus miembros.

Al igual que las Técnicas de Reclutamiento y Selección, las Técnicas de Análisis y Valuación de Puestos, permiten la posibilidad de realizar estudios de diagnóstico, tanto para conocer la situación actual, como para predecir en lo posible las situaciones futuras y, en consecuencia, determinar la trayectoria de aquellos individuos con suficiente potencialidad de desarrollo.

CAPITULO II

LAS TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION: PROGRAMAS
QUE RIGEN EN LA EMPRESA.

A. Generalidades del Proceso:

Con el objeto de satisfacer las necesidades o solicitudes de personal, la Empresa en estudio cuenta con un Programa de Reclutamiento y Selección, cuya aplicación práctica se basa en un conjunto de políticas, normas y procedimientos que permiten obtener la mayor uniformidad y objetividad en el proceso.

1. Políticas de Reclutamiento:

Como política fundamental, la Empresa establece la disposición clara y precisa de recurrir a su personal activo para suplir las necesidades y requerimientos de los diferentes puestos que conforman su estructura funcional. Para ello, debe contar con una terna de trabajadores calificados, cuya meritoria antigüedad y nivel educativo le permitan de desempeñar eficazmente el cargo solicitado.

Por otra parte, establece igualmente el mantenimiento, actualización y uso del Registro de Elegibles, clasificado de forma tal que pueda cubrir las necesidades de personal que se presenten en un momento dado.

2. Mecanismos de reclutamiento interno:

La Empresa dispone de dos instrumentos específicos para llevar a cabo el reclutamiento interno: las transferencias o traslados y las promociones o ascensos.

Se entiende por transferencia o traslado - el cambio que experimenta un empleado de su puesto de trabajo actual a otro de la misma categoría, es decir, se trata de un cambio en sentido horizontal.

Se entiende por promoción o ascenso el cambio que experimenta un empleado de su puesto de trabajo actual a uno de mayor nivel jerárquico; lo cual implica un cambio en sentido vertical.

3. Bases del reclutamiento interno:

3.1. La elección de los posibles candidatos se basa, en primer lugar, en la evaluación de actuación, instrumento que aplica la Empresa a su personal y cuyo seguimiento se realiza anualmente.

3.2. Igualmente, se procede a realizar un análisis

del Récord Personal de los posibles candidatos, en base al nivel educativo, antigüedad y desempeño en las labores asignadas, así como también en base a cualquier otro aspecto que se considere relevante para la posición a ocupar.

- 3.3. Al producirse una vacante, la Empresa procede a informar a su personal sobre los requisitos del cargo disponible, con el objeto de obtener la mayor participación posible del mismo, y en especial de aquellos que reúnen las condiciones exigidas, dando prioridad al personal ubicado en el departamento en el cual se produce dicha vacante.

4. Mecanismos de reclutamiento externo:

Además del mantenimiento, actualización y uso de un Registro de Elegibles, la Empresa cuenta con la utilización de recursos o mecanismos externos propiamente dichos tales como:

- 4.1. Los centros de enseñanza: dentro de los cuales pueden mencionarse las universidades, institutos tecnológicos, colegios universitarios, etc.

4.2. Empresas Asesoras del ramo: las cuales suministran las informaciones adecuadas, cooperando en la búsqueda del candidato idóneo para cubrir el puesto.

4.3. Anuncios de Prensa: constituyen el instrumento más empleado para reclutar el personal requerido; por ello, la Empresa establece su estudio y formulación en colaboración con el Departamento de Relaciones Públicas, cuyas sugerencias pueden ser de gran importancia para llevar a cabo un buen reclutamiento.

5. Bases del reclutamiento externo:

5.1. El proceso de reclutamiento se inicia en la Empresa, desde el momento mismo de hacerse efectiva la solicitud del personal necesario. Esta solicitud se realiza a través de un formulario impreso debidamente diseñado en función de los aspectos siguientes:

- Título de cargo solicitado.
- Fecha para la cual se solicita.

- Remuneración recomendada.
- Tipo de trabajo: adicional-temporal-permanente.
- Razones por las cuales se requiere.
- Motivos de reemplazo: transferencia-renuncia-retiro.
- Condiciones necesarias para ejecutar el trabajo: es decir, nivel educativo, experiencia, edad, etc.

5.2. Con el objeto de eliminar todos los índices posibles de subjetividad, la Empresa establece como base recurrir al uso de tres (3) técnicas fundamentales: el Análisis de Puestos, la aplicación oportuna de Pruebas o Test Psicotécnicos, así como también la utilización de una serie de entrevistas que proporcionen las informaciones requeridas de los candidatos a empleo.

5.3. La Empresa se reserva el derecho de realizar -

por cuenta propia, todas aquellas investigaciones que estime convenientes en el proceso de selección, sobre los candidatos sometidos al proceso.

5.4. Igualmente, es factor clave fijar un nivel mínimo de exigencia para cada cargo solicitado, el cual constituye un punto de referencia para descartar a aquellos individuos que no cumplen con dicho nivel.

5.5. Finalmente, la Empresa realiza una evaluación comparativa entre el perfil del candidato y el perfil del puesto a desempeñar, toda vez que se ha hecho el proceso de selección.

6. Unidad Administrativa Responsable:

La Unidad responsable de reclutar y seleccionar el personal requerido por Oficina Principal y Catana Los Ruices (Area Periférica - Area Metropolitana) es el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, el cual -como ha podido verse- forma parte de la estructura funcional de la Dirección de Relaciones Industriales.

7. Normas de Selección:

7.1. En la selección de aspirantes a ingresar, se exigen y verifican una serie de documentos con el fin de obtener las informaciones necesarias.

7.2. La Empresa, a través del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, formula las instrucciones detalladas para la aplicación de las diversas pruebas psicotécnicas.

7.3. Igualmente, este Departamento es responsable de la entrega de la planilla o formulario de "Solicitud de Empleo", el cual debe ser recibido por el aspirante.

7.4. Se deben seleccionar un número adecuado de personas con potencial para avances futuros.

7.5. Los candidatos que no hayan sido seleccionados, deben ser tratados con el mayor tacto y sinceridad.

8. Etapas del Proceso Selectivo:

8.1. Recepción del Solicitante:

En esta etapa se recibe al solicitante, previa entrega de la planilla "Solicitud - de Empleo", y en la cual se le suministran las informaciones necesarias acerca de la Empresa y del puesto vacante. (23)

8.2. Entrevista Preliminar:

En esta etapa del proceso selectivo, existen dos aspectos fundamentales que deben ser resueltos a lo largo de la entrevista preliminar o de preselección:

8.2.1. Si el solicitante de empleo debe continuar las etapas siguientes para ser admitido o si, por el contrario, debe ser eliminado en esta primera fase por no reunir los requerimientos mínimos.

8.2.2. Si el candidato mismo, por razones de naturaleza del puesto, salario y otras

(23) Ver Anexo Nº 2

"Solicitud de Empleo".

condiciones, desea continuar o no en el proceso de la selección.

Esta entrevista es de carácter informal, con la cual se pretende obtener una apreciación preliminar de las aptitudes del aspirante. Por otra parte, se le informa además -en caso de continuar en el proceso- los métodos de selección que se usarán.

8.3. Aplicación de Pruebas Psicotécnicas:

Las pruebas psicotécnicas constituyen instrumentos mediante los cuales puedan evaluarse las diferentes características de un individuo y sobre la base de estas mediciones, hacer comparaciones efectivas entre los dos perfiles destacados. Ahora bien, el propósito fundamental de las pruebas psicológicas en la administración de personal, así como en el resto de las actividades de dicho sistema, no es solo describir cualidades, sino también predecir en lo posible lo que el individuo estará en capacidad de desarrollar en situaciones futuras.

8.4. Entrevista de Selección:

Este tipo de entrevista es de gran importancia, tanto para los cargos de alto nivel, como para los cargos de bajo nivel dentro de la estructura funcional; normalmente, su propósito es evaluar aquellas características personales de los candidatos que no puedan medirse satisfactoriamente mediante otras técnicas. - Los resultados de la entrevista serán evaluados para determinar su grado de validez y confiability. (24).

8.5. Recepción de Documentos:

En esta etapa se procede a la solicitud de los documentos exigidos al aspirante, tales son:

- Cédula de identidad (vigente)

- Certificado de Salud del Ministerio de Saniidad y Asistencia Social (vigente).

(24) Ver Anexo Nº 3

"Valoración de la Entrevista

- Libreta Militar.
- Dos (2) fotografías de frente.
- Referencias de trabajos anteriores.
- Tres (3) referencias personales (por escrito).

8.6. Investigación de Referencias Personales:

Los datos suministrados por los candi datos sobre cargos anteriores, referencias per sonales o cualquier otro tipo de información, son investigados por la Empresa, a través del método que más se adapte al caso, los cuales - pueden ser:

- Contactos personales.
- Cartas confidenciales.
- Formas especializadas.

La información obtenida es de carác - ter estrictamente confidencial.

8.7. Entrevista en el Departamento Solicitante:

Constituye una entrevista realizada - por el Supervisor del Departamento o Unidad - que solicita el personal, con el objeto de seleccionar al candidato idóneo -según sus propias apreciaciones- entre aquellos que fueron seleccionados o recomendados por el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos. Este tipo de entrevista no representa un examen, sin embargo, es un componente fundamental dentro - del proceso de selección, ya que desde el punto de vista psicológico, presta ayuda al Supervisor, quien dará su aprobación de empleo, como también al aspirante.

8.8. Entrevista Final:

En esta entrevista, el Supervisor del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, aclara todos aquellos puntos que han podido - crear confusión en el individuo seleccionado a empleo. Igualmente, le informa, de manera general, lo concerniente al puesto de trabajo, - remuneración, beneficios y le hace entrega del

Manual de Inducción de la Compañía.

8.9. El Examen Médico:

Se efectúa en las diferentes unidades sanitarias disponibles a la Empresa y en el -
cual se realizan las siguientes pruebas:

- Hematología completa con Sedimentación.
- Urea, Creatinina, Glicemia.
- VDRL - KHAN.
- Rx Tórax
- Examen de Orina

8.10. Ingreso - Período de Inducción:

En esta etapa, la Empresa lleva a cabo el programa de orientación al candidato seleccionado. Puede considerarse el período mas delicado en la carrera laboral del trabajador dentro de la Compañía, puesto que, de la ayuda y enseñanzas que reciba el empleado en esta etapa, dependerá en gran medida el éxito y gra-

do de participación del mismo.

8.11. Período de Prueba:

Una vez que el candidato ha ingresado a la Empresa, es sometido a un "período de prueba" de sesenta (60) días, válidos a partir de la ocupación en el puesto de trabajo. Finalizado éste se procede a notificar el Contrato (por tiempo determinado e indeterminado) o, por el contrario, se cancela la acción inicial de contratación.

Evaluación del Período de Prueba:

- a) Corresponde a los Supervisores de los Departamentos solicitantes, llevar a cabo los planes formales de calificación de la persona seleccionada, a fin de suministrar juicios uniformes y sistemáticos sobre la ejecución y comportamiento de la misma, durante el período de prueba.
- b) Asimismo, los Supervisores deben llevar un récord del proceso de trabajo, señalando di

ferencias y sugiriendo posibilidades de mejoramiento. En esta fase del período de prueba, se dispone de un "Informe de Actuación", en el cual se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- b.1. Conocimiento del trabajo.
- b.2. Calidad del trabajo producido.
- b.3. Cantidad de trabajo.
- b.4. Necesidades de supervisión.
- b.5. Apariencia.
- b.6. Relaciones interpersonales.
- b.7. Disciplina y Adaptabilidad, entre otros.

B. Identificación y Descripción de los tipos de Pruebas -
Psicotécnicas implementadas por la Empresa caso-estudio:

Generalidades:

Con la implementación de Pruebas Psicotécnicas, la Empresa busca conocer las series de factores -

de la aptitud, la inteligencia y la personalidad del individuo. No cabe duda de que se trata de verdaderos instrumentos para reconocer, no solo las características de las personas que aspiran ingresar en la Compañía, sino también, para identificar el nivel de potencialidad del personal de la misma y, en consecuencia, determinar los medios para obtener el máximo de dicho nivel.

De esta manera, el aspecto más sobresaliente de estas pruebas lo constituye el hecho de examinar y calificar al personal en base a la serie de factores exigidos para determinada clase de trabajo y conseguir así una adecuación entre el individuo y su tarea, como base para la satisfacción de aquél y el rendimiento de ésta.

1. Pruebas de Aptitud e Inteligencia:

1.1. Pruebas de Términos Comerciales:

Tiene por finalidad medir la capacidad que posee el individuo para comprender datos y nombres comunes de oficina y negocios en general, demostrando al mismo tiempo los cono-

cimientos relativos a dichos nombres.

1.2. Prueba de Herramientas:

Tienen por finalidad determinar los conocimientos y comprensión que la persona posee sobre equipos industriales de uso más común.

1.3. Prueba de Números:

Cuyo objetivo es determinar el coeficiente de rapidez y precisión en la comprensión y manejo de sistemas numéricos, archivos, claves, símbolos y procedimientos. Asimismo, mide las aptitudes para entender sistemas organizados.

1.4. Prueba de Percepción:

Con este tipo de prueba se pretende reconocer la aptitud para recibir detalles con rapidez en palabras y números, así como también para identificar similitudes y diferencias rápidamente. Su uso es mayor en trabajos de oficina.

1.5. Prueba de Razonamiento:

Con la cual puede medirse la aptitud para abordar y resolver problemas difíciles, - pensar lógicamente, prever y planear, así como tratar relaciones abstractas. Constituye una prueba decisiva para empleos de niveles altos.

1.6. Prueba de Precisión:

Constituye una prueba similar a la de "percepción", con la diferencia que utiliza figuras para probar la capacidad de percepción - rápida de objetos sutilmente diferentes. Son indispensables para determinar la aptitud requerida en trabajos de inspección y de detalle..

1.7. Prueba de Palabras:

Es una prueba de fluidez, cuya finalidad es medir la facilidad de expresión del individuo, la aptitud para escribir o hablar con propiedad y sin dificultades. Su uso es indispensable en empleos de ventas, supervisión, - etc.

1.8. Prueba de Memoria:

Como su nombre lo indica, mide la memoria del individuo y su grado y capacidad de reconocer y recordar caras, asociaciones, especificaciones, precios, etc. Es esencial para empleos en ventas, de supervisión, de oficina y técnicos.

1.9. Prueba de Partes:

Constituye una prueba de aptitud para visualizar tamaños, figuras y relaciones del todo con sus partes. Mide el sentido de proyección de planos y organización y busca aptitudes que son básicas para empleos de supervisión.

1.10. Prueba de Bloques:

Mide la aptitud para visualizar o percibir y entender relaciones de espacio y demuestra la capacidad cuantitativa.

1.11. Prueba de Dimensión:

Constituye también una prueba para medir aptitudes para entender relaciones de espacio pero cuyo nivel de exigencia es mayor que la anterior, además de que demuestra la aptitud para visualizar objetos en 2 y 3 dimensiones.

1.12. Prueba de Destreza:

Permite medir la coordinación motora de ojos y manos, así como la destreza muscular en diferentes movimientos. Demuestra habilitades básicas indispensables para diversos campos de empleo.

2. Pruebas de Personalidad:

2.1. Prueba de Factores de Contacto:

Constituye una prueba con la cual puede determinarse si existen o no, y en qué proporción los "factores de contacto de la personalidad", es decir, establece diferencias comparativas entre los factores de extroversión e introversión de la personalidad sociable, ade-

cuada para el trato público versus personalidad retraída, inadecuada para dicho contacto.

2.2. Prueba de Factores Neuróticos:

Con la cual se pretende mostrar si existen o no y en qué proporción los "factores neuróticos de la personalidad". Esta prueba verifica la estabilidad psicológica general y determina el balance emocional del individuo.

2.3. Prueba de 16 Factores de Personalidad:

Constituye una prueba que identifica, interpreta y compara dieciseis (16) factores de la personalidad. Esta disposición comparativa viene determinada en función de los siguientes factores:

Retraído	-	Sociable
Lento	-	Rápido
Infantil	-	Maduro
Sumiso	-	Dominante

Taciturno	-	Entusiasta
Variable	-	Constante
Tímido	-	Aventurado
Emocional	-	Racional
Sospechoso	-	Confiable
Excéntrico	-	Convencional
Simple	-	Sofisticado
Inseguro	-	Confiado
Rutinario	-	Innovador
Dependiente	-	Autosuficiente
Descontrolado	-	Controlado
Tenso	-	Estable

C. Aportes de las Técnicas de Reclutamiento y Selección -
en el Proceso de Planificación de Carreras:

Las técnicas de reclutamiento y selección, co
mo el resto de las actividades de Administración de -
Personal, presentan una estrecha relación y secuencia

en el proceso de planificación de carreras.

Como se ha dicho anteriormente, este proceso de planificación tiene su base en elementos que permitan realizar estudios de diagnóstico sobre las necesidades de la Empresa y de su recurso humano. A través de las técnicas de reclutamiento y selección es posible llevar a cabo estudios de ambos géneros, ya que no sólo permiten investigar y analizar las características de un individuo y su adecuación a un puesto de trabajo, sino que también, constituyen puntos de referencia para determinar su potencial de trabajo y las posibilidades de desarrollarlo. Todo ello juega un papel decisivo en la planificación de la carrera laboral.

Por otra parte, las técnicas de reclutamiento y selección no son un fin en sí mismas dentro de la planificación de carreras, sino un medio para hacer efectivo el desarrollo de dicho plan, puesto que tanto las transferencias y las promociones correspondientes al reclutamiento interno, como los instrumentos empleados en el proceso selectivo, hacen factible programar la carrera laboral del recurso humano en una organización.

CAPITULO III

LA TECNICA DE EVALUACION DE ACTUACION:
PROGRAMA VIGENTE EN LA EMPRESA.

A. Generalidades del Proceso:

La Técnica de Evaluación de Actuación está orientada a cumplir una de las etapas más importantes de la administración de personal, como es la de la calificación de los méritos laborales de cada individuo dentro de la Empresa. Esta calificación, desde luego, no se hace de manera caprichosa, en base a favoritismo, enemistad, etc.; sino que se realiza en base a criterios objetivos de cantidad y calidad del trabajo que se realiza, así como también en base a criterios de orden psicológico de la personalidad del empleado. Esta técnica, para ser eficiente debe comenzar con una correcta selección del individuo y continuar con una calificación periódica de sus méritos.

1. Significado de esta técnica para la Empresa en estudio:

Para la Empresa en estudio, la evaluación de actuación es la apreciación más objetiva que se puede obtener de la actuación del trabajador en relación con los deberes y responsabilidades del cargo que desempeña. Este procedimiento establece criterios fundamentales en la toma de decisión sobre cambios de salario y posición, aun cuando su aplicación

no implica la obligación de hacer efectivos dichos cambios.

2. Objetivos:

La aplicación de un Programa de Evaluación de Actuación en la Empresa, caso-estudio; conlleva los objetivos siguientes:

- 2.1. Obtener las informaciones referidas al nivel de rendimiento de cada uno de los empleados que la integran.
- 2.2. Obtener todas las informaciones que permitan determinar el nivel promedio de eficiencia del personal.
- 2.3. Establecer criterios de juicio cuando exista la necesidad de efectuar cambios, bien sea por transferencia o promoción.
- 2.4. Igualmente, ofrecer puntos de referencia en la política salarial vigente en la Empresa.
- 2.5. Determinar qué tipo de fallas o áreas críticas

presenta el empleado y cuáles son superables por el adiestramiento.

2.6. Otro objetivo que persigue el Programa de Evaluación de Actuación es la Empresa y quizá el más importante, es el de proporcionar información sobre los puntos fuertes inherentes al nivel de potencialidad y, por consiguiente, ofrecer criterios objetivos para elaborar los planes de desarrollo futuro del personal.

3. Componentes del Instrumento de Evaluación:

Fundamentalmente, el instrumento empleado en la Empresa caso-estudio está formado por "factores de evaluación", los cuales pueden definirse como "los aspectos parciales en los que se descompone la conducta general de la persona en el trabajo, y por lo tanto colaborar parcialmente a crear el mérito" (25).

(25 Matute Eduardo: "Guía para la calificación y promoción del Personal", Ediciones Ibérico Europea S.A., Madrid, España, 1969, p. 15.

Estos factores a su vez, están formados por una serie de sub-factores que describen en forma detallada cada una de las áreas comprendidas por dichos factores.

En general, el instrumento contempla los siguientes aspectos de evaluación:

1. Conocimiento del trabajo: Teóricos, Prácticos y Complementarios.
2. Desarrollo del trabajo: Rapidez, Vocación, Aplicación, Material y Equipo.
3. Calidad del Trabajo: Nitidez, Exactitud y Orden.
4. Organización: Planificación, Coordinación, Administración y Control.
5. Transmisión de Conocimientos: Disertación, Dicción y Motivación.
6. Apariencia y Relaciones: Presentación Personal, Cortesía, Discreción y Receptividad.

7. Disciplina: Asistencia, Puntualidad, Normas y -
Reglamento.
 8. Iniciativa: Ingenio y Previsión.
 9. Adaptabilidad: Cooperación y Responsabilidad.
 10. Supervisión: Ascendiente, Comprensión, Decisión
y Firmeza. (26).
4. Niveles que cubre el Programa de Evaluación:

La Empresa en estudio implementa el Programa de Evaluación de Actuación a todos los niveles - del personal que forman su estructura funcional, exceptuando los niveles de Alta Gerencia. Ahora bien, en la Estructura de Oficina Principal, el Programa está dirigido específicamente a los siguientes niveles:

- 4.1. Personal Administrativo Medio y Operativo: Secretaria III, Operadora de Telex y Central Te-

telefónica, Recepcionista, Vendedor, Almacenista, Chequeador, Promotor de Marquillas, Ayudante de Vendedor, etc.

4.2. Personal Administrativo Auxiliar: Secretaria I y II, Auxiliar Administrativo de Departamento, Inspector Administrativo.

4.3. Personal Técnico: Operador de equipos C.E.P. D., Ingenieros, Químicos, etc.

4.4. Personal Administrativo Supervisor: Supervisores de Departamentos, Gerentes y Sub-Gerentes.

5. Normas que rigen los criterios de evaluación:

1. Para calificar a sus subordinados, el Supervisor inmediato debe estudiar detenidamente la descripción de cada uno de los factores que forman el instrumento de evaluación, así como también los sub-factores de los mismos, con el fin de seleccionar las características que a su juicio, describa la actuación del evaluado.

2. La evaluación debe referirse a la actuación del

trabajador con base a su labor ordinaria y durante el período considerado; por consiguiente, los hechos aislados (positivos o negativos) no deben ser determinantes.

3. La apreciación debe representar una opinión consciente e imparcial y no permitir que los sentimientos personales y prejuicios orienten la evaluación.
4. El evaluado debe pensar con detenimiento, a fin de que cada factor se evalúe independientemente del criterio que prive para otro factor.
5. El Supervisor debe mantener una constante observación sobre su personal acerca de los aspectos que contempla el Instructor de Evaluación, de manera que le permita hacer una evaluación exacta y justa de la actuación en el trabajo de cada uno de sus supervisados.

6. Parámetros de Evaluación General:

Constituye una guía de evaluación global - que mejor califica al empleado. Está formada por -

los parámetros siguientes:

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Satisfactorio
- D. No cumple los requisitos.

B. Aportes de esta Técnica en el Proceso de Planificación de Carrera:

Los aportes de esta técnica se traducen en va lios as informaciones que sirven de base para programar y hacer los ajustes necesarios en la carrera laboral de los individuos que forman parte de la Empresa.

Su aplicación objetiva trae consigo la posibi lidad de conocer los puntos débiles que afectan negati vamente la actuación del individuo en su puesto de tra bajo, así como sus puntos fuertes y la posibilidad de desarrollarlos, tomando en cuenta su potencialidad e - interés de progreso.

La Técnica de Evaluación de Actuación puede -
ser considerada el punto de referencia más próximo y -

de mayor influencia en el proceso general de Desarrollo de Personal; por lo tanto, siendo la Planificación de Carrera una alternativa de desarrollo, necesariamente tiene su base en los resultados de dicha técnica.

CAPITULO IV

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO VIGENTE EN LA EMPRESA
CASO-ESTUDIO.

A. Generalidades del Programa:

El Programa de Adiestramiento vigente en la Empresa caso-estudio, comprende la técnica de cursos o instrucción programada a través de institutos didácticos especializados, tanto del sector privado como oficiales. Constituye un proceso continuo, organizado y planificado en función de las necesidades de adiestramiento detectadas en el personal miembro de Oficina Principal y Sucursales.

Por otra parte, dadas las demandas generadas por el crecimiento organizacional y humano, la Empresa implementa además, otras técnicas de adiestramiento y formación que pueden considerarse "complementarias" al Programa de Adiestramiento.

1. Adiestramiento en el trabajo:

Contempla todas aquellas técnicas de capacitación impartidas en el lugar de trabajo. Se inician a partir de la fecha en la cual el empleado pasa a ocupar un cargo determinado; comúnmente se denomina "período de prueba" y rige por un período de tiempo de sesenta (60) días, válidos a partir de la

ocupación efectiva en el puesto de trabajo.

Otras técnicas son aquellas empleadas en función de las necesidades existentes para un momento determinado: sustitución temporal del titular de un puesto (por período de vacaciones, ausencias, etc.) y la asignación de cometidos especiales.

2. Programas establecidos:

a) Programa - Convenio de Aprendices INCE:

Constituye el proceso de contratación de Aprendices INCE de acuerdo a las disposiciones establecidas por dicho Instituto, a través de la Ley Nacional de Aprendizaje.

b) Programa - Convenio de Pasantes FUNDEI:

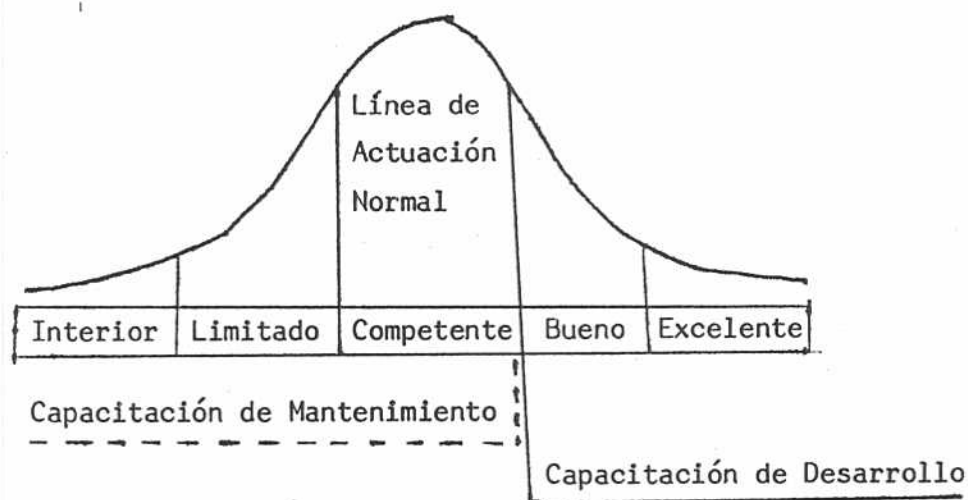
Constituye el proceso de contratación de Pasantes, en función de los acuerdos convenidos con la Fundación Nacional de Educación e Industria.

c) Programa - Convenio de Becas:

Constituye un medio de contribuir con el mejoramiento y desarrollo técnico y administrativo del personal de la C.A. TABACALERA NACIONAL. El Programa está dirigido y administrado por un Comité de Becas, de acuerdo al Reglamento establecido para tales fines.

Este factor de crecimiento ha originado también la necesidad de concentrar mayores esfuerzos hacia el desarrollo del personal a través de modernas técnicas y sistemas de formación industrial que se adecúen a las exigencias humanas y organizativas. Un ejemplo de ello, lo constituye la necesidad que viene experimentando la Empresa caso-estudio, de distinguir entre dos conceptos fundamentales: CAPACITACION DE MANTENIMIENTO y CAPACITACION DE DESARROLLO, los cuales están basados en los resultados obtenidos en las Evaluaciones Periódicas de Actuación y en el proceso de detección de necesidades de Adiestramiento. De allí la necesidad de diseñar y establecer programas de Desarrollo de Personal tales como los Planes de Carrera, Planes Sucesorales y los Planes de Desarrollo Gerencial, entre otros.

En el gráfico que se muestra a continuación, puede observarse cuáles son los parámetros aplicables a estos conceptos:



3. Direcciones Administrativas para las cuales rige el Programa:

El Programa de Adiestramiento rige para cuatro (4) de las cinco Direcciones que conforman la Estructura de la Organización. Específicamente, el Programa queda vigente para las Direcciones que operan en Oficina Principal y Sucursales; es decir, Direcciones de Administración, Finanzas, Mercadeo y Relaciones Industriales (Gerencia de Personal).

4. Dirección Administrativa responsable:

La Dirección Administrativa responsable - del Programa de Adiestramiento es la Dirección de Relaciones Industriales a través de su Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos.

5. Requisitos de participación en el Programa:

La participación de cada uno de los niveles del personal de Oficina Principal y Sucursales, está sujeta a una serie de requisitos establecidos por la Empresa caso-estudio:

- a) La selección de cada participante se basa en las necesidades de adiestramiento manifestadas expresamente por cada uno de los supervisores y/o Gerentes de departamentos que conforman la Estructura de Oficina Principal y Sucursales.
- b) La participación depende igualmente de ciertos criterios de selección:
 - Tiempo de servicio en la Empresa.
 - Necesidades de preparación para ocupar cargos futuros.

- Resultados obtenidos en la Evaluación de Actualización.

c) Otro requisito establecido está en función de la distribución porcentual determinada por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE).

- Nivel Operacional: (Oficinistas subordinados) 80% mínimo de participación.

- Nivel de Cuadros Medios: 15% máximo de participación.

- Nivel de Dirección: 5% máximo de participación.

B. Programa Anual de Adiestramiento: Etapas:

1. Etapa de Planificación:

1.1. Detección de Necesidades:

1.1.1. Definición del Proceso:

Como su nombre lo indica, en este procedimiento se ponen de relieve

las necesidades de adiestramiento del personal que labora en Oficina Principal y Sucursales.

1.1.2. Finalidades del Proceso:

Detectar el tipo de necesidad de adiestramiento existente en el personal y solucionable por el Programa respectivo, y cuyo parámetro de comparación es el concepto de Eficiencia Normal.

Se entiende por Eficiencia Normal el punto de equilibrio o punto medio entre los diferentes grados de capacidad que posee un empleado para llevar a cabo las exigencias y responsabilidades presentes en el puesto de trabajo.

1.1.3. Métodos de detección de necesidades:

a) Método de Observación:

Se caracteriza por las apreciaciones hechas por los superviso - res inmediatos y las cuales estarán determinadas básicamente por la Evaluación de Actuación anual realizada a cada empleado.

b) Método de Entrevista:

Se lleva a cabo a través de tres formularios debidamente diseña - dos para tales fines:

b.1. Formulario de Detección de necesidades:

Constituye un instru - mento que tiene por finalidad identificar las necesidades de adiestramiento del personal, a - partir del análisis y/o evalua - ción del perfil de actuación - del titular del cargo; evalua - ción que realiza el supervisor o jefe inmediato.

b.2. Formulario del "Listado de Cursos Elegibles":

Consiste en un resumen detallado de los diferentes cursos a elegir, según las diferentes programaciones hechas por las instituciones didácticas especializadas. Tiene como objetivo fundamental, suministrar a los supervisores las informaciones que éstos puedan solicitar durante el proceso de detección.

b.3. Formulario de "Cursos a Elegir según necesidades de Adiestramiento":

Diseñado para recopilar las informaciones del proceso de detección.

1.2. Elaboración del Programa de Adiestramiento:

Una vez cumplido el proceso de detección de necesidades, se elabora el Programa a

través de un formulario impreso para tales fines denominado "matriz de cursos".

Seguidamente, se ponen en curso las disposiciones establecidas en el Artículo 3 de la Ley del INCE Y EL Artículo 3 de su respectivo Reglamento.

1.3. Determinación del Presupuesto: Objetivos:

a) Este procedimiento tiene como primer objetivo determinar la distribución porcentual del presupuesto en base al número de personal de cada uno de los Departamento de Oficina Principal y Sucursales.

b) Determinar la posible deducción de cada curso a dictarse, a fin de establecer objetivamente el monto de Inversión Bruta de la Empresa y el monto deducible por el INCE.

1.4. Ajuste del Plan y/o Presupuesto:

Realizado de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Ley del INCE y su Reglamento.

1.5. Programación Final:

En esta sub-etapa se programa el calendario de cursos a dictarse en el año correspondiente, de acuerdo con las necesidades presentadas por la Empresa y la programación de cursos ofrecida por las diversas entidades didácticas.

Asimismo, la realización de este programa, representa el punto de partida y puesta en marcha del Plan de Adiestramiento Anual.

2. Etapa de Ejecución:

Esta etapa del Programa es supervisada y controlada por el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos. Los pasos a seguir están contemplados en las disposiciones hechas por el Reglamento de Deducciones INCE. Comprende los conceptos siguientes:

2.1. Inclusión del Curso a deducir.

2.2. Fecha de Notificación del Inicio del Curso.

2.3. Casos de suspensión y/o modificación del curso.

2.4. Caso de solicitud de reinicio.

2.5. Complemento de cursos al Plan Anual.

2.6. Ejecución Presupuestaria.

Una vez cumplido los requisitos hechos por el Reglamento de Deducciones INCE, así como con las programaciones hechas por la Empresa, según las necesidades de adiestramiento, es responsabilidad del Supervisor de Desarrollo de Recursos Humanos, comunicar a cada empleado su inclusión en el curso.

A tales efectos, cada participante recibirá una carta individual de invitación, en la cual se le notifica las informaciones siguientes: Nombre del Curso, Fecha de inicio, Horario que comprende, Duración y Dirección en la cual será dictado.

3. Etapa de Control:

Todo el Programa de Adiestramiento en la Empresa está sujeto a una serie de mecanismos de control. Para tales efectos, el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos dispone de un conjunto

de formularios o forma impresas, las cuales se enumeran a continuación:

- Control de Adiestramiento Individual.
- Control de Adiestramiento por Curso.
- Cartas de participación por concepto de:
 - Suspensión del curso.
 - Retiro de participantes.
- Autorización de Cursos fuera del Programa.
- Evaluación del Curso y del Instructor, realizada por los participantes del curso.
- Evaluación realizada por el Instructor del Curso.
- Relación de Costo por Curso.
- Relación de seguimiento de cursos.
- Relación de Cursos dictados en el año que se evalúa y cuantifica.

4. Etapa de Evaluación:

La Evaluación de los resultados del Programa de Adiestramiento, tiene su base en el segui -

miento realizado en la Etapa de Control, sin cuyos formularios será prácticamente imposible emitir conclusiones y cifras exactas sobre la ejecución de dicho Programa.

De esta forma se pone de relieve las características de continuidad y organización del proceso a través de ciclos y etapas concatenadas entre sí.

En esta Etapa de Evaluación se realiza un informe en el cual se destaca el número de cursos dictados, así como el número del personal que ha recibido adiestramiento.

Asimismo, se determina la distribución del presupuesto asignado por concepto de:

1. Asignación porcentual para cada Dirección Funcional.
2. El costo por persona.
3. La Inversión Bruta realizada por la Empresa.
4. La recuperación neta derivada del INCE.

5. La Inversión total.

C. Aportes del Programa de Adiestramiento en la Planificación de Carreras:

El Adiestramiento como técnica de instrucción formal programada, indiscutiblemente constituye un medio de afianzar conocimientos y adquirir otros que coadyuven en el proceso de desarrollo integral del individuo.

Ahora bien, las actividades de adiestramiento entendidas en su más amplio concepto, constituyen un fin en sí mismas dentro del proceso de planificación de carreras.

De esta forma, puede decirse que la aplicación efectiva de técnicas de adiestramiento y desarrollo le permite al individuo, por una parte, adquirir nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades acordes con su nivel de potencialidad y, por otra parte, le ofrece mayores alternativas de progreso y de escalar posiciones en la Organización.

Asimismo, estas técnicas representan medios -

de los cuales puede valerse la Empresa para captar, de sarrollar y retener al personal idóneo dentro de su - propia estructura organizativa.

En resúmen, con la implementación adecuada de eficientes programas de adiestramiento y desarrollo de personal, es posible hacer coincidir los intereses del personal con los de la Organización. Los primeros, - pueden adquirir la formación y el entrenamiento necesario para ocupar, progresivamente, puestos de mayor responsabilidad y participar activamente en los planes de previsión de la Empresa. La Empresa, por su parte, obtiene un medio de "garantizarse" el individuo adecuado en el puesto adecuado y con el cual contar en el futu- ro.

PARTE VI

EL PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA EN LA
EMPRESA CASO-ESTUDIO.

CAPITULO I

ASPECTOS PRACTICOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION
DE CARRERAS, DESARROLLO PROPUESTO.

A. GENERALIDADES DEL PROCESO

En esta etapa del Proyecto de Investigación, se dan los pasos o lineamientos prácticos que puede llevar a cabo la Empresa caso-estudio, a fin de implementar los Planes de Carrera dentro de su Política General de Adiestramiento y Desarrollo Personal.

Cabe destacar, que el proceso de Planificación de Carrera, fundamentalmente, es un proceso dinámico caracterizado por un sistema de retroalimentación o feed-back (entrada y salida de informaciones) continuo por esta razón integra, en forma coordinada, las diversas Técnicas de Personal tratadas en los capítulos que preceden.

Finalmente, el Modelo de Planificación de Carrera, es presentado a la Alta Gerencia de la Empresa para su debida revisión y aprobación, lo cual permitirá implementarlo como Política de Desarrollo de su Personal.

1. Objetivos que se propone llevar a cabo la Empresa - en estudio con la implementación del Plan

- 1.1. Facilitar el crecimiento y desarrollo de su personal empleado, proporcionales al alcance de sus propias metas como Organización.
- 1.2. Promover y supervisar continuamente el progreso de carrera del personal, al cual está dirigido el Plan, de tal modo que exista la oportunidad para cada empleado, de desarrollar al máximo su potencial de trabajo.
- 1.3. Incrementar las reservas de individuos con talento y potencial, a fin de asegurarse un número adecuado, para el momento en que la Organización lo necesite.
- 1.4. Permitir que los diversos niveles supervisores adquieran cada vez, mayor conciencia de sus responsabilidades en el proceso de carrera de su personal.
- 1.5. Integrar el Proceso de Carrera al Sistema de Administración y Dirección de Personal, esto es, con los métodos de evaluación del mérito individual, programas de formación, mecanismos de compensación, etc.

2. Disponibilidad de Recursos

2.1. Financieros

Al respecto, la Empresa debe realizar una análisis basados en criterios reales que definan su capacidad económica para llevar a cabo el Proceso de Carrera: cuánto está dispuesta a invertir y qué medidas de previsión sugiere en caso de producirse nuevas exigencias dentro de dicho proceso.

2.2. Humanos

Asimismo, es necesario un reconocimiento global o valoración promedio del personal, para realizar los Planes de Carrera dentro de la Empresa. Obviamente, este reconocimiento se hace visible por las diversas manifestaciones y necesidades de desarrollo y de la trayectoria del personal a través de las actividades de la Organización.

3. Objetivos predeterminados por cada Dirección Funcional.

Los planes de Carrera previstos deben estar acordes con los objetivos de cada una de las Direcciones Funcionales que forman la Estructura Organizativa. De allí que exista la necesidad de establecer características de carrera, proporcionales a cada Dirección (Administración, Mercadeo, Finanzas y Relaciones Industriales - Gerencia de Personal).

Así para la Dirección de Mercadeo, por ejemplo este sentido de "proporcionalidad" vendría expresado en términos de "ventas": incremento de las ventas, aplicación de nuevos métodos publicitarios, promoción de nuevas marquillas del producto, etc.

B. MARCO ESTRUCTURAL

1. Análisis de las diversas políticas y factores de Personal directamente vinculados al Proceso de Carrera.

1.1. Factores de Estabilidad

1.1.1. Nivel promedio de la rotación del personal en la Empresa.

1.1.2. Nivel promedio de los años de servicio del personal.

1.1.3. Ingresos del Personal por cargos.

1.1.4. Egresos del Personal por cargos.

1.2. Factores de Movilidad

1.2.1. Política de ascensos o promociones

1.2.2. Política de transferencias

1.2.3. Política de rotación interna

1.3. Factores de Reclutamiento y Selección

1.3.1. Técnicas de Reclutamiento y Selección aplicadas por la Empresa.

1.3.2. Políticas de Reclutamiento interno.

1.3.3. Actualización de las informaciones contempladas por el Archivo de Elegibles.

1.4. Factores de Compensación

1.4.1. Política de aumentos: ascensos, antigüedad, mérito individual, aumentos generales por Decretos del Ejecutivo Nacional y aumentos por Contratación Colectiva o Costo de Vida.

1.4.2. Escalas de remuneraciones: escala de suelos por niveles funcionales (tabuladores de suelos).

1.5. Factores de Adiestramiento y Desarrollo

1.5.1. Niveles participantes del Programa Anual de Adiestramiento.

1.5.2. Control de cursos programados e impartidos en función de las necesidades detectadas.

2. Unidades Administrativas Responsables

En este sentido es importante la formación de diferentes niveles de Comités, como agentes en-

cargados de llevar a cabo un seguimiento adecuado - del proceso de carrera.

La puesta en marcha de dicho plan, puede hacerse sobre la base organizativa piramidal de la Empresa, de tal manera que se logre la participación de todos los niveles funcionales.

2.1. Comité de Carrera de los Departamentos

2.2. Comité de Carrera por Direcciones

2.3. Comité de Carrera de la Empresa

2.1. Comité de Carrera de Departamentos

Puede formarse por: -Supervisor de cada Departamento

-Supervisor de Desarrollo de Recursos Humanos

2.2. Comité de Carrera por Direcciones

Estaría formado por: -Directores

-Gerente de Departamento

-Supervisores de Sección

-Gerente de Personal

2.3. Comité de Carrera de la Empresa

Puede formarse por los niveles más altos de cada estructura: -Director Gerente General o su Asistente en carácter de suplente.

-Directores

-Gerentes de Departamento

-Gerente de Personal y Supervisor de Desarrollo de Recursos Humanos.

En tal caso, cabe destacar que la responsabilidad directriz, recae sobre el Departamento de Personal en colaboración con el encargado de la sección de Desarrollo de Recursos Humanos.

3. Niveles que participan en el Plan de Carrera

Tomando en cuenta las características de la empresa en estudio y el Manual de Descripción de Cargo, pueden identificarse los siguientes niveles-participantes:

3.1. Niveles II y III: Personal Administrativo: Medio y Operativo. Incluye Auxiliares Administrativos, Operadoras de Central Telefónica, Recepcionistas, niveles secretariales y de oficina, dibujantes, etc.

3.2. Nivel IV: Personal Administrativo Medio Superior: Incluye Supervisores de Sucursales, Contadores, Asistentes a Gerentes, etc.

3.3. Nivel V : Personal Administrativo Directivo: Incluye Gerentes, Contralor, Tesorero, Ingenieros, etc.

No se incluyen niveles de Alta Gerencia y Directores.

C. MARCO FUNCIONAL

1. Fase I: Inventario de la Estructura Organizativa Actual

1.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico sobre la Estructura Organizativa Actual de la Empresa caso-estudio, en función de las necesidades de desarrollo de su personal, de acuerdo a sus metas de crecimiento y expansión, así como a su política de mejoramiento del personal.

1.2. Objetivos Específicos

1.2.1. Se pretende en primer lugar, hacer un diagnóstico estructural-organizativo sobre la base de los diversos Organigramas Líneo Funcionales.

1.2.2. Emplear las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos, por medio de las cuales lograrse la mayor parte de los objetivos previstos en esta primera fase.

1.2.3. Determinar la agrupación de los puestos por familia, tomando en cuenta las características similares en línea jerárquica.

1.2.4. Identificar y seleccionar los puestos -

clave para la Empresa en estudio. Esta selección puede llevarse a cabo según diversos criterios:

1.2.4.1. Funciones y actividades inherentes al cargo.

1.2.4.2. Índice de rotación que experimenta el cargo.

1.2.4.3. Si la posición del cargo puede considerársele una etapa de transición para escalar posiciones a más alto nivel.

1.2.4.4. Nivel de exigencias requeridas

1.2.5. Sentar las bases para realizar un programa general de Planificación de Carrera de acuerdo a la previsión de cargos-futuros, posibles cambios estructurales y funcionales en los puestos actuales. Este tipo de previsión requiere de una enumeración de aquellos puestos que no están totalmente definidos o que se estiman deberán crearse en el futuro. En este sentido, la planificación de ca -

rrera depende de los programas de revisiones del año siguiente, pues es importante disponer de un plazo amplio para trabajar con holgura en la designación y formación del futuro ocupante.

- 1.2.6. Establecer medidas remunerativas definidas en función de los planes de carrera que se esperan diseñar para el personal.
- 1.2.7. Además de identificar y seleccionar los puestos claves, la Empresa debe prever las posibles vacantes generadas por renuncias o dimensiones, transferencias, promociones, jubilaciones, etc.
- 1.2.8. Estructurar adecuados planes de reclutamiento y selección del personal necesario, en caso de que el diagnóstico permita determinar que en la Empresa no existen personas capaces de desarrollar las funciones de los puestos nuevos o de aquellos que quedan vacantes por la promoción de sus ocupantes.

1.3. Métodos y Técnicas empleadas

En resúmen, en esta primera fase se pone a relieve la importancia del análisis de los diferentes Organigramas de Posición (Líneo Funcionales), que determinan la Estructura Organizativa de la Empresa en estudio; así como el uso de las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos, como instrumentos que permitan cubrir los objetivos propuestos en esta fase primaria del proceso de Planificación de Carrera.

2. Fase II: Inventario del Potencial Futuro

2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico sobre el personal que labora en la Empresa caso-estudio, a fin de determinar el nivel del potencial que detentan y, en consecuencia, abrirle posibilidades de desarrollo general e individualmente considerado.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Diagnóstico del record individual

Realizar, primeramente, un diagnóstico lo más exhaustivo posible acerca del "record individual" o biografía personal de los individuos participantes del Proceso de Carrera. Mediante la determinación del récord individual, se pretende conocer el nivel de estudios, experiencias y datos detallados sobre el empleado.

Puede comprender:

- Datos personal y del puesto
- Historia de trabajo en la Empresa.
- Puestos que ha ocupado.
- Estructura en las cuales ha participado, es decir, si ha trabajado en Plantas Procesadoras anteriormente, etc.
- Años de servicio por puesto
- Historia de trabajo fuera de la Empresa

- Empresa
- Puestos que ocupó
- Número de años
- Datos Educativos. Años termina
dos
- Primaria
- Secundaria
- Universitaria
- Técnica o especial
- Post grado
- Idiomas conocidos.
- Entrenamiento recibido en la -
Empresa
- Cursos tomados: duración, fe
cha, etc.,

Además de la información inicial para el planeamiento de la carrera, permite a la administración del personal la actualización de los datos en función de planes benéficos, planes económicos, etc.

2.2.2. Evaluaciones periódicas al Personal

Por otra parte, realizar evalua

ciones periódicas sobre el mérito individual o actuación del empleado.

Al respecto, estas evaluaciones permiten reconocer los puntos débiles y fuertes de cada individuo y, en consecuencia, tomar los correctivos necesarios para superar los primeros y reactivar los segundos, lo cual lleva implícito un planeamiento de la formación o en trenamiento que cada quien debe recibir.

En este sentido, los instructivos de Evaluación de actuación, como ins trumentos para la planificación de la ca rrera, deberá estar acorde con los niveles funcionales que se desea evaluar. De acuerdo a las características de la Empresa en estudio, pueden distinguirse dos niveles:

a. Personal Administrativo: Medio operativo

Es decir, cargos que no tienen responsabilidad de supervisión

b. Personal Administrativo: Medio Superior y Directivo.

Es decir, cargos que ejercen supervisión.

La Evaluación de Actuación, es una responsabilidad continua de todo supervisor, por lo tanto se hace necesario su información a través de sendos instructivos que permita, tanto a la Empresa como a su personal, obtener beneficios directos. En el área de las relaciones interpersonales, este tipo de Evaluación permite:

-Que el personal sienta que la empresa se ocupa de él.

-Que el personal sepa lo que la Empresa espera de él

-Que a través de la franqueza mutua entre supervisor y supervisado se mejore el clima de trabajo.

En el área de las remuneraciones, el resultado de esta evaluación podría servir de base para establecer criterios de aumentos de salario:

En el área de planeamiento de la carrera, la evaluación de Actuación permite:

- Conocer el potencial humano de la Empresa
- Programar los movimientos de personal sobre la base de la capacidad y el mérito.
- Guiar para casos de despido.

Las dificultades que presenta esta evaluación no envuelven solamente a la persona evaluada sino también a los evaluadores, quienes consciente o inconscientemente pueden formar juicios que influyen en los resultados de dicha evaluación. Por otra parte, es muy importante que el propio empleado pueda conocer en detalle sus puntos fuertes y débiles re

gistrados en su evaluación, de allí que sea necesaria una entrevista profunda entre ambos. Esta entrevista no debe ser la única oportunidad que el empleado tenga de conocer cómo realiza su trabajo, en opinión de su evaluador, puede realizarse además un intercambio de opiniones entre las partes cuando alguno de ellos lo considere conveniente.

2.2.3. Asimismo, otro objetivo fundamental de esta segunda fase del proceso de planificación de carrera, lo constituye la evaluación del potencial futuro, a través de la cual puede conocerse el grado máxi mo de desarrollo que un individuo puede alcanzar durante su carrera en la Empresa y por consiguiente, le permitirá a ésta conocer con qué recursos cuenta para la realización de los planes empresariales.

Como puede verse, la determinación del récord individual como primera finalidad de esta fase, permite obtener-

un inventario desde el punto de vista ob-
jetivo, la evaluación del potencial com-
pleta este inventario añadiendo nuevos y
más significativos elementos de carácter
subjetivo.

Así, de esta evaluación de po-
tencial emergen las necesidades indivi-
duales de formación y desarrollo por
cuanto trata de determinar las áreas de
mayor o menor conocimiento en cada indi-
viduo.

Factores de Análisis:

Para determinar el potencial de
un individuo, deben tomarse en cuenta -
los siguientes elementos de juicio:

- Edad
- Experiencia
- Capacidad de aprendizaje
- Actitudes motivacionales
- Autodesarrollo o potencial de avance
- Eficiencia en el trabajo actual

- Eventual actitud para otros tipos de actividades
- Necesidades de formación y desarrollo
- Posiciones disponibles acordes a la Estructura Organizativa

Instrumentos para la Evaluación de Potencial

Para la evaluación del potencial, la Empresa en estudio puede valerse de diversos instrumentos o técnicas que le permitan llevar a cabo el análisis de los factores previstos. Esta disponibilidad de técnicas define nuevamente, el carácter dinámico (retroalimentación) del proceso de carrera. De acuerdo a las características de la Empresa caso estudio, en relación a su sistema de administración de personal, la evaluación del potencial puede realizarse por medio de las siguientes técnicas.

a. Evaluación de Actuación

Es el instrumento directriz en la valoración del potencial, permitiendo analizar los factores característicos del individuo en su medio de trabajo.

b. Entrevistas sobre carrera

Estas entrevistas son llevadas a cabo por los diferentes niveles supervisores en cada uno de los Departamentos Administrativos y deben cubrir los principales factores del personal en relación a sus perspectivas, potencialidades y progresos de carrera, entre otros.

c. Pruebas de Test o Psicotécnicos

Constituye otra técnica fundamental en el proceso de evaluación del potencial, la aplicación de estas pruebas permiten determinar los aspectos más resaltantes de cada uno de los factores medidos: inteligencia, creatividad, personalidad, etc.

d. Descripción de Puestos

Permite conocer toda la información referida a las funciones y actividades que desarrolla el individuo en su actual puesto de trabajo, los requisitos que de éstas se derivan para su desempeño.

e. Consideraciones del Supervisor inmediato.

Los juicios y consideraciones de los niveles supervisorios constituye un instrumento más para determinar el valor del potencial de cada individuo. De la objetividad de estas observaciones dependerá en gran medida el desenvolvimiento eficaz de los planes de carrera previstos para cada unidad administrativa.

2.3.3. Precedentes que determina la evaluación del potencial

Los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas para evaluar el potencial, permiten determinar precedentes sobre los planes de acción a seguir en las fases sucesivas, esto es, - establece criterios concretos sobre los planes de formación y planes de promoción acordes al proceso de carrera.

3. Fase III. Formación y Planes Individuales de Promoción:

3.1. Planes Individuales de Formación

3.1.1. Objetivo General

Coordinar los elementos de diagnóstico obtenidos en las fases anteriores, con el objeto de determinar los planes de formación y capacitación que deben regir para cada individuo, de acuerdo a sus propias potencialidades y posi-

bilidades de desarrollo que se le ofrecen; principios fundamentales del proceso de planificación de carrera.

3.1.2. Objetivos Específicos

Establecer planes individuales de formación, orientados en tres aspectos fundamentales:

1. Para corregir las deficiencias que refleja el individuo en su puesto de trabajo, es decir, para superar los puntos débiles en su actuación y rendimiento.
2. Para mejorar el desempeño en los requerimientos del puesto, es decir, para afianzar conocimientos y habilidades que le permitan al individuo un mejor desenvolvimiento en su trabajo.
3. Para aumentar conocimientos y ampliar experiencias, a fin de que el individuo logre desarrollar sus potencialidades que le permitirán asumir posi -

ciones de mayor responsabilidad en el futuro.

Clasificar el tipo de formación y capacitación a seguir de acuerdo a los patrones trazados en el proceso de carrera. Cabe destacar que la clasificación de los planes de formación, rige tanto dentro de la Empresa en estudio, como fuera de ella. Dentro de los planes formativos internos pueden considerarse:

2.2.1. Planes que permitan obtener experiencias educativas.

Referidos fundamentalmente a los cursos programados e impartidos en la Empresa, los cuales pueden tener un período de meses o años de duración, por ejemplo los cursos de idiomas.

2.2.2. Planes que permitan adquirir nuevas experiencias de trabajo

a. Asignación de responsabilida-

- des adicionales por parte del supervisor inmediato.
- b. Previsión de reemplazos o su - plencias temporales en cargos de mayores responsabilidades, - bien sea por períodos de vaca - ciones, ausencias momentáneas - del titular del puesto, etc.
 - c. Asignación de proyectos espe - ciales, en loscuales el indivi - duo debe tomar decisiones por - propia iniciativa.
 - d. Participación en comités dis - puestos por la Empresa caso-es - tudio para llevar a cabo sus - actividades, por ejemplo, comi - té de ventas, comité de sala - rios, etc.
 - e. Rotación por diferentes pues - tos de trabajo, incluyendo en unidades administrativas dife - rentes al Departamento donde - trabaja. Estos planes de rota -

ción determinan entonces el -
proceso de movilidad (transfe-
rencias, etc.) que le permite-
al individuo asumir diferentes
roles por un período de tiempo
dado, a fin de que adquiera -
los conocimientos y las expe -
riencias requeridas para ocu -
par posiciones futuras.

- f. Entrenamiento en el trabajo -
que le permita al individuo ad-
quirir conocimientos específi-
cos.

Dentro de los planes de forma-
ción contemplados fuera de la Empresa caso-es-
tudio pueden citarse:

- a. Cursos y seminarios programa -
dos por la Empresa en su Pro -
grama de Adiestramiento Anual-
e impartido por entidades di -
dático especializadas, por -

otras empresas, etc.

b. Cursos universitarios

c. Programas por correspondencias

d. Lecturas dirigidas

e. Asistencia a Congreso y otros

Finalmente, todas estas acciones en conjunto, pretenden dar a cada individuo la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y experiencias que permitan el máximo desarrollo de sus capacidades, en el plazo más breve posible.

En este sentido, es fundamental una actitud ampliamente receptiva frente a los planes de formación (traslados, suplencias temporales, etc.) como parte de un programa de desarrollo preconcebido, ya que el éxito de dicho programa depende en gran medida de la iniciativa manifiesta del personal ante las alternativas de progreso que le ofrece la Empresa.

3.2. Planes Individuales de Promoción

3.2.1. Objetivo General

Establecer criterios definidos que permitan determinar en forma continua, los patrones de desarrollo que debe seguir cada individuo dentro de la Empresa en estudio.

3.2.2. Objetivo Específico

Tiene como objetivo primordial establecer las estrategias de acción a seguir en el transcurso de la carrera de cada individuo, de acuerdo a su rendimiento y nivel de potencial. La Empresa caso-estudio puede decidir, entre otras cosas, por los siguientes estrategias de acción que puede verificar c/emplea-
do:

3.2.2.1. Inmediatamente promovible: capacitado para mayores responsabilidades.

3.2.2.2. Potencialmente promocionable a mediano plazo: determinando el tiempo requerido.

3.2.2.3. *Cumple con su puesto pero no se promocionable.*

3.2.2.4. *Debe ser trasladado como último recurso para obtener eficacia del mismo.*

3.4.4.5. Debe ser rechazado

4. Fase IV: Determinación de Planes de reemplazo

4.1. Objetivo General

Tomando en cuenta las características de la estructura Líneo-Funcional de la Empresa caso estudio, así como el nivel de potencial individual de su persona, en esta frase se pretende visualizar el ordenamiento resultante de la disposición que prevé para cada individuo en sus diferentes áreas y puestos claves.

4.2. Características que presenta la formulación de los planes de reemplazo

4.2.1. Esta fase reviste de una importancia decisiva en el proceso de Planificación de Carrera ya que como puede verse, permite programar dicho proceso en función de planes concretos de acción.

4.2.2. Las determinaciones tomadas en esta fase del proceso de Carrera, son estrictamente CONFIDENCIALES, por lo que solo deben ser manejadas por el Departamento de Personal y el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos junto con el Comité de Carrera respectivo.

4.2.3. Llevar a cabo esta fase no presenta mayores dificultades, si se han realizado debidamente las fases que preceden.

4.2.4. El proceso de ordenamiento previsto en esta fase permite tabular todas las informaciones obtenidas en las fases anteriores y disponerlas en sendos esquemas organizativos. Dichos esquemas indican-

los posibles sustitutos, teniendo en cuenta, por una parte, las promociones, transferencias, posibles renuncias, jubilaciones, etc. y, por otra parte, previendo que los sustitutos o candidatos propuestos sean personas adiestradas y por consiguiente, preparadas para la sustitución o, por el contrario, si se trata de personas en período de adiestramiento; en este caso, se debe determinar cuándo estarán adiestradas.

4.3. Disposición de los Esquemas Organizativos

Los esquemas organizativos de sustituciones o reemplazos se basan en el principio organizacional de que no deben existir hombres insustituibles en la Empresa, por muy alto que sea el nivel del puesto y la carga de responsabilidad. Y, aún cuando no implican necesariamente la intención de querer promocionar a determinadas personas, sin duda constituyen un plan concreto que ofrece alternativas claras para decidir qué hacer en casos de puestos vacantes imprevisiblemente y determinar qué tiempo se nece

sita para disponer de los sustitutos adecuados.

De acuerdo a las características de la Empresa en estudio y con la colaboración del Departamento de Sistemas y Procedimientos de la misma, (27) pueden determinarse dos tipos de formas:

4.3.1. Lista de Reemplazo

Constituye una ficha o formato impreso diseñado de acuerdo a las necesidades de la Empresa, en términos generales puede prever los siguientes datos fundamentales.

- Título Funcional del Puesto
- Nivel del Puesto
- Nombre del Titular
- Edad
- Antigüedad en la Empresa
- Antigüedad en el Puesto
- Año de retiro

(27) Es responsable del diseño de formas administrativas para el normal funcionamiento de las actividades de la Empresa en estudio.

- Formación básica
- Evaluación: Plan de acción
- Nombre del sustituto
- Edad
- Antigüedad en la Empresa
- Antigüedad en el Puesto
- Año de retiro
- Formación básico
- Evaluación: Plan de Acción

4.3.2. Mapas de Reemplazo

También denominamos Organigramas de Reemplazo, constituyen una representación dinámica del planeamiento de las posiciones clave y sus posibles sustitutos dentro de la Empresa caso-estudio.

Con estos mapas pueden visualizarse gráficamente, el ordenamiento previsto. Cabe destacar además, que el diseño de los mismos depende fundamentalmente de las evaluaciones de Actuación y del Potencial aplicadas al personal, así

como de los Planes de Formación y Promoción establecidos en las distintas fases del proceso de planificación de carrera.

De esta forma, pueden determinarse "grados" o "códigos" que representen cada uno de los criterios correspondientes a dichas evaluaciones y planes, lo cual permite conservar el carácter confidencial que requieren estas informaciones.

D. MECANISMOS DE CONTROL DEL PROCESO

Una vez realizado el diagnóstico o reconocimiento sobre las necesidades reales de desarrollo de la Empresa caso-estudio y de su personal, así como la coordinación o planificación de los esfuerzos tendientes a satisfacer dichas necesidades, corresponde a los niveles supervisorios, en colaboración con los encargados directamente del proceso de carrera, asumir responsabilidades para mantenerlo vigente. Por esta razón puede decirse que la responsabilidad de llevar a cabo este proceso constituye un sistema de comunicación en cadena.

En términos generales, pueden citarse algunas de estas responsabilidades:

1. Corresponde a los diversos niveles supervisorios que forman la estructura de la Empresa en estudio, informes al personal acerca de las oportunidades de expansión, ascensos y alternativas de desarrollo en general.
2. Suministrar informaciones continuas a los empleados sobre las apreciaciones que se tienen de sus respectivos rendimientos, con el fin de que reconozcan tanto sus punutos fuertes como sus puntos débiles y por consiguiente, se logren acuerdos en relación al grado de desarrollo que pueden obtener. Esto supone mucho sentido de tacto (discreción) por parte de los supervisorios, puesto que puede provocar situaciones que detengan el proceso de carrera.
3. Informar al personal acerca de los propósisitos que tiene la Empresa en estudio, al establecer planes de carrera, como una alternativa más del proceso general de desarro-

llo de personal.

4. Ayudar al empleado a conducir su propia ca
rrera a fin de que sea capaz de asumir ma-
yores responsabilidades y desarrollar con-
ductas que lo lleven a posiciones de buen
éxito.
5. Mantener contacto permanente con los Departa
mentos de Personal y Desarrollo de Recursos
Humanos respectivamente, con el objeto
de suministrar informaciones sobre los prog
resos de carrera y los posibles nuevos -
candidatos a participar en los planes de -
desarrollo previstos. Asimismo, para reci-
bir información de estos Departamentos so
bre las oportunidades de carrera existen -
tes en la Empresa.
6. Igualmente, deben asignarse responsabilidades
concretas a los diferentes Comités de-
Carrera encargados, a fin de establecer meca
nis
canismos de control que permitan analizar-
el proceso cada cierto tiempo. Para ello,-

puede definir el Plan de Revisión Anual, - en el cual se hagan las observaciones, reajustes y proposiciones necesarias para lograr la continuidad de los planes de cárrera previstos por la Empresa caso-estudio.

E. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE REVISION ANUAL

El establecimiento de un Plan de Revisión - Anual por parte de la Empresa en estudio, sugiere de - hecho, el análisis de todos los aspectos relativos a - los planes de carrera, que puedan ser objeto de modificación, de acuerdo a las exigencias que el mismo haya podido presentar en el transcurso de su implementación. Dentro de estos aspectos pueden mencionarse:

1. Reconocer las condiciones favorables -previstas por la Empresa en estudio- al proceso de carrera en términos de planes de formación ofrecidos, así como - también, reconocer las condiciones que incidieron - negativamente, a fin de tomar las medidas necesrias.
2. Realizar un estudio comparativo entre los planes -

previstos por cada una de las Direcciones Funcionales de la Empresa caso-estudio (Administración, Finanzas, Mercadeo y Relaciones Industriales: Departamento de Personal) y los planes de carrera, con el objeto de determinar su sentido de proporcionalidad entre ambos planes.

3. Establecer soluciones para los casos especiales que se presentan: puestos bloqueados por las características funcionales que reviste (alto índice de rotación, etc.), ausencias de posibles sustitutos en posiciones clave, etc.
4. Reconocer las necesidades reales de reemplazo, así como revisar y aprobar las sugerencias y modifica - ciones en las listas y mapas de Reemplazo.
5. Considerar igualmente las condiciones favorables - presentadas por parte del personal en términos de:
 - 5.1. Actitudes positivas hacia el programa y planes de formación.
 - 5.2. Progresos notables en las metas de carrera
 - 5.3. Cambios efectivos en los puestos de trabajo, - bien sea por concepto de promoción, transferen

cia, asignaciones especiales, reemplazos, etc.

- 5.4. Las razones por las cuales no participó un empleado determinado en los planes de formación y promoción previstos, en caso de que así haya sucedido.
6. Identificar cuáles fueron los medios que efectiva -mente estimularon las relaciones superiores -subor-dinados en relación al proceso de carrera.
7. Revisar y modificar los planes de carrera, de acuerdo a las innovaciones introducidas en la Empresa caso-estudio, por medio de las diversas políticas de administración de personal, tales como: cambios en los sistemas de compensación (Sistema HAY), cambios en los sistemas de evaluación al personal (Gerencia-por Objetivos), etc.
8. Fijar las políticas necesarias en relación al proceso de carrera en la Empresa caso-estudio, durante -el siguiente período.

CAPITULO II

DISEÑO UN MODELO ILUSTRATIVO DE CARRERA PARA LA SUB-
UNIDAD DE ANALISIS.

1. DETERMINACION DEL MODELO DE CARRERA

El Modelo de Carrera está concebido para la Estructura Organizativa del Departamento de Personal en la Empresa caso-estudio. Este departamento depende de la Dirección de Relaciones Industriales (Oficina Principal), en cuanto a normas, políticas y procedimientos.

2. ETAPAS CUMPLIDAS: DIAGNOSTICO

2.1. Inventario de la Estructura Organizativa del Departamento de Personal

2.1.1. Estudio de los diferentes cargos correspondientes al Departamento de Personal, a partir de las emisiones mensuales de los Organigramas Lineo-Funcionales, realizadas por el Departamento de Sistemas y Procedimientos de la Empresa caso-estudio.

2.1.2. Determinación de la Estructura Organizativa formada por las siguientes unidades

- Unidad de la Gerencia de Personal

- Unidad de Servicios Médicos
- Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos
 - Auxiliar Administrativo de Relaciones Industriales.
 - Recepcionistas
 - Operadoras de télex y central telefónica
- Unidad de Servicio Social
 - Auxiliar Administrativo de Servicio Social
- Unidad de Administración de Personal
 - Auxiliar Administrativo de Personal
- Unidad de Análisis de Sueldos y Salarios
- Unidad de Vigilancia.

2.1.3. Búsqueda, revisión y análisis del Manual -
 Descripción de Cargo del Departamento de -
 Personal a fin de identificar las funcio -
 nes realizadas y los requisitos exigidos -
 por cada cargo.

2.1.4. Agrupación de puestos clave por familia y
 formación de su estructura jerárquica.

- Nivel Administrativo-Directivo
- Nivel Administrativo Medio Superior
- Nivel Administrativo Medio Operativo

2.1.5. Evaluación del Invetario: Con el diagnóstico de la Estructura Organizativa, se determinan las necesidades de desarrollo estructural del Departamento de Personal.

2.1.6. Necesidades específicas detectadas:

2.1.6.2. Se detecta la necesidad de ampliar la Estructura Organizativa. Funcional del Departamento de Personal, esta ampliación debe llevarse a -
cabo a través de la formación o -
creación de un cargo a nivel Ad-
ministrativo Directivo (gerencial) específicamente del cargo de Ge -
rente de Desarrollo de Recursos -
Humanos, necesidad prevista a me-
diano plazo, dadas las característas de crecimiento y desarrollo-
de la Empresa en estudio.

2.1.6.3. Se detecta igualmente la necesi -
dad de cubrir las vacantes que se
producirán por efectos de promo -
ción.

2.2. Inventario del Potencial Futuro

2.2.1. Análisis de los diferentes registros y expedientes del personal del Departamento respectivo, a fin de conocer el récord de cada uno de los miembros. Previsión y estudio de los "Mc.-Bee" o expedientes personales de que dispone la Empresa en estudio, las cuales están en posesión exclusiva del Departamento de Personal.

2.2.2. Aplicación de evaluaciones periódicas al personal, a través del formulario correspondiente a la Evaluación de Actuación. En esta fase se establecen los primeros criterios o elementos de juicio para determinar el proceso de carrera a seguir en el Departamento de Personal (28)

Dentro de estos criterios pueden citarse los parámetros de evaluación gene

(28) El Formulario de Evaluación de Actuación disponible por el Departamento de Personal en la Empresa caso-estudio, comprende los factores mencionados en el Cap. III, Parte V. Remitirse al anexo correspondiente.

ral de actuación.

-Excelente

-Bueno

-Satisfactorio

-No cumple los requisitos

2.2.3. Paralelo a la evaluación de Actuación, se lleva a cabo la Evaluación del Potencial, cuyo instrumento más representativo es precisamente la Evaluación de Actuación. En esta fase se identifican diversas características. Sobre las capacidades de desarrollo de los miembros del Departamento de Personal y sus posibilidades de hacer carrera dentro de la Empresa en estudio. Pueden identificarse aspectos sobre:

2.2.3.1. Qué intereses de carrera manifiesta cada persona evaluada.

2.2.3.2. Qué puede hacer cada persona para satisfacer sus necesidades de desarrollo.

2.2.3.3. Qué puede hacer su supervisor inmediato al respecto.

2.2.3.4. Cuáles son los aspectos positivos que determinan el rendimiento laboral de cada persona evaluada y cuáles de éstos la capacitan para asumir puestos de mayores responsabilidades.

2.2.3.5. Cuáles son las limitaciones manifestadas en cada persona evaluada que le impiden rendir al máximo - de sus posibilidades en el puesto que actualmente ocupa dentro del Departamento de Personal.

Como puede verse, en esta fase es posible establecer otra serie de criterios de juicio, necesarios para definir los planes dispuestos en fases sucesivas y determinar, en conjunto, el proceso de carrera que debe seguir cada empleado en particular. Dentro de estos criterios pueden disponerse las siguientes:

- Sobrepasado nivel muy alto de responsabi

lidades.

- Necesita mayores responsabilidades: reco
mendados para nuevas funciones o carrera.
- Correcta ubicación en el presente tipo y nivel de trabajo no es promovible aún.
- Mal ubicado: incorrecto tipo de trabajo.

3. ETAPAS PREVISTAS: PLANEAMIENTO

3.1. Formulación de Planes de Formación

En función de lo consignado hasta esta fase, en relación a los factores de Evaluación de Actuación y del Potencial respectivamente, se determinan las acciones o planes formativos más ade
cuados a cada empleado, según corresponda a sus necesidades de adiestramiento y desarrollo.

Dentro de estos planes de formación disponibles por el Departamento de Personal, pueden mencionarse:

- Rotación interna por diversos Departamentos.
- Sustituciones temporales en diferentes puestos.

- Programas de cursos en la Empresa
- Asistencia a cursos fuera de la Empresa
- Designación de Cargo Adjunto
- Asignación de trabajos especiales
- Entrenamiento en el puesto de trabajo.

3.2. Formulación de Planes de Promoción

Finalmente, el Departamento de Personal establece planes concretos de promoción, a fin de obtener resultados acordes a los patrones de carrera previstos. Dentro de estos planes de promoción, a fin de obtener resultados acordes a los patrones de carrera previstos. Dentro de estos planes de promoción pueden citarse, entre otros los siguientes:

- Inmediatamente promocionable
- Promocionable a mediano plazo
- Promocionable a largo plazo
- Debe ser entrevistado a fin de animarle a que cambie y sea más eficaz.
- Debe ser desechado

4. TABULACION DE LAS INFORMACIONES OBTENIDAS Y PROGRAMACION DEL PROCESO DE CARRERA

4.1. Proceso de Codificación

Una vez determinados y plenamente identificados los diversos grados o criterios de la Evaluación de Actuación y del Potencial respectivamente, así como la determinación de los planes de formación y promoción, el Departamento de Personal, como principal responsable, debe codificarlos con el objeto de permitir su variada y rápida lectura en las listas y Mapas de Reemplazo, con los cuales se diagrama el proceso de carrera. Con esta codificación de las informaciones es posible igualmente mantener la confiabilidad de los esquemas organizativos de reemplazo.

4.2. Fundamentos de Programación

4.2.1. Oportunidades de desarrollo organizativo

Formación de nuevos puestos de trabajo, según necesidades administrativas del Departamento de Personal.

Previsión de sustitutos para puestos vacantes.

4.2.2. Necesidades de desarrollo del personal

4.2.2.1. Potencial de avance: Conocimientos, aptitudes, habilidades, etc.

4.2.2.2. Intereses y motivaciones de progreso

5. DIAGRAMA DEL PROCESO DE CARRERA

5.1. Lineamientos de Creación

1. Desarrollo Organizacional previsto por:

Formación de un nuevo puesto de trabajo dentro del Departamento de Personal.

2. Denominación Funcional Asignada

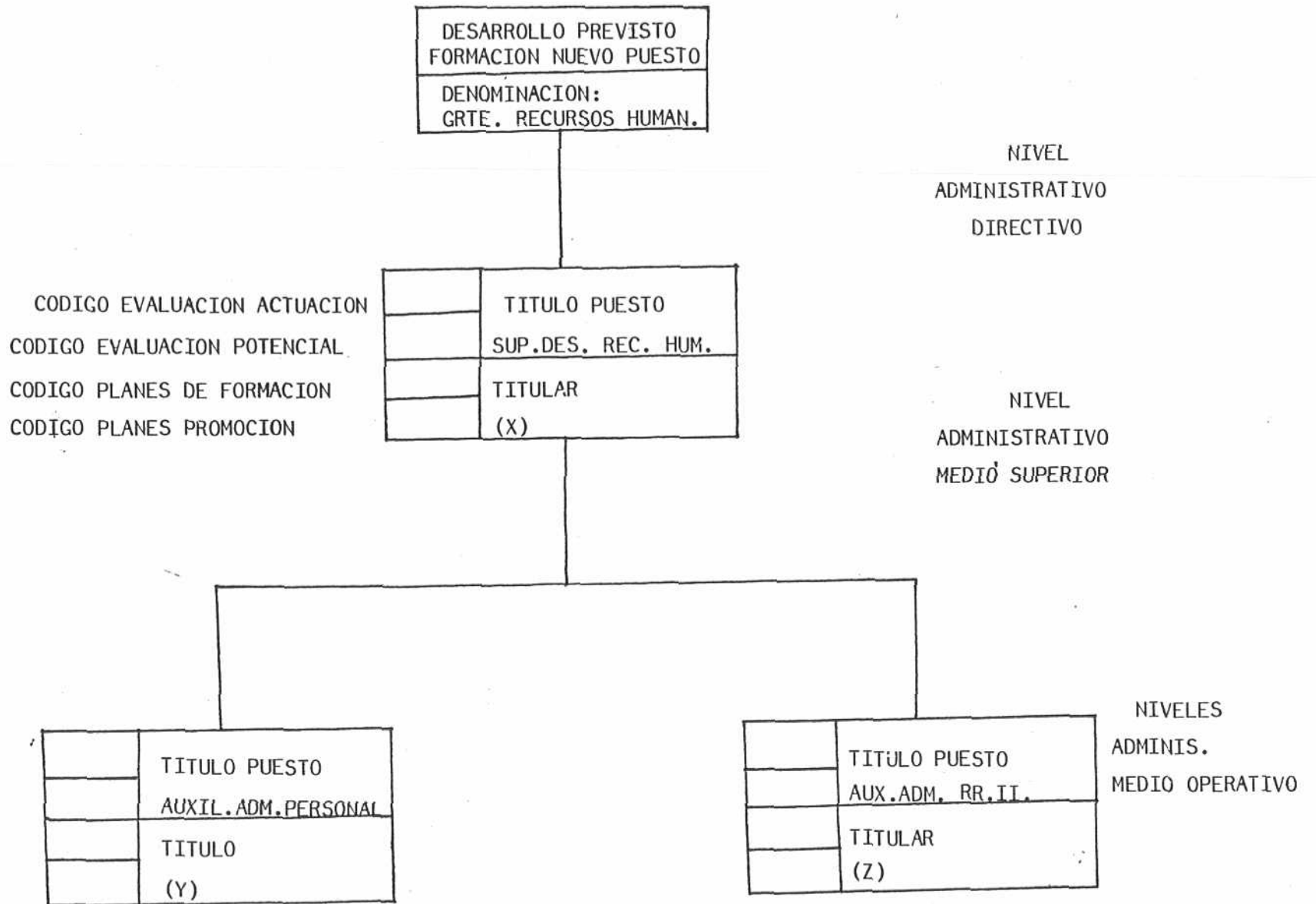
Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos

3. Candidato (s) Promovible (s)

Supervisor de Desarrollo de Recursos Humanos.

5.2. Lineamientos de Previsión de Vacantes

1. Desarrollo de Carrera previsto por: Sustitutos de puestos vacantes.
2. Denominación Funcional de la Vacante prevista:
Supervisor de Desarrollo de Recursos Humanos
3. Candidato(s) Promovible (s): Auxiliar Administrativo de Personal. Auxiliar Administrativo de Relaciones Industriales.



DIAGRAMACION DEL PROCESO DE CARRERA

6. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CARRERA

6.1. Análisis y Descripción de Cargo

Revisión y actualización de las descripciones de cargo que sean necesarias y acordes al proceso de carrera: nuevas funciones o actividades de trabajo y nuevos requerimientos para su efectivo desempeño.

6.2. Valoración de Puestos

Revisión y actualización de los niveles de sueldos de cada puesto en función de:

2.1. Patrones de carrera establecidos

2.2. Posición que ocupan en la Escala de Salarios dispuesta por el Sistema de Compensación que rige en la Empresa caso-estudio.

6.3. Pruebas Psicotécnicas

Aplicación periódica de pruebas psicotécn

nicas que permitan medir el índice de potencialidades existentes en un individuo y coincidentes con los planes de carrera. Debe medirse diversos aspectos, tales como:

6.3.3.1. Pruebas de Aptitud y Desempeño

Pruebas de precisión, palabras, percepción, ortografía, números, habilidad motora, etc.

6.3.3.2. Pruebas de conocimientos

Pruebas orales, escritas, prácticas de trabajo, etc.

6.3.3.3. Pruebas de inteligencia

Pruebas de razonamiento, pensamiento verbal, capacidad de síntesis, capacidad de análisis, etc.

6.3.3.4. Pruebas de Personalidad e interés

Test proyectivos, pruebas de diversos factores de la personalidad, etc.

6.4. Realización de Entrevistas de Carrera

Llevar a cabo diversas entrevistas y reuniones periódicas entre el empleado y su supervisor inmediato, a fin de conocer aspectos relativos al proceso de carrera previsto:

6.4.1. Qué avances ha experimentado el empleado.

6.4.2. Qué tipo de desarrollo prefiere

6.4.3. En qué se benefician tanto el Departamento como su personal

6.4.3. En qué se benefician tanto el Departamento como su personal.

6.4.4. Qué medidas puede tomar el supervisor inmediato para colaborar con el empleado en su proceso de desarrollo.

6.4.5. Qué tiempo debe ocupar el puesto actual y cuáles son los planes/de desarrollo alternativo.

6.5. Evaluaciones al Personal

Evaluaciones que se realizan a través de las técnicas de evaluación de actuación y del po -

PARTE VII

PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES

PRESPECTIVAS Y RECOMENDACIONES

Como puede verse, el proceso de planificación de carrera propuesto, involucra una serie de factores - que debe considerar la Empresa caso-estudio. Al respecto pueden tomarse en cuenta un conjunto de elementos derivados de la investigación misma y que constituyen una guía a la Empresa en estudio para la implementación definitiva de dicho proceso.

1. PREMISAS A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE PLANIFICACION

1.1. Factores Externos o Generales:

Son aquellos que están determinados por el contexto o medio ambiente que rodea a la Empresa en estudio y que ejercen influencia directa para elaborar un plan de carrera. Los indicadores de estas premisas externas vendrán determinados - por los siguientes criterios.

1.1.1. El Mercado de Trabajo

La organización encontrará dificultades para diseñar un Plan de Carrera - de Personal, si desconoce las característi

casos de la demanda laboral; de esta forma, si esto ocurre, corre el riesgo de planear carreras para puestos de trabajo escasos o prácticamente inexistentes.

1.1.2. Las oportunidades ofrecidas por Centros Académicos y/o de desarrollo de personal.

La empresa debe contar con la disposición de centros académicos destinados a impartir los conocimientos que ella requiera de su personal o, en el mejor de los casos, puede contar con sus propios centros de enseñanza.

1.1.3. La movilidad promedio del personal:

La empresa debe tener en cuenta el promedio de movilidad de la población económicamente activa, tanto a nivel nacional como a nivel local. Para ello, debe estar al día en todo lo referente a estudios informativos y estadísticas actualizadas que le suministren parámetros de decisión sobre la elaboración de un programa de carrera como uno de los procedimientos de desarrollo del personal.

1.1.4. El nivel de sueldos promedios para los diferentes puestos de trabajo considerados - "Clave" dentro de una organización:

Es imprescindible que la empresa se provea de estudios de mercado actualizados, cuya información es determinante para que asuma el papel de "programadora" de un plan de carrera para el personal.

1.2. Factores Internos u Organizacionales.

Son aquellos que emergen de la Empresa misma y pueden clasificarse en Factores Internos de tipo Individual y Factores Internos de tipo Empresarial.

1.2.1. Factores Internos de tipo Individual

Son aquellos que están determinados por las características del personal de una empresa y las diferentes variables que resultan de sus inter-relaciones. Los factores más influyentes son:

- a. El Conocimiento acerca de las preferencias de desarrollo.

En la elaboración y aprobación de un plan de Carrera es necesario considerar las preferencias de desarrollo de cada individuo, de lo contrario la Organización estará expuesta a conducir planes de carrera en aquellos empleados que posteriormente no querrán asumir posiciones en los nuevos cargos, cuando así se les requiera.

- b. Reconocer la disponibilidad y prontitud del personal seleccionado.

Al respecto la empresa debe reconocer a quiénes están realmente dispuestos y quiénes cumplen además con los criterios de selección para participar en un plan de carrera, puesto que, en esencia, el concepto de carrera tiene una connotación marcadamente individual. Luego, la empresa debe considerar los indicadores siguientes para elaborar un plan de Carrera:

Disponibilidad e iniciativa de participación del personal

tencial, con el objeto de reconocer los niveles de rendimiento y potencial a cada uno de los empleados y acordes al proceso de carrera al cual se someten.

6.6. Adiestramiento

Aplicación de técnicas formativas dirigidas a cada persona en particular puesto que están basadas en las diferencias individuales. Constituyen mecanismos llevadas a cabo a lo largo del proceso de carrera y permiten nivelar las exigencias de dicho proceso con el desarrollo individual.

Identificar a las personas con talento y potencial de desarrollo.

- Reconocer los niveles de instrucción y adiestramiento generales que posee su personal miembro.

1.2.2. Factores Internos de Tipo Empresarial.

Son factores de gran importancia, dada la influencia que ejercen en las posibilidades de realizar programas de desarrollo de personal y, obiamente, programas de desarrollo de Carrera. En general son las condiciones organizativas que favorecen o desfavorecen el clima para elaborar el plan.

La magnitud y la complejidad de la Empresa, esto es, el tamaño representa en función de:

- El número de trabajadores
- Su importancia económica
- Su avanzada tecnología.

Los cambios emergentes de los métodos y procedimientos de trabajo, los cuales fijan demandas específicas de personal calificado y en potencial de desarrollo que le permita adaptarse a los cambios lo más pronto posible

Los cambios en las diferentes políticas sobre la administración de personal; es decir, todos aquellos resultantes de las continuas renovaciones en las técnicas sobre reclutamiento y selección, prácticas retributivas, standards de evaluación de los méritos individuales, metas de desarrollo de personal etc.

A su vez, debe tomar en consideración su propio promedio de rotación y movilidad del personal. Determinar cuales fluctúan en mayor frecuencia y cuáles son sus posibles causas.

Debe tener igualmente, una visión objetiva y clara de cuáles son sus necesidades reales de desarrollar al personal. Cuáles son las causas de posibles obsolencias, de tal manera que pueda prever al máximo la sustitución y ocupación inmediatas en casos de: renunciaciones, jubilaciones, promociones, transferencias, permisos, periodos de Vacaciones, etc.

La empresa deberá reconocer, finalmente, el grado de receptividad que presentan los niveles supervisorios, así como los Comités de Carrera responsables del plan, ya que de echo éstas forman parte importante en la elaboración del mismo.

2. BENEFICIOS QUE REPRESENTA UN PLAN DE CARRERA.

Los planes de Carrera, visto como un proceso dinámico en el que se produce una secuencia de relaciones de trabajo, envuelve una serie de beneficios, -

tanto como para la empresa en estudio como para su personal.

2.1. Beneficios para la Empresa caso-estudio:

- a. El plan introduce una nueva perspectiva en la administración de su personal que le permite captar y retener el recurso humano con fuertes potenciales de trabajo, con los cuales llevan a cabo sus propios objetivos.
- b. Incrementar la eficiencia organizacional a partir de la máxima utilización de dicho potencial.
- c. Lograr elevar la motivación y el espíritu de grupo de la fuerza laboral con el fin de integrarlos a las metas organizacionales, esto es, dirige una mejor planificación del personal, hacia una mayor participación en las actividades operativas-funcionales.
- d. El plan constituye un instrumento que le permite además una forma de garantizarse el personal debidamente preparado para ocupar posiciones clave en un momento dado.

- e. Es un medio de demostrar que posee un genuino interés por desarrollar a su personal, lo cual la hace más flexible en relación a sus miembros, a la vez que le proporciona prestigio y una buena imagen proyectada hacia el exterior.

2.2. Beneficios para el Personal

Sobre el individuo recae gran parte de la responsabilidad carrera; sin embargo, sus esfuerzos en el proceso de planificación de personal son empleados al obtener beneficios tales como:

- a. Le permite familiarizarse en la empresa y conocer sus posibilidades de progreso.
- b. Le permite adquirir nuevos conocimientos y experiencias para cumplir y desempeñar mejor sus responsabilidades.
- c. Le permite igualmente encontrar en un lugar adecuado dentro de la organización.
- d. Mejorar la satisfacción general del trabajo puesto que le provee de oportunidades para de-

sarrollar activamente su propio plan de desarrollo.

- e. En general, representa un medio de estimular al empleado para descubrir sus propios talentos y, al mismo tiempo, una forma de reducir la incertidumbre sobre la trayectoria de su carrera.
- f. Los empleados descubren rápidamente las oportunidades que da la empresa sobre un plan de carrera, pueden llevarse en armonía con sus aspiraciones personales, esto a su vez contribuye a que se produzcan efectivas relaciones de trabajo que coadyuven al cumplimiento de propósitos comunes.

3. ESTABLECIMIENTO DE RESPONSABILIDADES EN LA PLANIFICACION DE CARRERAS:

3.1. La Empresa caso-estudio:

Como unidad organizacional, constituye el primer agente responsable de definir sus propios objetivos de Carrera, según sus necesidades de desarrollo y perspectivas de crecimiento o expansión. En este sentido, la empresa debe tener definido su tópico de responsabilidades:

- 1.1. Que la planificación de carrera de su personal empleado sea fundamentalmente necesaria y aplicable dentro de su estructura funcional.

Analizar cuál es la política de desarrollo de personal que ha llevado hasta el momento; es decir, cómo ha movido a su personal dentro de los cargos que ocupan actualmente.

- 1.2. Con qué medios cuenta planificar un sistema eficiente de carrera, es decir:

- 1.2.1. Qué técnicas de administración de personal (reclutamiento y selección, análisis y valoraciones de cargos, evaluación de actuación y de potencial, adiestramiento y desarrollo) implementa como bases de los planes de carrera.

- 1.2.2. Si cuenta con el apoyo de diversos niveles, supervisorios que forman su estructura organizacional.

1.2.3. Si cuenta con planes de recompensa para aquellos que contribuyan a mantener vigente el desarrollo de los planes de carrera del personal.

1.2.4. Si conoce las opciones reales de carrera que puede ofrecer la organización.

1.2.5. Si existen posibilidades de crear cargos futuros, dadas las condiciones de demanda que se presenten

Debe tener en claro que hara sólo una parte del proceso de planificación de carrera.

En resumen, la Empresa caso-estudio debe tomar en cuenta sus propias necesidades y propósitos de desarrollo del personal a través de la planificación de carreras. Debe reconocer igualmente, la necesidad que tiene el personal de oportunidades de desarrollo que garantice un clima propicio de interrelación y participación.

3.2. El Personal.

Otra gran parte del proceso de planificación de carreras recae sobre el personal de la Organización, Al respecto, puede verse que los empleados participantes deben definir su posición en relación a diversos aspectos, por ejemplo:

- 2.1. Deben desarrollar un verdadero principio de autenticidad, es decir deben ser conscientes al identificar y establecer sus metas de desarrollo e igualmente, reconocer sus capacidades y potencialidades de rendimiento.
- 2.2. Explorar sus propios planes de carrera en función de sus intereses, potencialidades y oportunidades de desarrollo.

Perseguir al máximo esas oportunidades que la empresa ofrece y considerarlas no sólo como una vía de formación o ascenso, sino también como una alternativa para adquirir conocimientos, habituales y experiencias adicionales que le propicien una situación de buen éxito.

- 2.3. Invertir el mayor tiempo y esfuerzo posible para llevar a cabo el seguimiento del plan de Carrera previsto y asumir una actitud permanente de crecimiento; esto es, desarrollar al máximo los co-

nocimientos y experiencias adquiridas para desempeñar su trabajo por encima de su nivel promedio y, al propio tiempo, construir la base para futuras oportunidades.

- 2.4. Debe familiarizarse en lo posible con la empresa y reforzar sus metas de auto desarrollo, para ello deberá tomar en cuenta posiciones tales como:
- a. Ganar la confianza y consideración de sus superiores.
 - b. Satisfacer sus propias necesidades a partir de las oportunidades de desarrollo.
 - c. Mantener en prespectivas varias opciones de Carrera, de acuerdo a sus propias potencialidades.
 - d. Evitar en lo posible, ocupar cargos por prolongados períodos de tiempo.
 - e. Establecer sus propias pautas de competencia en áreas clave.

BIBLIOGRAFIA

- ATKINSON, John: "Motivación para el Rendimiento", Enciclopedia Aguilar de las Ciencias Sociales, Edit. Aguilar, Vol. 9. Madrid 1979.
- ANDER-EGG, Ezequiel: "Introducción a las Técnicas de Investigación Social", Edit. Humanitas, Buenos Aires, Octava Edición, 1979.
- BARRETO F., Lauro: "Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en la Industria Petrolera y Petroquímica en Expansión", Primer Seminario de Planificación Estratégica de Recursos Humanos, organizados por Petróleos de Venezuela S.A. y sus Empresas Filiales, Caracas, Enero 1981.
- BEST, John W.: "Cómo Investigar en Educación" Edic. Morata, traducida al español por Gonzalo Gonzalvo, 3ra. Edición, Madrid, 1974.
- BLUM, Milton: "Psicología Industrial" Edit. Trillas, México, 1976
- GANONICI, Aldo: "Programación de Carrera", Administración y Formación de Personal, Edit. Deusto, Vol. 3, Bilbao-España 1973.
- COOK, MICHAEL H. "Career Planning", Training and Development Journal, Vol. 35. N. 7 Washington Julio 1981.
- DIAZ SANCHEZ, Enrique: "Introducción a la Teoría de las Relaciones Industriales", Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales. Trabajo de Ascenso, Valencia 1978.

- DUBIN, Robert: "Las Relaciones Humanas en la Administración", Edit. C.E.C.S.A., 2da. reimpresión, México - 1966.
- DUNNETTE, Marvin D.: "Selección y Administración de Personal", Edt. C.E.C.S.A., México 1975.
- GAMBILL, Ted R.: "Career Counseling", Training and Development Journal, Vol. 33, N. 2 Washington Febrero - 1981.
- GLUECK, William: "Personnel A Diagnostic Approach" Business Publications, Inc., Texas- U.S.A. 1978.
- HAMILTON, Alexander,: "Técnicas para la realización de una buena entrevista de selección de personal" N.Y. - U.S.A. 1979.
- HENEMAN, H. Schwab, D; et al.: "Personnel/Human Resource Management", Richard D. Irwin, Inc. Illinois U.S.A. 1980.
- JIMENEZ, W: "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", Fondo de Cultura Económica, México 1963.
- KAYE, Beverly L.: "Career Development, The Integrating Force", Training and Development Journal, Fasc. American Society for Training and Development (ASTD), vol.- 35, N. 5 Washington Mayo 1981.
- KOONT'z y O'Donnell: "Curso de Administración Moderna", - Mc. Graw-Hill inc., U.S.A. 1972.
- LANHAM, E.: "Valuación de Puestos", Editor. C.E.C.S.A., - México 1980.

- LARRAÑAGA, Juan: "La Evaluación de Eficiencia del Personal" Centro de Estudios Profesionales de Relaciones Industriales, U.C.A.B., Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas, 1974.
- MASLOW, Abraham: "Motivación y Personalidad" , Harper & Bow Publishers, N.Y. U.S.A. 1970.
- MATUTE, Eduardo: "Guía para la Calificación y Promoción del Personal", Edic. Ibérico-Europea S.A., Madrid 1969.
- MELINKOF, R.: "Los Procesos Administrativos", Universidad Central de Venezuela, 2da. Edición Caracas, 1973.
- MC. GREGOR, Douglas: "El Aspecto Humano en las Empresas" Edit. Diana, México 1970.
- OLMEDILLO, Nelson: "Dirección de Personal", Apuntes de Cátedra, año académico 1980-81, U.C.A.B. Caracas.
- PEÑA B., Manuel: "Dirección de Personal: Organización y Técnicas", Edit. Hispano-Europea, Vol. 1 Barcelona, - España 1971.
- RICCARDI, Ricardo: "Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal", Edit. Deusto, Vol. 2 Bilbao-España 1973
- SANABRIA, Jesús: "La Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Petróleos de Venezuela", Primer Seminario de Planificación Estratégica de Recursos Humanos, organizado por Petróleos de Venezuela y sus Empresas Filiales, Caracas, Enero 1981.
- SANCHEZ, Enrique: "Los Recursos Humanos y el Desarrollo", II Congreso Venezolano de Ejecutivos, Caraballeda, Nov. 1970.

- SELLTIZ, C; Jahoda M.: "Método de Investigación de las Relaciones Sociales", Edic. Rialp S.A. Madrid 1973.
- SHAHNANIAN, John L.: "Training and Developing Today's Work Force" American Management Association (AMACOM) Extensión Institute, N.Y., U.S.A. 1970.
- SCHEIN, Edgar: "Desarrollo de Personal y de la Carrera", Cap.: 'El Individuo y la Carrera: Un Modelo Conceptual', Massachusetts, Institute of Technology, U.S.A., s.f.
- TUROLA, Mario: "Psicología Industrial", Apuntes de Cátedra, año académico: 1980-81, U.C.A.B., Caracas
- URQUIJO, José I.: "Administración de Sueldos y Salarios", Apuntes de Cátedra, año académico: 1980-81 U.C.A.B., - Caracas.
- WALKER, James; Gutteridge, Thomas: "Career Planning Practices", American Management Association (AMACOM), N.Y. 1979.
- WALTER, Verne: "Self-Motivated Personal Career Planning", Fasc. Personnel Journal, Vol. 55, Sta. Mónica-California, U.S.A. Marzo-Abril 1976.
- YODER, Dale: "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Edit. E.E.C.S.A., 4ta. reimpresión, México 1979.
- ZERILLI, Andrea: "Valoración del Personal", Edit. Deusto Vol. 4, Bilbao-España 1973.
- "Anuario Estadístico de Ausentismo y Rotación" de la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria, Caracas Abril 1982.

Informes Estadísticos de Rotación, llevados a cabo periódicamente por el Departamento de Personal de la C.A. - Tabacalera Nacional, Caracas 1979-1981

Manual de Descripción de Cargos vigente de la C.A. Tabacalera Nacional. Departamento de Personal

Manual de Valuación de Cargos vigente de la C.A. Tabacalera Nacional. Departamento de Personal.

Programas de Reclutamiento y Selección, correspondiente - al *Manual de Normas y Procedimientos del Personal* de la C.A. Tabacalera Nacional (Dpto. De Personal), Caracas, 1982.

Programa de Adiestramiento de Personal de C.A. Tabacalera Nacional-Oficina Principal y Sucursales, Caracas, 1982

ORGANIGRAMA - ANEXO N° 1

C.A. TABACALERA NACIONAL
 Organigrama Linea-Funcional
 Dpto. Personal
 Agosto 1982.

DIRECTOR
 RELACIONES INDUSTRIALES

MEDICO
 ENFERMERA

SECRETARIA

GERENTE PERSONAL

GERENCIA DE
 RELACIONES INDUSTRIALES
 PLANTAS: MARACAY
 GUACARA
 (*)

SECRETARIA

SUPERVISOR DE
 DESARROLLO DE
 RECURSOS HUMANOS

ANALISTA
 SUELDOS SALARIOS

SUPERVISOR
 SERVICIO SOCIAL

VIGILANTE

SUPERVISOR
 ADMINISTRACION DE
 PERSONAL

AUXILIAR DE
 RELACIONES INDUSTRIALES

AUXILIAR DE
 SERVICIO SOCIAL

AUXILIAR DE
 ADMON. PERSONAL

RECEPCIONISTAS
 OPERADORAS TELEX
 OPERADORA CENTRAL T.

* Dependiente de Oficina Principal
 en lo relativo a Políticas, Normas
 y Procedimientos.



SOLICITUD DE EMPLEO

(Llénesse a mano por el solicitante)
(Toda información será tratada confidencialmente)

RELACIONES INDUSTRIALES

ANEXO N° 2

CARGO SOLICITADO

Apellidos:		Nombres:		Cédula de Identidad							
Dirección permanente:				Teléfono:							
Otra dirección donde localizario				Teléfono:							
Lugar de nacimiento (Ciudad, Estado, País)			Fecha de nacimiento	Edad:							
País de Origen:	Nacionalidad	Nacionalizados: Fecha y N° de Geceta Oficial									
Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Otro			Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Estatura Mts.							
Nombre del (de la) esposo (a)			Nacionalidad								
Nombre del Padre			Nacionalidad								
Nombre de la Madre			Nacionalidad								
DESCENDIENTES (HIJOS)			OTROS DOCUMENTOS								
Apellidos y Nombres		Fecha de nacimiento		NOMBRE	NUMERO						
				Paseporte							
				Libreta Militar o Bolets Militar							
				Seguro Social							
				Título o Licencia de Conducir	Grado						
E D U C A C I O N											
NIVEL	INDIQUE LOS AÑOS TERMINADOS				ESPECIALIDAD						
PRIMARIA	<input type="checkbox"/>										
SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>					
UNIVERSITARIA	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>					
TECNICA O ESPECIAL	<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>					
POST-GRADO EN:			UNIVERSIDAD								
Indique a continuación los cursos tomados: G = Graduado; E = En Estudio; S = Suspendido.											
CURSO	ANOS	Meses	G	E	S	OTROS CURSOS	ANOS	Meses	G	E	S
CONTABILIDAD											
SECRETARIADO											
IDIOMAS (ADEMAS DEL CASTELLANO) Marque con una "X" donde corresponda B = Bien; R = Regular											
IDIOMA		Entiende	¿Habla?	¿Lee?	¿Escribe?						
		B R	B R	B R	B R						

NOTA: EN CASO DE EMPLEO SE EXIGIRAN LOS COMPROBANTES CORRESPONDIENTES

Forma N° 100-490-254
1 de 1 - Original

100 B, 22 - 04 - 80

RELACIONES INDUSTRIALES

ANEXO N° 5



C. A. TABACALERA NACIONAL
Relaciones Industriales

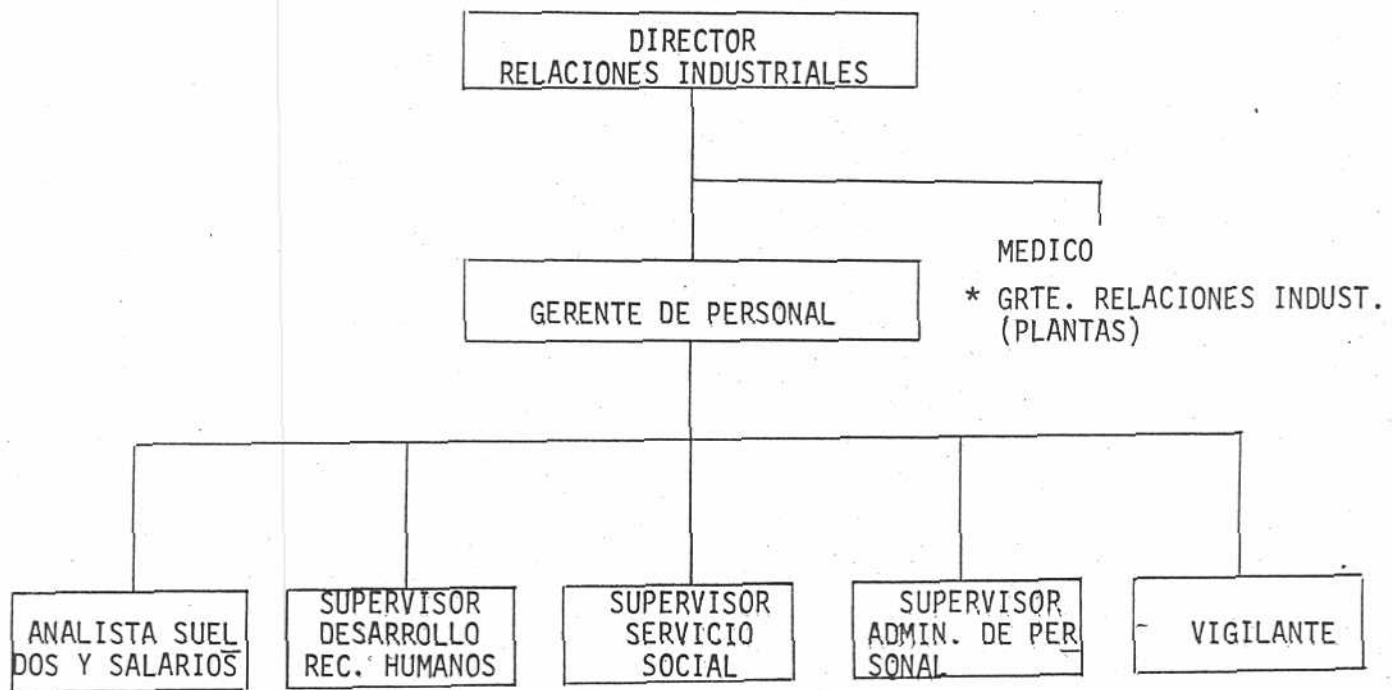
MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO

Pág. No.
Fecha
No. de Cargo

IDENTIFICACION

Título Funcional GERENTE DE PERSONAL		Título Técnico GERENTE I	
Dirección RELACIONES INDUSTRIALES	Departamento PERSONAL	Localización CARACAS	

ORGANIGRAMA



*Dependiente del Director de Relaciones Industriales en cuanto a Políticas
Sistemas y Procedimientos.

Propósito General

Es responsable de mantener el Sistema de Administración de Sueldos y Salarios para Oficina Principal-Sucursales y Nómina Confidencial CATANA

Responsabilidad Específica.

1. Mantener, recopilar y emitir los registros básicos e informaciones necesarias para la evaluación de Puestos de Oficina Principal y Sucursales.
2. Realizar informes sobre los resultados del programa de evaluación de actuación y mantener el control periódico de dichas evaluaciones.
3. Atender solicitudes externas de información sobre encuestas para determinar los niveles de compensación de la Empresa con el Mercado Laboral.
4. Mantener registros de información y control sobre los programas de incentivos que reconozcan el mérito individual y las realizaciones especiales de los empleados.

Relación Organizativa

El titular reporta directamente al Gerente de Personal. Mantiene contacto con los demás Departamentos de Oficina Principal a fin de informar aspectos relativos a evaluaciones, aumentos de sueldo, promoción, traslados, etc.

luación de Descripción de Cargos, conformado por (8) miembros, además actúa como miembro suplente del Comité de sueldos y salarios, que tiene por función administrar la política de remuneraciones para Oficina Principal y Sucursales. Este Comité está conformado por los Directores y División y el Director Gerente General.

De igual modo, actúa como miembro suplente del Comité de Becas CATANA conjuntamente con los Directores de División y sus respectivos suplentes, este Comité tiene por función, contribuir al desarrollo y mejoramiento de los trabajadores. Es miembro principal del Comité de Becas Contractuales conjuntamente con el Supervisor de Servicio Social y el Secretario General de Sindicato, el cual tiene por finalidad, asignar ayudas para estudios a los trabajadores de Oficina Principal y Sucursales y a sus hijos.

Para poder cumplir sus objetivos, el Titular se apoya en una estructura funcional compuesta por cinco (5) unidades, cuyos encargados reportan directamente al Titular.

Unidad Desarrollo Recursos Humanos: Dirigida por un Supervisor que se ocupa de la búsqueda, selección y colocación del personal requerido tanto por Oficina Principal como Sucursales, así como de aplicar los programas de orientación y adiestramiento necesarios para la capacitación y desarrollo del personal, para ello el Titular debe organizar, dirigir y controlar por que se cumplan los planes, programas y procedimientos establecidos.

El Titular es también responsable de dirigir, las actividades relacionadas con recepción de visitantes

y comunicaciones por teléfono y télex, a fin de maximizar la eficiencia de las comunicaciones y atención al público.

En lo referente al programa nacional y pasantías en la Industria, el Titular debe velar por que se cumplan con las cuotas asignadas para cada año.

Unidad de Administración de Personal: Igualmente encabezada por un Supervisor, quien se ocupa de la administración de los beneficios contractuales y legales, así como también de mantener y controlar los expedientes individuales de los trabajadores de Oficina Principal, Sucursales y Nómina Confidencial CATANA, debiendo procesar los ingresos y retiros de personal y manteniendo los controles, estadísticas e informes requeridos para su eficaz administración

Unidad de Servicio Social: Dirigida por un Supervisor, quien se ocupa de establecer un eficaz control administrativo, para dar cumplimiento a las políticas y procedimientos en materia de seguros colectivos y sociales, que amparan al personal. El Supervisor de Servicio Social, es igualmente responsable de asistir a los trabajadores en la solución de los problemas de índole social, que deban afrontar, así como también de coordinar los programas sociales y culturales que sean necesarios.

Unidad de sueldos y Salarios: El Titular cuenta en esta unidad con un analista de sueldos y salarios, quien se ocupa del mantenimiento del sistema de administración de sueldos y salarios, para Oficina Principal, Sucursales y Nómina Confidencial CATANA, así mismo se ocupa de administrar el programa de evaluación de actuación y de asistir al Gerente de Personal en la realización de es

tudios de compensación.

Unidad de Vigilancia: El Titular cuenta en esta unidad con un vigilante, quien se ocupa de realizar la vigilancia de Oficina Principal, durante el desarrollo de la labor de limpieza, que se realiza en dichas instituciones, debiendo velar en que todas las oficinas queden en las condiciones de higiene y seguridad adecuadas.

Internamente el Titular mantiene comunicación periodica con los Directores, Gerentes y Supervisores, de los diferentes departamentos de Oficina Principal, Sucursales y miembros de la Junta Directiva del Sindicato, ya sea para solucionar problemas, quejas, dar asesoría y suministrar o recibir la información necesaria para el buen desenvolvimiento de las actividades inherentes a su cargo.

El Titular mantiene una supervisión directa sobre su personal a fin de controlar y evaluar los planes, programas, actividades y logros alcanzados por las diferentes unidades bajo su responsabilidad.

También se debe mantener comunicación constante con los Directivos de División del Ince, para coordinar lo referente a la contratación de aprendices, a fin de cumplir con el cupo asignado para cada año.

Con los representantes de las agencias de reclutamiento y selección, el Titular debe mantener comunicación periódica, a fin de obtener el personal requerido que permita la continuidad administrativa de Oficina Principal y Sucursales.

Entre las dificultades que debe enfrentar el Titular para poder cumplir eficazmente sus objetivos, se

pueden mencionar entre otros;

- El desconocimiento y la errónea interpretación de los contratos colectivos, leyes por parte de los trabajadores y supervisores, lo cual conduce a situaciones críticas en algunos casos.
- La capacitación de recursos humanos en lo que respecta a personal técnico especializado, especialmente en el ramo de informática.
- La situación socio económica que atraviesa el país que hace aumentar la inflación, y obliga a mantener una constante revisión de las escalas salariales que permitan, que CANTANA se encuentre en una situación competitiva dentro del mercado de trabajo.

Todas estas dificultades por su diversidad y complejidad, obtengan al Titular a dar soluciones, de acuerdo a las condiciones de cada caso.

El Titular debe informar periódicamente a su Supervisor inmediato sobre el estado y marcha de los diferentes planes, programas, presupuestos del Departamento. En caso de existir algún obstáculo en el cumplimiento de sus objetivos, el Titular deberá consultar a su Supervisor inmediato, a fin de establecer las alternativas más viables que permitan solucionar los mismos.



C. A. TABACALERA NACIONAL
Relaciones Industriales

MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO

Pág. No.

Fecha

No. de Cargo

IDENTIFICACION

Título Funcional

SUPERVISOR DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Título Técnico

SUPERV. DPTO. III

Dirección

RELACIONES INDUSTRIALES

Departamento

PERSONAL

Localización

CARACAS

ORGANIGRAMA

GERENTE DE PERSONAL

SUPERVISOR DE
ADMINISTRACION
DE PERSONAL

AUXILIAR ADMINIS
TRATIVO DE
PERSONAL

SUPERV. DESARROLLO REC. HUM.
SUPERV. SERVICIO SOCIAL
ANALISTA DE SUELDOS Y SALARIOS
VIGILANTE.

Propósito General

Desarrollar y mantener los procedimientos, registros y expedientes individuales de los empleados de Oficina Principal, Sucursales y nómina Confidencial CATANA, a fin que se obtengan los controles administrativos necesarios para su eficaz administración.

Responsabilidades Específicas

1. Controlar los pagos por los diferentes conceptos de beneficios previstos en el Contrato Colectivo y hacer análisis estadísticos periódicos sobre el costo de cada uno de los mismos.
2. Preparar análisis estadísticos e informes sobre el personal en lo relativo a índice de rotación parcial y global de Oficina Principal y Sucursales.
3. Atender solicitudes de información sobre el personal activo y ex-empleados de Oficina Principal.
4. Abrir expedientes para nuevos empleados de Oficina Principal y Sucursales y asegurar

que se haya dado a las normas y procedimientos relativos ingresos.

5. Efectuar los trámites de baja del personal de Oficina Principal y Sucursales por renuncia o despido.

Relación Organizativa

Para cumplir sus funciones, el titular mantiene contactos permanentes con el resto de las dependencias del Departamento, así como también con Gerentes y Supervisores de los diferentes departamentos de Oficina Principal y Sucursales, bien sea para suministrar o recibir todas aquellas informaciones correspondientes a las actividades del cargo.

El Titular mantiene supervisión directa sobre un Auxiliar Administrativo de Personal, a fin de obtener los objetivos inherentes al cargo.



C. A. TABACALERA NACIONAL
Relaciones Industriales

MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO

Pág. No.

Fecha

No. de Cargo

IDENTIFICACION

Título Funcional

SUPERVISOR DE SERVICIO SOCIAL

Título Técnico

SUPERV. DPTO. III

Dirección

RELACIONES INDUSTRIALES

Departamento

PERSONAL

Localización

CARACAS.

ORGANIGRAMA

GERENTE DE PERSONAL

SUPERVISOR
DE
SERVICIO SOCIAL

AUXILIAR ADMINIS
TRATIVO DE SERVI
CIO SOCIAL.

SUPERV. DESARROLLO REC. HUM.
SUPERV. ADMON. PERSONAL.
ANALISTA DE SUELDOS Y SALARIOS
VIGILANTE.

Propósito General

Es responsable de asistir a los trabajadores de Oficina Principal y Sucursales en la solución de problemas de índole social, que deban afrontar, así como también coordinar los programas sociales, culturales y actividades de fin de año previstos por la Empresa.

Responsabilidades Específicas.

1. Es responsable de establecer un eficaz control administrativo a fin de dar cumplimiento a las políticas y procedimientos en materia de Seguros Colectivos y Seguro Social Obligatorio que amparan al personal de Oficina Principal y Sucursales.
2. Atender solicitudes de información sobre pagos por concepto de primas e indemnizaciones.
3. Coordinar y controlar el eficaz cumplimiento de los diversos planes vacacionales previstos por la Empresa para los hijos de los trabajadores, así como también del personal en-

las diferentes visitas y excursiones planificadas por la misma.

4. Es responsable de llevar el control del Programa de Beca-CATANA, con el fin de verificar el buen cumplimiento de las normas y procedimientos que se deriven del mismo. Abrir y controlar expedientes para nuevos becarios.

Relación Organizativa

Para cumplir su cometido, el Titular mantiene contacto con los diferentes Departamentos de Oficina Principal y Sucursales, en cuanto a la información de informes requeridos.

En cuanto a relaciones externas, debe mantener relaciones con entidades recreacionales, a fin de asesorarse en la planificación de programas vacacionales. Asimismo, mantiene contacto con funcionarios del Instituto Venezolano de Seguros Sociales, a fin de obtener y suministrar las informaciones necesarias en materia de seguros.

El titular recibe asesoramiento del Director de Relaciones Industriales y del Gerente de Personal, en

lo relativo a las funciones propias del cargo, debiendo -
mantener informados a ambos sobre el cumplimiento de di-
chas funciones. Por otra parte, cuenta con la colabora-
ción de un Auxiliar Administrativo de Servicio Social.



C. A. TABACALERA NACIONAL
Relaciones Industriales

MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO

Pág. No.

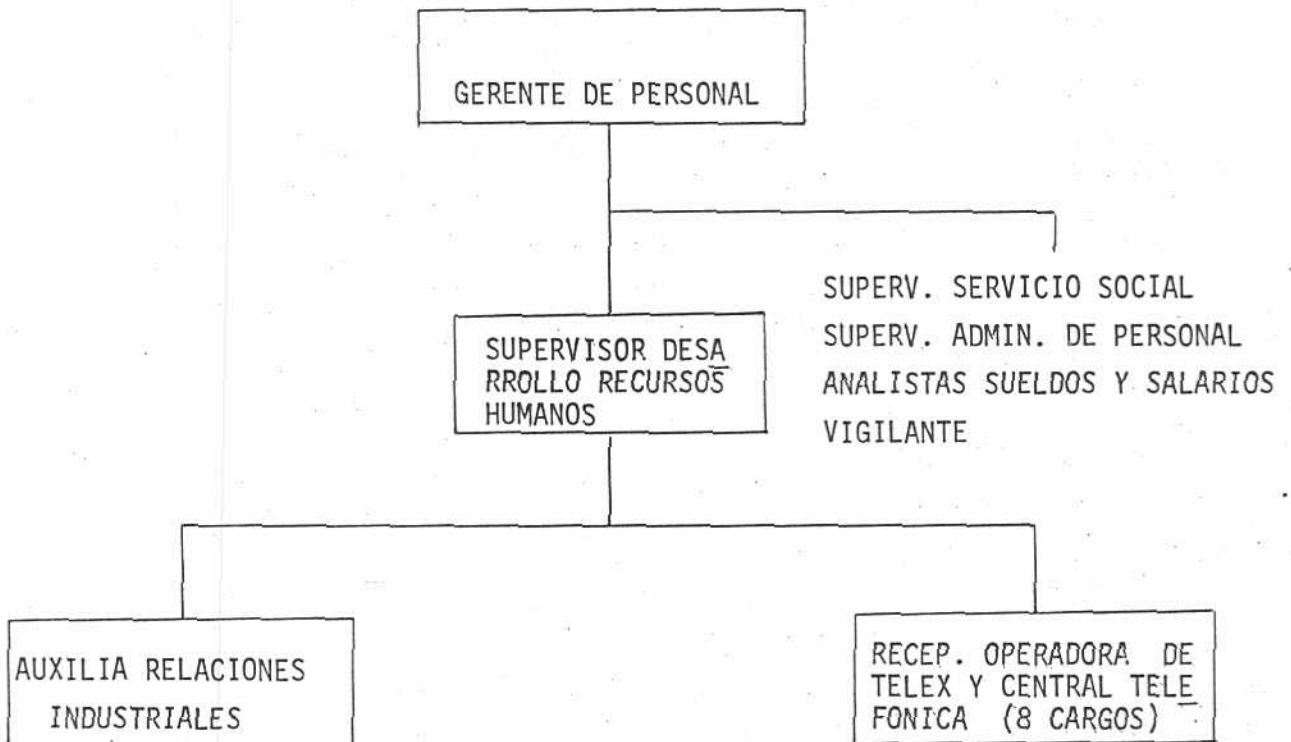
Fecha

No. de Cargo

IDENTIFICACION

Título Funcional SUPERVISOR DESARROLLO RECURSOS HUMANOS		Título Técnico SUPERV. DPTO. III
Dirección RELACIONES INDUSTRIALES	Departamento PERSONAL	Localización CARACAS

ORGANIGRAMA



Propósito General:

Es responsable para Oficina Principal, Los Ruces y Sucursales por la búsqueda, selección, colocación, y desarrollo del personal requerido por la Empresa para cumplir sus objetivos; para lo cual debe administrar, - coordinar y controlar los planes, programas y procesos orientados al reclutamiento de personal y aplicar eficazmente los programas de orientación y adiestramiento, así como también, coordinar y controlar lo referente a la óptima administración de dichos programas que permitan recuperar a través del Ince la inversión realizada.

Asegurar el cumplimiento del Programa Nacional de Aprendizaje y Pasantías en la Industria, mediante la coordinación y control de dichos programas y el cumplimiento eficaz de las normas y procedimientos establecidos en la Ley de Reglamento del Ince, así como también en el Programa de Pasantías en la Industria. Supervisa, coordina y controla las actividades relacionadas con el personal que atiende las comunicaciones en Oficina Principal, a fin de prestar, un eficiente servicio.

Responsabilidades Específicas

1. Es responsable de la búsqueda y selección - del personal requerido por Oficina Principal

y los Ruices, a fin de que se cuente con el personal necesario, para su buen desenvolvimiento, para lo cual debe diseñar, aplicar y revisar continuamente los instrumentos y procedimientos que sean más efectivos.

2. Se ocupa de la adecuada aplicación de los planes y programas orientación, entrenamiento y desarrollo del personal que satisfagan las necesidades individuales y de grupo, a fin de garantizar la continuidad en los diferentes niveles, que permita cumplir los objetivos generales de la organización, para ello debe recurrir a las diferentes instituciones especializadas en capacitación de personal y efectuar los trámites administrativos a fin de solicitar las deducciones correspondientes.
3. Se ocupa de dirigir, supervisar y controlar las actividades relacionadas con recepción de visitantes y comunicaciones por teléfono y télex a fin de maximizar la eficiencia de las comunicaciones y atención al público.
4. Es responsable de coordinar y controlar lo

relativo a la entrega de emblemas y premios por años de servicios, a fin de que los beneficiarios lo reciban oportunamente, debiendo solicitar al Dpto. de Compras los emblemas, además de preparar las órdenes de pago correspondientes a los premios.

5. Coordinar y controlar lo referente al cumplimiento del Programa Nacional de Aprendizaje y Pasantías en la Industria (FUNDEI). a fin de cumplir con la cuota de aprendices y pasantes asignada para cada año, para lo cual debe suministrar oportunamente al Ince el promedio de trabajadores de cada año, a fin de que sea asignada dicha cuota y vigilar que se contraten los aprendices y pasantes necesarios para cubrir la misma.
6. Se ocupa de administrar eficazmente el presupuesto asignado para el programa de Becas Compañía, para lo cual debe velar porque se lleven los controles necesarios para realizar los pagos a los becarios y conocer la marcha del programa.

Relación Organizativa.

Para cumplir su contenido, cuenta con una estructura funcional que comprende, un auxiliar de Relaciones Industriales y un grupo de OCHO (8) recepcionista operadora de télex y central telefónica, todos ellos reportando directamente al titular y los cuales cumplen con los siguientes objetivos:

1. AUXILIAR DE RELACIONES INDUSTRIALES: quien se ocupa de llevar los controles para la administración relacionada con la entrega de emblemas y premios por años de servicios y deducciones que por cursos de adiestramiento dictados se debe solicitar al Ince, a fin de asistir a su supervisor inmediato en el cumplimiento de estas obligaciones.
2. RECEPCIONISTA OPERADORA DE TELEX Y CENTRAL TELEFONICA: quienes se ocupan indistintamente de :
 - a. Recepcionista: quien se ocupa de atender eficazmente a los visitantes de la Empresa a fin de controlar la entrada y salida de los mismos, para lo cual debe proveerlos de un pase y carnet de visitante y retirarlos a la salida, así como tam -

bién solicitar la presencia del funcionario o su secretaria para que sea atendido debidamente.

- b. Operadora de Télex: quien se ocupa de realizar las actividades inherentes a la operación del télex, a fin de prestar un eficaz servicio de comunicaciones nacional e internacionalmente, para lo cual debe procesar oportunamente las solicitudes y despachar a la mayor brevedad todos los télex recibidos, llevando los controles de entrega y salida establecidos.

- c. Central Telefónica: operar la central telefónica de Oficina Principal, a fin de prestar un eficaz servicio telefónico, para lo cual debe, una vez identificada la compañía, recibir la llamada y transferirla al funcionario solicitado, así como también tramitar las llamadas nacionales e internacionales que le sean requeridas, debiendo llevar los controles establecidos.

Para cumplir su cometido, el Titular debe mantener contacto periódico con los diferentes Gerentes y Supervisores de Oficina Principal y Sucursales, a fin de detectar las necesidades de adiestramiento del personal, la coordinación de los diferentes programas de orientación, capacitación y desarrollo, así como también las fechas y asistencia del personal seleccionado. Así mismo para presentarles los curriculum de los candidatos pre-seleccionados para los cargos que le hayan sido requeridos a fin de coordinar la selección y aprobación definitiva.

De igual modo debe mantener comunicación constante con los diferentes Directores, Asistentes y Supervisores del Ince, a fin de coordinar lo referente a la contratación de aprendices que permitan cumplir con el cupo de aprendizaje establecido para cada año así como también para que se realice las pruebas que por finalización de cursos se requieran y reportar el desenvolvimiento de los aprendices. Las solicitudes de solvencia de producciones por cursos realizados y estado del Programa Nacional de Aprendizaje deben ser tramitados a través de la comunicación con dichos funcionarios.

Con el Coordinador de Pasantías en la Industria (FUNDEI), su comunicación es necesaria por cuanto a tra -

vés del mismo se tramita el Contrato que de acuerdo a las necesidades de la organización y a la cuota asignada, firma Catana con dicha institución.

Debe matener también contacto con los representantes de agencias de reclutamiento, selección y consecución de personal temporal, a fin de atender las solicitudes de personal de la Empresa, dado el caso que se justifique la utilización de dichas agencias.

Mantiene también relación con Universidades a fin de facilitar el reclutamiento de personal y solicitar los programas de cursos de mejoramiento que dicten esos institutos.

El Titular confronta dificultades para la captación de personal que reúna las condiciones requeridas, como también por la lentitud con que el INCE procesa las solicitudes de deducción, lo cual ocasiona atraso en la administración de los presupuestos de adiestramiento.

Debe informar constantemente a su supervisor sobre la marcha de sus actividades a objeto de obtener aprobación definitiva de los ingresos, cursos a realizar, y de todas aquellas actividades relacionadas con sus funciones, para las cuales no esté autorizada según el manual de firma de la Empresa.



C. A. TABACALERA NACIONAL
Relaciones Industriales

MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO

Pág. No.

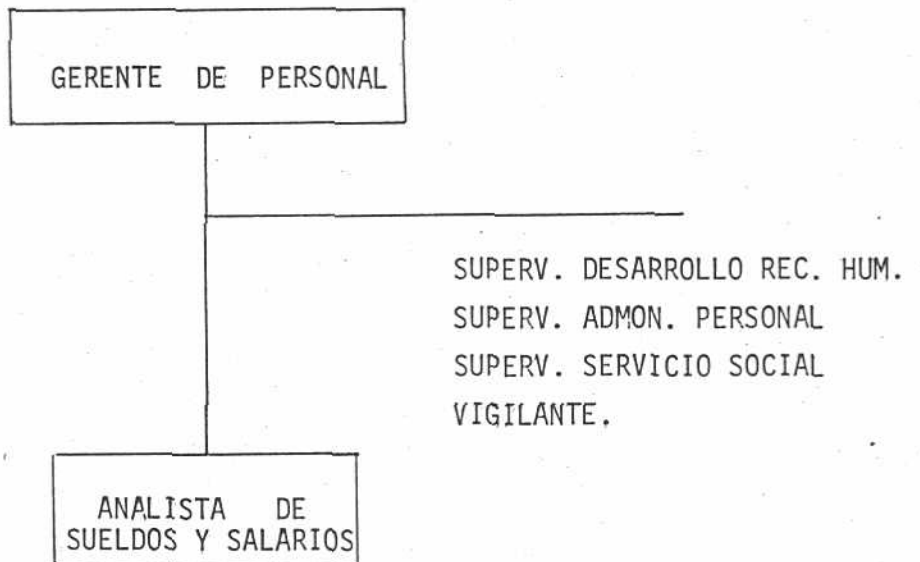
Fecha

No. de Cargo

IDENTIFICACION

Título Funcional		ANALISTA DE SUELDOS Y SALARIOS	Título Técnico	ANALISTA I	
Dirección	RELACIONES INDUSTRIALES	Departamento	PERSONAL	Localización	CARACAS

ORGANIGRAMA



Propósito General.

Garantizar que Oficina Principal y Sucursales, cuenten con los recursos humanos requeridos tanto cualitativa como cuantitativamente, mediante la aplicación eficaz de la política de sueldos y salarios y la procuración, mantenimiento y desarrollo del personal siguiendo normas, sistemas y procedimientos establecidos.

El titular participa en la discusión de los contratos colectivos que amparan a los empleados de Oficina Principal y Sucursales, así como también asiste al Director del Departamento en el mantenimiento de la armonía laboral entre los trabajadores y vela por la buena marcha de las relaciones laborales.

Responsabilidades Específicas.

1. Garantizar la correcta administración e interpretación de los contratos colectivos, reglamentos internos, leyes laborales vigentes, leyes del Seguro Social Obligatorio, seguros colectivos y procedimientos sociales de Oficina Principal y Sucursales, a fin de lograr la armonía laboral entre los trabajadores y la buena marcha de las relaciones obreros patronales.
2. Garantizar el correcto desarrollo, mantenimiento y administración de programas eficaces de orientación y entrenamiento, que satisfagan a las necesidades de adiestramiento individual y de grupo, tanto de ejecutivos como de empleados en general, a fin de lograr el desarrollo armónico de la empresa y su personal.

3. Garantizar que se apliquen las medidas necesarias, a fin de controlar la entrada y salida de visitantes a Oficina Principal, así como también velar por que se preste un eficaz servicio de comunicaciones telefónicas y de télex mediante la vigilancia continua de la aplicación de normas y procedimientos establecidos.
4. Garantizar que Oficina Principal y Sucursales dispongan del personal requerido tanto cualitativa como cuantitativamente, a fin de mantener la continuidad administrativa y operacional, para lo cual debe dirigir, coordinar y controlar los procesos de reclutamiento, selección y colocación de personal, cerciorándose que se utilicen los instrumentos, mecanismos y medios más apropiados.
5. Es responsable de dirigir y coordinar, para Oficina Principal y Sucursales, el mantenimiento y óptima administración de las políticas de sueldos y salarios, a fin de asegurar una compensación acorde con el mercado, debiendo velar por que se realcen los estudios y análisis necesarios que permitan conocer la competitividad de nuestras escalas y salarios asignados y que se lleven los controles necesarios para su óptima administración.

Relación Organizativa.

El titular reporta directamente al Director de Relaciones Industriales y forma parte del Comité de Eva-



C. A. TABACALERA NACIONAL
Relaciones Industriales

MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO

Pág. No.

Fecha

No. de Cargo

IDENTIFICACION

Título Funcional

VIGILANTE

Título Técnico

VIGILANTE

Dirección

RELACIONES INDUSTRIALES

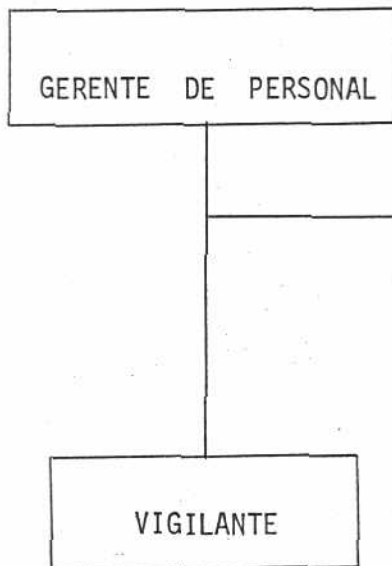
Departamento

PERSONAL

Localización

CARACAS

ORGANIGRAMA



SUPERV. DESARROLLO REC. HUM.
 SUPERV. ADMON. PERSONAL
 SUPERV. SERVICIO SOCIAL
 ANALISTAS DE SUELDOS Y SALARIOS.

Propósito General.

Es responsable de realizar la vigilancia en las -
investigaciones del edificio donde se encuentra ubicada O
ficina Principal, durante el desarrollo de las labores -
dentro de las mismas.

Responsabilidades Específicas

1. Mantener la vigilancia necesaria en Oficina-
Principal, a fin de prevenir situaciones a -
normales que puedan atentar contra la seguri
dad de la empresa y su personal.
2. Mantener la vigilancia durante el desarrollo
de las labores de limpieza, con el objeto de
verificar su buen cumplimiento y evitar al-
teraciones de cualquier orden que sea atenta
torio contra los equipos, instalaciones y -
confidenciales.
3. Es responsable de velar que las oficinas que
den en las condiciones de higiene y seguri-
dad adecuadas.
4. Es responsable igualmente de vigilar y mante
ner el orden en períodos de pagos al personal

Relación Organizativa.

El titular reporta directamente al Gerente de Personal, mantenimiento informado de las actividades y funciones propias del cargo.

Mantiene contacto con todos los Departamentos de Oficina Principal, a fin de cumplir el desempeño a sus funciones.