

# INDICE

## SÍNTESIS DEL CONTENIDO

PRÓLOGO	6	
AGRADECIMIENTOS	9	
INTRODUCCIÓN	10	
DESARROLLO	19	
Unidad I: Marco teórico	20	
Unidad II: Objeto de Estudio e Intervención	38	
Unidad III: Propuestas de Intervención	49	
CONCLUSIONES	110	
ANEXO	113	
BIBLIOGRAFÍA	141	

## TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	6
AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN	10
Delimitación del Trabajo	15
Objetivos	16
-General	16
-Específicos	16
-Personales	16
Metodología de Abordaje	17
Demanda	17
Alcance	17
-Territorial	17
-Personal	17
-Temporal	17
Etapas del Trabajo	18
Tipología de Intervención	18
DESARROLLO	19
Unidad I: Marco teórico	20
Condiciones externas, de la organización y del empleado	22
Variables de diagnóstico	22
Políticas de Recursos Humanos	24
Objetivos de la ARH	25
La ARH como proceso	25
Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	26
Investigación de mercado	26
Reclutamiento de personas	27
Selección de personal	28
Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos	29
Socialización organizacional	29
Diseño de cargos	30
Análisis de puestos	30
Evaluación de desempeño humano	31
Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos	32
Planes de beneficios sociales	32
Higiene y seguridad en el trabajo	34
Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	34
Entrenamiento	34
Subsistema de Control de Recursos Humanos	36
Sistema de información y base de datos de recursos humanos	36
Auditoría de recursos humanos	36
Unidad II: La Organización	38
Colegio Universitario de Periodismo "Obispo Trejo y Sanabria"-	39
Historia	
Visión	40
Misión	40
Objetivos	40
Rubro	41

Caracteres	41
Estructura	42
Estrategia general de negocio	46
Cultura organizacional	47
Competidores	48
Ventajas competitivas	48
Concepción de los RRHH	48
Unidad III: Propuestas de Intervención	49
Etapa 1: Diagnóstico General del CUP	50
Objetivos del diagnóstico	50
Recolección de datos	50
Análisis de información	52
Presentación de datos y resultados	53
Variable N°1: Proyecto	54
Variable N°2: Comunicación	54
Variable N°3: Estilo de Conducción	54
Variable N°4: Gestión de Recursos Humanos	55
Variable N°5: Clima Organizacional	57
Variable N°6: Condiciones físicas	58
Variable N°7: Tarea	59
Diagnóstico de Prácticas de Recursos Humanos CUP	60
Etapa 2: Propuestas de Intervención	62
Subsistema de Provisión de Recursos Humanos CUP	63
Misión, Contenido y Políticas del Subsistema	64
Planificación de Recursos Humanos	65
Reclutamiento de Personal	70
Selección de Personal	71
Inducción de Personal	73
Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos CUP	78
Misión, Contenido y Políticas del Subsistema	79
Análisis y descripción de puestos CUP	80
Diseño de puestos CUP	85
Rediseño de puestos CUP	90
Evaluación del desempeño CUP	90
Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos CUP	94
Misión, Contenido y Políticas del Subsistema	95
Capacitación de Recursos Humanos CUP	96
Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos CUP	100
Misión, Contenido y Políticas del Subsistema	101
Motivación del Personal del CUP	102
Seguridad e Higiene Laboral en el CUP	108
CONCLUSIONES	110
ANEXO	113
BIBLIOGRAFÍA	141

# PRÓLOGO

*“ Cuando uno hace las cosas con amor, no se fatiga; y se fatiga su propio cansancio le sirve de alegría “*  
S. AGUSTÍN-.

Cada ser humano es único, y absoluta e incontrovertiblemente irreplicable en su individualidad. Sin embargo, al mismo tiempo, cada uno de nosotros concentra en sí mismo, la esencia de la humanidad. JOHN DONNE lo expresa poética y magistralmente: *“...la muerte de cualquier hombre me disminuye, puesto que estoy implicado en la condición humana; por lo tanto nunca busques saber por quien doblan las campanas; están doblando por ti.”*

Si aceptamos nuestra concomitante individualidad y universalidad, inexorablemente habremos de concluir que todos, en tanto seres humanos, somos iguales en dignidad, merecedores de idéntico respeto y consideración. Y aún frente a quien luce como el más miserable -por su abyección- de los hombres, habremos de recordar que ese uno, por ser hombre, también es portador de la inminente dignidad de la naturaleza humana, de sus virtudes y de sus vicios, de sus fortalezas y de sus debilidades.

Y tal aceptación de que en el otro -en tanto hombre o mujer- me reflejo; y de que, desde idéntica condición, como ser humano ese otro se refleja, porque cada uno en su individualidad es la humanidad toda, seguramente habrá de facilitar no sólo la convivencia armónica, sino también **el pleno desarrollo integral de cada individuo, desarrollo personal que solo es factible en el seno de una comunidad organizada e imbuida de aquellos valores universales que, en definitiva, son los que fluyen de la naturaleza misma de las cosas.**

Desde la concepción precedentemente expresada, la tesis que nos ocupa resulta un auténtico y reconfortante himno a la esperanza de un futuro cada vez “más humano“, pues de su lectura se colige **un profundo aprecio y respeto a la condición humana por sobre todas las cosas**, valoración evidente compartida por quienes, con singular idoneidad y generosidad, han contribuido a la formación personal y profesional de su autora, y le han brindado un espacio para aplicar su conocimiento y desarrollar su potencial.

A esta conclusión se arriba a poco que uno analice el contenido axiológico que -implícita o explícitamente- sustenta la elaboración de la joven estudiante. En efecto, ella asume públicamente el compromiso -y la responsabilidad- de **“contribuir al PROGRESO de la sociedad, de esta institución y de las personas que trabajan en ella...”**, compromiso que -en el contexto- autoriza a inferir una fuertemente aquilatada convicción sobre la especial estimación que le merece el ser humano.

En consonancia con tal público compromiso, no resulta casual la selección de la bibliografía consultada por la futura profesional, vgr. *“EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DESDE UNA PRESPECTIVA ETICA”*, de ALDO SCHLEMENSSON, ni tampoco su adhesión a la *“TEORIA DE LA EQUIDAD”* de ADAMS (*“Los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados justa y equitativamente”*).

Y tampoco es producto del azar que al abordar los **“OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS”** destaque inicialmente que **“la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales directa o indirectamente relacionados con el trabajo...”**, pues es de toda evidencia que reconoce y da preponderancia a la persona al admitir la impostergable necesidad del sustrato ético en la actividad, y considerar a los hombres y mujeres

que ponen su fuerza física o intelectual, o ambas, al servicio de otros como "**colaboradores**" de una empresa que a su vez debe -como contrapartida- posibilitarles su propio desarrollo personal.

Igualmente elocuente en orden a la trascendencia que la autora otorga a los valores en el marco de las conductas y de las relaciones interpersonales es el énfasis con el cual pone de resalto la filosofía humanista y cristiana que orienta tanto la organización como la misión del COLEGIO UNIVERSITARIO DE PERIODISMO "OBISPO TREJO Y SANABRIA" de la ciudad de CORDOBA (Pcia de Córdoba), objeto éste último de su intervención en el AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Las razones sucintamente vertidas permiten verificar que, aún cuando pareciera prevalecer una mayoría que, con demasiada frecuencia, se exhibe más apegadas a las cosas y al tener, que a las personas y al ser, viven también otros hombres y mujeres que continúan apostando con todas las fuerzas al "**ser humano**". De otro modo, hoy no hubiese sido posible concluir que en el marco de la GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS felizmente **muchos centran sus esfuerzos en el HOMBRE reconocido en su dignidad**; y no en el hombre como mero instrumento para obtener o incrementar réditos económicos. De ahí la referencia inicial al himno a la esperanza de un futuro "**más humano**", cuya fuerza expansiva anhelo y descuento habrá de hacerse realidad.

Para concluir, dispéñeseme una digresión. Siendo la afortunada mujer que como uno de los mejores y más preciados dones de DIOS (o de la VIDA) recibió la gracia de concebir y cobijar en su seno con amor infinito a **MARIA NATALIA SORUCO BURYAILE**, deseo recordarle una vez más ¡**cuanto la quiero!** y ¡**cuánto me enorgullece conocer su esfuerzo cotidiano por ser y comportarse cada día como un BUEN SER HUMANO!**. Que sus siguientes pasos jamás se desvíen de la senda que, en lo esencial, hoy mostró su excelente trazado, aunque quizás más de una vez tal camino le resulte el más empinado.

**María Beatriz Buryaile de Soruco**

# AGRADECIMIENTOS

Esta obra no hubiese sido posible sin el apoyo de todos los que, con aprecio y lealtad, me acompañaron desde el primer momento. Quiero agradecer afectuosamente:

A mis **PADRES**, por apoyarme incondicionalmente en todas las etapas mi vida -en esta circunstancia en la universitaria- por enseñarme las cosas que sólo ellos saben y principalmente por permitirme ser quien quiero y quise ser, por respetarme y quererme tal cual soy y por hacer de este trabajo una obra suya.

A mis **HERMANOS**, por acompañarme y apoyarme con el cariño de siempre.

A mis **ABUELOS**, por transmitirme la sabiduría de la vida y por su amor incomparable.

Al **COLEGIO UNIVERSITARIO DE PERIODISMO**, por abrirme sus puertas para investigar, otorgándome libertad para proponer y actuar, especialmente a **José Pérez Gaudio**, en representación de éste, por confiar en mí y permitirme involucrarme en la gestión de los recursos humanos de la Institución. También a todas las personas que colaboraron para que este trabajo se haga realidad.

- A **Susana Tejerina** y a **Daniel Calleja**, por acompañarme durante este proceso de egreso, por su tiempo y por compartir conmigo toda su experiencia y sus conocimientos en el campo de la Gestión de los Recursos Humanos.

A todos: ¡¡¡**MUCHAS GRACIAS!!!**

# INTRODUCCIÓN

**DELIMITACIÓN DEL TRABAJO**

OBJETIVOS

**METODOLOGÍA DE ABORDAJE**

# INTRODUCCIÓN

**La naturaleza humana, en esencia, es evolutiva.** El ser humano nace dotado de una carga genética, fisiológica y psicológica que en cierta medida influye en su crecimiento y evolución. Sin embargo, también carece de ciertas aptitudes y habilidades que, con el paso del tiempo, va adquiriendo hasta desenvolverse independientemente en la sociedad: al nacer, no sabe hablar, ni caminar, ni razonar, ni decidir, ni relacionarse pautadamente con otros....

Cuando empieza a crecer descubre que no está sólo, sino inmerso en un contexto social y cultural del cual es parte y de donde va aprehendiendo pautas, normas, modos de hacer, costumbres, hábitos, valores, enseñanzas. Así aprende primero a hablar, a gatear y luego a caminar, en unos años conoce que además de sus padres hay otros individuos que lo rodean y a quienes necesita.

Más adelante transita por la escuela, de donde aprende no solo conocimientos sino también el valor de la responsabilidad y de la convivencia con otros. Ingresa luego al secundario, y comienza a prescindir de la figura de sus padres porque comprende que es un ser autónomo que debe valerse por sí mismo, y es por ello que empieza a tomar decisiones sobre su papel en el mundo eligiendo una carrera profesional de la que espera como resultados además de recursos para subsistir, posibilidades de reconocimiento social, de autorrealización y de satisfacción personal. En su adultez, deja de preocuparse tanto por sus amigos y comienza a centrar su atención en su familia, en su trabajo y en su futuro.

Revela que día a día aprende y debe aprender algo nuevo, porque ésto es lo que hace que en su vejez los demás empiecen a reconocerlo como una fuente de sabiduría y un valuarde de experiencias adquiridas a lo largo de su prolongado, o fugaz, paso por el mundo.

Siempre, por un sano instinto natural, tiene incorporada la idea de PROGRESO, EVOLUCIÓN, CRECIMIENTO. Desea ser cada vez mejor. Toma conciencia de que adolece de infinidad de cosas y habilidades, por eso recurre a fuentes externas para que complementen sus carencias.

**Algo similar ocurre con las organizaciones.** Las organizaciones, indefectiblemente, son creadas, dirigidas, desarrolladas y en algunos casos hasta aniquiladas por seres humanos. ¿Cómo no percatarse, entonces, de la evidente similitud entre la vida humana y la vida de una organización?. Toda institución nace de la idea y decisión de un fundador, que encuentra en ella un desafío personal por asumir. Pero muchas veces, ese fundador se encuentra sólo frente su proyecto: carece de estructuras, de soportes tecnológicos, económicos y de recursos humanos idóneos para hacerlo concreto. Y aún cuando los tuviera, en sus inicios reina el caos, la desorganización y el temor por la simple idea de encarar algo nuevo. Ese fundador se percata de que, para llevar su emprendimiento adelante, necesita de otros, precisa un equipo humano y técnico que lo acompañe para hacer crecer y desarrollar su idea. Y es así como se definen claramente los productos y/o servicios que ha de ofrecer la organización, empiezan a comercializarse en un mercado, que si los aprueba, empieza a demandar cada vez más y mejor. Se necesitan, entonces, la incorporación de más personas, el diseño de nuevos puestos de trabajo, la adquisición de nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevas estrategias, la búsqueda de nuevos nichos del mercado, la estructuración de las funciones y áreas de trabajo, la profesionalización de las actividades internas, etc. **Las organizaciones, al igual que los seres humanos, son, en esencia, evolutivas.**

El presente Trabajo de Aplicación Práctica, de alguna manera, versa sobre este matiz evolutivo de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas. El objeto de estudio y abordaje consiste en una organización en particular y, como resultado final del análisis, se espera un proyecto de aplicación que contenga propuestas de intervención funcionales a las necesidades y a la realidad de dicha organización.

En esta oportunidad, la organización objeto de intervención es el *Colegio Universitario de Periodismo “Obispo Trejo y Sanabria”*, localizado en la Ciudad de Córdoba, Argentina.

Con treinta y tres años de experiencia y esfuerzo en la educación de especialistas en Ciencias Sociales, el Colegio Universitario de Periodismo “Obispo Trejo y Sanabria” se propone la importante misión de *“formar profesionales de excelencia y comprometidos moralmente con su realidad, capaces del cambio social.”*

En su afán de progreso y evolución, esta institución innova en los servicios que ofrece, pero mantiene la calidad como cuota diferenciadora. Con el transcurso de los años, cada vez son más los alumnos que apuestan su futuro en este Colegio, y esto representa la responsabilidad y el compromiso para con la sociedad de ser cada día mejores.

Cuatro años atrás, la Casa de Estudios inició un proceso de reestructuración funcional producto de la mayor complejización de la gestión. No sólo se estructuraron las áreas de trabajo ya existentes sino que también se crearon nuevas áreas, con la consecuente incorporación de personal. En esta etapa de crecimiento, germinó la necesidad de incorporar un **Área de Recursos Humanos** que desarrolle una gestión profesionalizada de las personas que laboran en la organización.

Además del producto de esta mayor complejización funcional y estructural, el Área de Recursos Humanos surgió en el pensamiento directivo de la filosofía que impera en la Institución: *“Los Recursos Humanos son la pieza fundamental de una organización. Todo lo que ocurre y todo lo que se omite es producto de la gente que trabaja en ella.”*

Es por ello que esa gente tiene que trabajar contenta, tiene que estar motivada, recompensada, teniendo total conocimiento de sus tareas y contribuciones, porque son las personas quienes realmente van dando verdadera entidad a lo que se va haciendo.

En la medida que esa gente este bien y sepa lo que hace, podrá contribuir al logro de la misión, visión y objetivos de la Institución.”[1]

Este Trabajo Final de Grado se propone contribuir con el Colegio Universitario de Periodismo “Obispo Trejo y Sanabria” a través de la **organización de un Área de Recursos Humanos** funcional al mismo, que satisfaga sus necesidades y exigencias en el ámbito de la administración de los recursos humanos de la Institución. *Su propósito primordial es investigar, desarrollar y organizar procesos, técnicas y herramientas de gestión de personal aplicables a esta Institución.*

Contiene un modelo de intervención organizacional útil para la creación de cualquier área de trabajo de una organización, y puntualmente aborda todas las funciones y actividades que deberían realizarse para gestionar profesionalmente los recursos humanos de cualquier entidad que se encuentra en una etapa de crecimiento y profesionalización.

Para facilitar la lectura al lector, se presenta el Trabajo en seis grandes cuerpos:  
**Introducción**

Presenta el Tema central del Trabajo, los Objetivos que persigue, su Delimitación témporo-espacial y la Metodología de Abordaje utilizada.

### **Desarrollo**

Describe el proceso de investigación utilizado hasta arribar a las propuestas de intervención puntuales para el Colegio Universitario de Periodismo "Obispo Trejo y Sanabria". Se distinguen aquí tres unidades:

Unidad I: Marco teórico.

Unidad II: Objeto de estudio e intervención: La Empresa.

Unidad III: Diagnóstico y Propuestas de Intervención.

### **Cierre y conclusiones**

Expone las conclusiones y los resultados finales a los que se arribó y los logros alcanzados al término del Trabajo.

### **Anexo**

Contiene gráficos, cuadros, herramientas de recolección de datos y programas de acción utilizados a lo largo del desarrollo del Trabajo.

### **Glosario**

### **Bibliografía**

Con la responsabilidad de contribuir al PROGRESO de la sociedad, de esta Institución y de las personas que trabajan en ella, apuesto a la esencia de la evolución humana y, desde el ejercicio profesional de esta apasionante carrera, me comprometo a aportar una cuota de desarrollo a través de la GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS de toda organización de la que sea, directa o indirectamente, parte constitutiva.

# *DELIMITACIÓN DEL TRABAJO*

# OBJETIVOS

Con el presente Trabajo Final de Grado se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

## **OBJETIVO GENERAL\*:**

Organizar un Departamento de Recursos Humanos adaptado a las particularidades del Colegio Universitario de Periodismo "Obispo Trejo y Sanabria", que sea **funcional** al mismo y que satisfaga las necesidades y exigencias organizacionales en materia de recursos humanos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS\*:**

Formalizar y sistematizar las prácticas de recursos humanos de la Institución.

**Definir procedimientos y políticas de Recursos Humanos.**

**Planificar y diseñar actividades de Recursos Humanos.**

*\*Plazo temporal para el cumplimiento de Objetivos: Febrero de 2004.*

## **OBJETIVOS PERSONALES:**

Aplicar a una organización en particular los conocimientos y conceptos teóricos adquiridos durante el transcurso de la carrera universitaria.

**Recoger y aprehender de la realidad laboral experiencias que enriquezcan el bagaje de conocimientos adquirido hasta el momento.**

**Contribuir directamente con la organización objeto de intervención e indirectamente con la sociedad mediante el aporte y la aplicación de ideas y nociones teóricas y prácticas.**

En conjunto, estos objetivos han de enmarcar y guiar el proceso de investigación y de actuación recorrido a lo largo del Trabajo, pues son el punto de llegada al que se espera arribar al final del mismo.

# METODOLOGÍA DE ABORDAJE

A fin de alcanzar los objetivos previamente mencionados, se utilizará una metodología de abordaje que permitirá conocer el objeto de intervención en el campo de los Recursos Humanos y realizar propuestas de mejoramiento para optimizarlo.

La metodología delimita el alcance del Trabajo e indica cómo se desarrolla para alcanzar los fines propuestos.

## DEMANDA

En Abril de 2003, los directivos del CUP decidieron incorporar a su estructura organizativa una nueva área: el área de Recursos Humanos. Dicha decisión fue tomada considerando la etapa de crecimiento por la que está atravesando la organización, la cual importa nuevos problemas de personal y potenciales desafíos en este ámbito.

De tal requerimiento formal y como sugerencia del analista, se desprende la necesidad de llevar adelante un diagnóstico organizacional que proporcione las bases para estructurar e introducir aquellas actividades específicas de recursos humanos que sean funcionales a la estructura, cultura y procedimientos generales de la organización.

## ALCANCE

### Territorial:

Objeto de análisis e intervención: El objeto de análisis del presente trabajo es el *Colegio Universitario de Periodismo "Obispo Trejo y Sanabria"*, ubicado en la calle Rondeau N° 151, de la ciudad de Córdoba, Pcia. de Córdoba, Argentina.

### Personal:

Población de estudio: Comprende a todo el personal NO DOCENTE de la organización objeto de intervención, abarcando administrativos, técnicos, personal directivo y mandos medios. Por determinación política de los directivos, la administración del personal DOCENTE está a cargo de la Dirección de Estudios de la Institución.

### Temporal:

Delimitación temporal: El trabajo inicia en el mes de Abril del año 2003 y tiene como fecha estimativa de finalización el mes de Febrero del año 2004.

## ETAPAS DEL TRABAJO

La Unidad IV, "*Propuestas de intervención y Desarrollo*", vislumbra dos grandes etapas:

**Etap**a 1: Realización de un Diagnóstico Organizacional que arroje datos válidos para organizar un Departamento de Recursos Humanos funcional a la realidad de la Institución.

**Etap**a 2: En función a la información proporcionada por el diagnóstico, organización y diseño de actividades del Departamento de Recursos Humanos de la Institución.

### **TIPOLOGÍA DE INTERVENCIÓN**

La intervención organizacional se realizará posteriormente a un análisis y diagnóstico de la situación de la Institución desde una perspectiva de gestión de personal.

Para llevar a cabo este estudio, se aplicarán diversos métodos de relevamiento de datos, tales como observación directa, entrevista abierta y encuesta con preguntas abiertas y/o cerradas.

La información obtenida será analizada y procesada cuanti y cualitativamente.

El diagnóstico organizacional proporcionará los indicadores necesarios para realizar propuestas de intervención que respondan a las necesidades reales de la Institución.

# DESARROLLO

## **UNIDAD I: Marco teórico**

UNIDAD II: La Organización

UNIDAD III: Propuestas de Intervención

UNIDAD I:  
MARCO TEÓRICO

## MARCO TEÓRICO

En esta Unidad se desarrolla el marco de referencia teórica que se utilizará a los fines de este Trabajo. El mismo ha de servir como soporte conceptual para diagnosticar las variables de recursos humanos, en una primer etapa, y para proponer acciones de intervención concretas, en una segunda.

Para realizar el diagnóstico, se tomará como marco conceptual el enfoque presentado por George T. Milcovich y John W. Bourdeau, en el libro *“Dirección y Administración de Recursos Humanos”*. Este marco se complementará con los conceptos propuestos por otros dos autores que tratan el tema del diagnóstico organizacional: Aldo Schlemensson, en su obra *“El análisis organizacional desde una perspectiva ética”*, y Darío Rodríguez, en el libro *“Diagnóstico Organizacional”*.

Básicamente, George T. Milcovich y John W. Bourdeau plantean tres dimensiones de diagnóstico:

Toda actividad o función de recursos humanos se ve influenciada por condiciones externas a la organización, internas a ella, e individuales de los miembros que trabajan en ella.

Es por ello que, desde un enfoque práctico, sugieren analizar esos tres contextos (externo, organizacional e individual) al realizar un diagnóstico de las prácticas de recursos humanos.

### Condiciones externas

Son aquellas que, según Milcovich y Bourdeau, se encuentran fuera de la organización e influyen y restringen las acciones que ésta pueda tener. Entre ellas proponen analizar:

*Cambios sociales y demográficos.*

Condiciones económicas.

Presiones inflacionarias.

Globalización de mercados.

Cambios tecnológicos.

Influencias del gobierno: leyes, políticas y disposiciones.[2]

### Condiciones de la organización

Introduciéndose en el ámbito interno de la organización, se pueden encontrar numerosas variables que determinan su funcionamiento y dan identidad a la misma.

Según los autores mencionados, entre esos factores que constituyen la naturaleza de la organización podemos mencionar: sus **estrategias** y **objetivos**, su **situación financiera**, su **tecnología**, su **cultura** y **filosofía** y su **estilo de dirección**.

Estos factores determinan la **naturaleza del trabajo** de una organización.

### Condiciones del empleado

Desde la perspectiva de los autores, cada trabajador tiene experiencias, habilidades, capacidades, necesidades y motivaciones propias. La información acerca de los empleados resulta crítica para establecer los objetivos y formular las decisiones de recursos humanos. Los datos interesantes de la fuerza laboral son las **actitudes**, la **experiencia**, los **salarios**, los **niveles de desempeño**, las **características demográficas** y los niveles de **ausentismo**, **rotación** y **separación**.

### Variables de Diagnóstico

Las condiciones externas, organizacionales e individuales serán analizadas utilizando diversas técnicas e instrumentos de investigación. Para diseñar los instrumentos de relevamiento de información sobre variables de recursos humanos del CUP se tomará como sustento teórico los conceptos sugeridos por Aldo Schlemenson, en el libro "*Análisis organizacional desde una perspectiva ética*", y Darío Rodríguez, en su obra "*Diagnóstico Organizacional*".

El primer autor propone que, para analizar integralmente una organización, es pertinente profundizar en siete "dimensiones relevantes"[3]:

1. *El proyecto.*

2. La tarea y la tecnología.

3. La estructura organizativa.
4. La integración psicosocial.
5. Los recursos humanos.
6. Los grupos internos de poder.
7. El contexto.

Por su parte, Darío Rodríguez enumera 11 variables comunes que pueden identificarse en todas las organizaciones. Sugiere que, cada diagnosticador, debe diseñar su propio modelo investigativo tomando aquellas variables que resulten pertinentes según el objeto de análisis. Las 11 variables son:

1. *Organización- ambiente*
2. Cultura y Cultura organizacional
3. Estructura
4. Comunicaciones
5. Poder, autoridad y liderazgo
6. Conflicto
7. Descripción, evaluación de cargos y desempeño
8. Motivación
9. Clima laboral
10. Sindicatos
11. Toma de decisiones[4]

Para la creación del Dpto. de Recursos Humanos el marco teórico a utilizar será el libro “*Administración de Recursos Humanos*” de Idalberto Chiavenato.

La elección de este marco de referencia responde al **enfoque sistémico** que presenta el autor, el cual resulta conveniente en términos prácticos para el diseño y desarrollo del departamento a crear.

El autor postula que la Administración de Recursos Humanos debe ser considerada como un **sistema**, compuesto por cinco **subsistemas** a saber:

Planeación de RR.HH.	5. Análisis y Descripción de Puestos	8.Remuneración	12.Capacitación	14.Base de datos
Reclutamiento	6. Evaluación de desempeño	9.Beneficios	13.Desarrollo	15.Controles
Selección	7.Diseño de Puestos	10. Higiene y Seguridad		

### Políticas de Recursos Humanos

Las políticas son “guías para la acción que sirven para dar respuesta a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.”[5]

En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los siguientes aspectos:

1. Políticas de provisión de recursos humanos
2. Políticas de aplicación de recursos humanos
3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.
5. Políticas de control de recursos humanos

### Objetivos de la ARH

La ARH consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.

### La ARH como proceso

Chiavenato diferencia cinco procesos básicos en la administración de personal: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.[6]

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de RR.HH. Reclutamiento de personal. Selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personas. Diseño de cargos. Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneraciones y compensación. Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación. Desarrollo organizacional.
Seguimiento y control	Cómo saber quienes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información. Controles- productividad.

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Este proceso no sigue necesariamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingenciales y situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.

Cada subsistema posee una misión diferente, todas igualmente importantes para la gestión de recursos humanos de una organización. A continuación, se hace referencia al contenido principal de cada uno de ellos.

## SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este subsistema tiene la función principal de dotar a la organización de las personas adecuadas para cada puesto de trabajo.

El autor enuncia que los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con la **investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas**, así como su *integración* a las tareas organizacionales.

### Investigación de mercado interno

Consiste en la *“verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.*

La planeación de personal es un proceso de decisión que consiste en prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.”[7]

La planificación de recursos humanos es un proceso sistemático para definir qué y cuantas personas deberán contratarse para el ejercicio futuro de las actividades de la organización, así como también que características deben poseer tales personas para ser eficientes en los puestos a cubrir. Considerando la importancia de este proceso, diversos autores diseñaron Técnicas y Modelos de Planificación para realizarlo en forma profesional y sistémica.

Tomando a Chiavenato, se enumeran cinco modelos de planeación[8]:

1. *Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.*
1. Modelo basado en segmento de cargos.
2. Modelo de sustitución de puestos clave.
3. Modelo basado en el flujo de personal.
4. Modelo de planeación integrada.

Es importante destacar que, además de éstos, existen otros métodos de planificación propuestos por diferentes autores. La elección del método a utilizar depende de la naturaleza y

de los objetivos pretendidos por la planificación de personal en cada Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

### Reclutamiento de personas

*“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.”[9]*

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

#### Canales de reclutamiento

Existen dos canales o medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Para Chiavenato, el reclutamiento es **interno** cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. Es **externo** cuando examina candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

En todos los casos, la elección de las fuentes de reclutamiento debe hacerse en base a un análisis de diferentes variables, entre las que se incluyen, los requisitos de la demanda, los costos y presupuestos para el reclutamiento, la urgencia de la búsqueda, etc.

### Selección de personal

El autor concibe a la selección como una actividad de comparación o confrontación, cuya tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección, agrega, es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

#### El proceso de selección

Toda selección de personal opera como un proceso que atraviesa diferentes etapas hasta ubicar a la persona idónea para el puesto de trabajo. Las fases de ese proceso varían notablemente en cada organización. Chiavenato propone nueve etapas o fases secuenciales[10] por las que atraviesan los candidatos:

Fase 9		Decisión final de admisión	
	_____		

Fase 8		Aplicación de técnicas de simulación
Fase 7		Entrevista de selección con gerente
Fase 6		Aplicación de pruebas de personalidad
Fase 5		Aplicación de pruebas psicométricas
Fase 4		Entrevista de selección
Fase 3		Aplicación de pruebas de conocimiento
Fase 2		Entrevista de clasificación
Fase 1		Recepción preliminar de candidatos

Tanto en la práctica como en la teoría, las etapas del proceso de selección pueden variar dependiendo de la conveniencia existente con respecto a los costos, a la naturaleza del puesto de trabajo, al tiempo y a los recursos disponibles, a la pericia de los seleccionadores, etc.

Por caso, Martha Alles afirma que el éxito de todo el proceso de selección es que sea sencillo y corto, cubriendo todos los requisitos de la organización. Según la autora, son 12 los pasos del proceso de selección a cargo del responsable de recursos humanos:

1. *Definir el perfil.*
2. Identificar puntos clave del perfil.
3. Generar confianza en el cliente interno.
4. Elegir el canal de búsqueda.
5. Preseleccionar currículum vitae.
6. Leer currículum vitae.
7. Entrevistar.
8. Evaluar.
9. Armara la carpeta de finalistas.
10. Concertar entrevistas con el cliente interno.
11. Hacer un seguimiento del proceso.
12. Dar otros pasos finales. [11]

## SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la **integración** de los nuevos miembros en la organización, el **diseño del cargo** que debe desempeñarse y la **evaluación del desempeño** en el cargo.

### Socialización organizacional

Después de ser reclutadas y seleccionadas, y antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y filosofía predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado. De esta manera, la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración

en este aspecto.

En realidad, se trata de un proceso bidireccional, en que cada una de las partes trata de influir para que la otra parte se adapte a ella, y recíproco, pues cada una de las partes influye en la otra.

Según el autor, el programa de integración busca que el nuevo empleado asimile con rapidez e intensidad, la cultura de la organización, y de ahí en adelante se comporte como un miembro comprometido con la organización. *Son programas que duran entre uno y cinco días, dependiendo de la intensidad de la integración que la organización pretenda lograr, añade.*

Los programas de inducción, si son bien diseñados y planificados, ahorra tiempo y produce dividendos para la organización.

Charles Cadwell afirma que la inducción inicia desde el momento de la entrevista de selección, y debe cubrir al menos los siguientes puntos: fundamentos de la organización; descripción general del empleo; procedimientos de evaluación del desempeño; horarios de trabajo; compensaciones; vacaciones y descansos; beneficios y períodos de pruebas que tendrá el nuevo empleado[12].

### Diseño de cargos

Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización.

*“Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.”[13]*

Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico, el área en que está situado, a quién reporta, a quién supervisa y cuales son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

### Análisis de puestos

*“El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.”[14]*

Es destacable que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

#### Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante, y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

#### Descripción de puestos

*“Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto específico.” [15]*

### Especificaciones de puestos

La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñe el puesto.

### Niveles de desempeño

Los niveles de desempeño suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Sin niveles de medición, es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.

## Evaluación del desempeño humano

*“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.”[16]*

### Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para *mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa*. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios:

- *Adecuación del individuo al cargo.*
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, ascensos, rotación, licencias, etc.[17]

### Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Chiavenato menciona cinco métodos tradicionales de evaluación del desempeño:

- *Método de escalas gráficas.*
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.<sup>[18]</sup>

Vale destacar que, además de éstos, existen otros métodos de evaluación del desempeño, tales como las listas de verificación, el método de puntos comparativo, la estimación de conocimientos y asociaciones, entre otros.

## SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales Chiavenato destaca los planes de **compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad** en el trabajo.

### Planes de beneficios sociales

La remuneración comprende muchas formas, además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.

La remuneración directa es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta -servicios y beneficios sociales- es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado.

#### Tipos de beneficios sociales

Los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

#### Objetivos de un plan de beneficios sociales[19]

Ventajas de los beneficios	Para el empleado
Para la organización	Ofrecen ventajas no expresadas en dinero.
Elevan la moral de los empleados.	Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales.
Reducen la rotación y el ausentismo.	Aumentan la satisfacción en el trabajo.
Elevan la lealtad del empleado hacia la organización.	Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual.
Aumentan el bienestar del empleado.	Reducen los sentimientos de inseguridad.
Facilitan el reclutamiento y la retención del personal.	Ofrecen remuneración extra.
Aumentan la productividad.	Mejoran las relaciones con la empresa.
Demuestran las directrices y los propósitos de la organización hacia los empleados.	Reducen causas de insatisfacción.
Reducen molestias y quejas.	Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados.
Promuevan las relaciones públicas con la comunidad.	

Teniendo en consideración que además de las compensaciones monetarias, hay otras formas de recompensar a los empleados, Bob Nelson, en su libro "*1001 Formas de Recompensar a los Empleados*"[20], sostiene que aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño es aquel reconocimiento de tipo personal y un verdadero aprecio por el trabajo bien hecho.

El autor clasifica las recompensas en formales e informales. Las primeras forman parte de un programa predeterminado y las informales significan las recompensas espontáneas.

## Higiene y seguridad en el trabajo

La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada.

### Higiene en el trabajo

*“La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.” [21]*

### Seguridad en el trabajo

*“La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.”[22]*

## SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de **entrenamiento**, **desarrollo de personal** y **desarrollo organizacional**.

### Entrenamiento

Según Chiavenato, el **entrenamiento** es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

### Ciclo del entrenamiento

Este autor propone un proceso de entrenamiento compuesto de cuatro etapas[23]:

1. *Inventario de necesidades de entrenamiento. (diagnóstico).*
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Diagnóstico organizacional	Decisión en cuanto a estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
Inventario de necesidades de entrenamiento	Programación de entrenamiento	Ejecución del entrenamiento	Evaluación de los resultados del entrenamiento

Logro de los objetivos de la organización.	A quién entrenar	Aplicación de los programas por la asesoría, por la línea o en conjunto	Seguimiento
Determinación de los requisitos básicos de la fuerza laboral.	Cómo entrenar		Verificación o medición
Resultados de la evaluación de desempeño.	En qué entrenar		Comparación de la situación actual con la situación anterior.
Análisis de problemas en la producción.	Dónde entrenar		
Análisis de informes y otros datos.	Cuándo entrenar		
	Cuánto entrenar	Retroalimentación	

Un aspecto importante a tener en cuenta al momento de capacitar al personal de una organización es que ésta no es un fin en si mismo, sino que *“forma parte de un sistema mayor que es la propia organización, a la que se subordina en su carácter de servicio”*. [24] La capacitación tienen una misión que se subordina y debe estar en coherencia permanente con la misión organizacional, de lo contrario, carece de sentido y sólo es causal de costos.

## SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características organizacionales existan, es necesario que haya control.

El subsistema de control de recursos humanos incluye: la **base de datos**, el **sistema de información** y la **auditoría de recursos humanos**.

### Sistema de información y base de datos de recursos humanos

*“La información y documentación que se utiliza en el área de recursos humanos, cuando está elaborada, depurada y accesible, por lo general a través de medios informáticos, se suele denominar base de datos de personal o, más propiamente, sistema de información de recursos humanos”*. [25]

Francisco Barranco[26] estructura el sistema de información de recursos humanos cinco niveles:

- Información referente a la **plantilla de al empresa**, a los empleados.
- Información referente a los **puestos de trabajo**, que recoge las descripciones de los mismos.
- Información relativa a la **estructura organizativa** de la empresa: organigrama, actividades, manuales de funciones, etc.

- Información genérica de la empresa.
- Información del **entorno social** en el que se mueve la empresa, tanto en lo que se refiere al sector de la actividad al que pertenece, como en los aspectos legislativos, políticos y sociales de la comunidad.

### Auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas. La auditoría es el sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos patrones permiten la evaluación y el control mediante la comparación con los resultados o el desempeño de aquello que se pretende controlar.

El agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. En cualquier caso, la auditoría de recursos humanos tiene un fuerte impacto educativo en la organización y sus miembros.

Uno de los aspectos más importantes del sistema de control es el mantenimiento de la disciplina, que debe ser progresiva y estar sustentada y fundamentada en líneas rectoras, además de tener en cuenta aspectos de inmediatez, coherencia, impersonalidad e información.

Al respecto, Milcovich y Bourdeau opinan:

*“Las auditorías de recursos humanos examinan si se realizan y se siguen las políticas y prácticas de recursos humanos. [...] Se puede verificar cualquier actividad o procedimiento por medio de la medición del grado en que ocurra conforme se planificó, si se llevó a cabo conforme con los procedimientos, y si contempla a los individuos que se recomienda. La información de la auditoría puede ayudar a establecer de manera más cuidadosa las metas, con base en la información con que se efectúan las prácticas y los procedimientos.”[27]*

La medición cuantitativa de la gestión de los recursos humanos es un punto de análisis en desarrollo y expansión. Hay diferentes métodos de auditoría y medición de la gestión, entre ellos, merece reconocimiento el denominado “Cuadro de Mando Integral”. Éste, establece que una organización debe ser evaluada no sólo en sus activos tangibles, sino también en los INTANGIBLES, dentro de los cuales incluye a los activos humanos. EL Cuadro de Mando Integral propone 4 indicadores para evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos:

- Satisfacción de los empleados,
- Retención de personal,
- Capacitación y
- Habilidades.[28]

Estos indicadores deben formar parte del sistema de información de los recursos humanos y estar alineados con indicadores financieros, de procesos internos y de clientes.

# ***UNIDAD II:***

## **LA ORGANIZACIÓN**

# OBJETO DE ESTUDIO E INTERVENCIÓN: LA ORGANIZACIÓN

Esta Unidad presenta a la organización objeto de intervención, el *Colegio Universitario de Periodismo "Obispo Trejo y Sanabria"*, relatando su historia, su misión, su visión, la estructura organizacional existente, su cultura, sus ventajas competitivas, sus competidores, etc.

Las características de la Institución influyen en la creación de cualquier área interna a ella. De esto deriva la importancia de considerar las particularidades que aquí preceden para alcanzar los objetivos planteados.

## COLEGIO UNIVERSITARIO DE PERIODISMO "OBISPO TREJO Y SANABRIA"

### HISTORIA

En la Ciudad de Córdoba se encuentra la institución formadora de periodistas y locutores más antigua del interior de la Argentina. El hoy Colegio Universitario de Periodismo "Obispo Trejo y Sanabria" nació en 1971 con la mirada puesta en alcanzar la excelencia académica, impulsando métodos y metodologías para la investigación periodística de nivel científico; llevó adelante emisoras de radio y canales de TV y actualmente forma profesionales con conocimientos, destrezas y habilidades para el desarrollo de la comunicación social en todas sus modalidades.

En 1990 alcanza un acuerdo con el Instituto Superior de Enseñanza Radiofónica (I.S.E.R.) para la formación de Locutores Nacionales, siendo la primera institución fuera de la ciudad de Buenos Aires en lograr un convenio de estas características.

Una vez más, esta Casa de estudios es pionera y obtiene el Registro Nacional Nº 1 de Colegio Universitario, según disposición del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. A partir de allí, quedó habilitada para dictar la carrera de Grado y otorgar el título de Licenciado en Comunicación Social y Periodismo según un convenio firmado con la Universidad Católica de Santiago del Estero.

Esta Casa de Estudios es reconocida por el destacado posicionamiento laboral de sus egresados, quienes - en su mayoría - se desempeñan profesionalmente en importantes medios e instituciones de nuestro país y del exterior.

### VISION

*"En una época futura de mayor desequilibrio social, las Ciencias Sociales serán preponderantes como intérpretes de dicha realidad, procurando ser cada vez más útiles para corregir tales desigualdades."*

### MISIÓN

*”Formamos profesionales de excelencia y comprometidos moralmente con su realidad, capaces de ser agentes del cambio social.”*

## OBJETIVOS

| Los objetivos académicos planteados por el Colegio son muy claros, y del perfil de formación surge un amplio ámbito de realización.

| Esta institución forma profesionales capaces de investigar profundamente los sucesos y procesos de la realidad, diagnosticar las tendencias existentes, producir y realizar mensajes periodísticos de excelente calidad para todos los medios de comunicación, y diseñar campañas y estrategias informativas.

| El periodista profesional que se pretende formar es multimediático: es decir que es capaz de producir mensajes para diferentes medios escritos, orales y audiovisuales e integrarlos a nuevas alternativas multimedia.

| Las características de este profesional enmarcan en los siguientes fundamentos:

| Tener una marcada capacitación para autogestionar creativamente y en forma innovadora proyectos empresariales, comunitarios o sociales para no estar sujetos a la dependencia del mercado laboral.

| Expresarse por medio de su creatividad y, por lo tanto, de su autonomía y su capacidad autoral en la producción de proyectos y mensajes periodísticos y /o institucionales.

| Tener una formación profesional polifuncional, capaz de cumplir roles y tareas de enorme variedad y amplitud que facilitarán su inserción y permanencia en las empresas periodísticas.

En cuanto al perfil humanístico, debe formarse como un hombre preocupado e identificado con las necesidades sociales de la gente, constituyéndose en uno de los motores del cambio social.

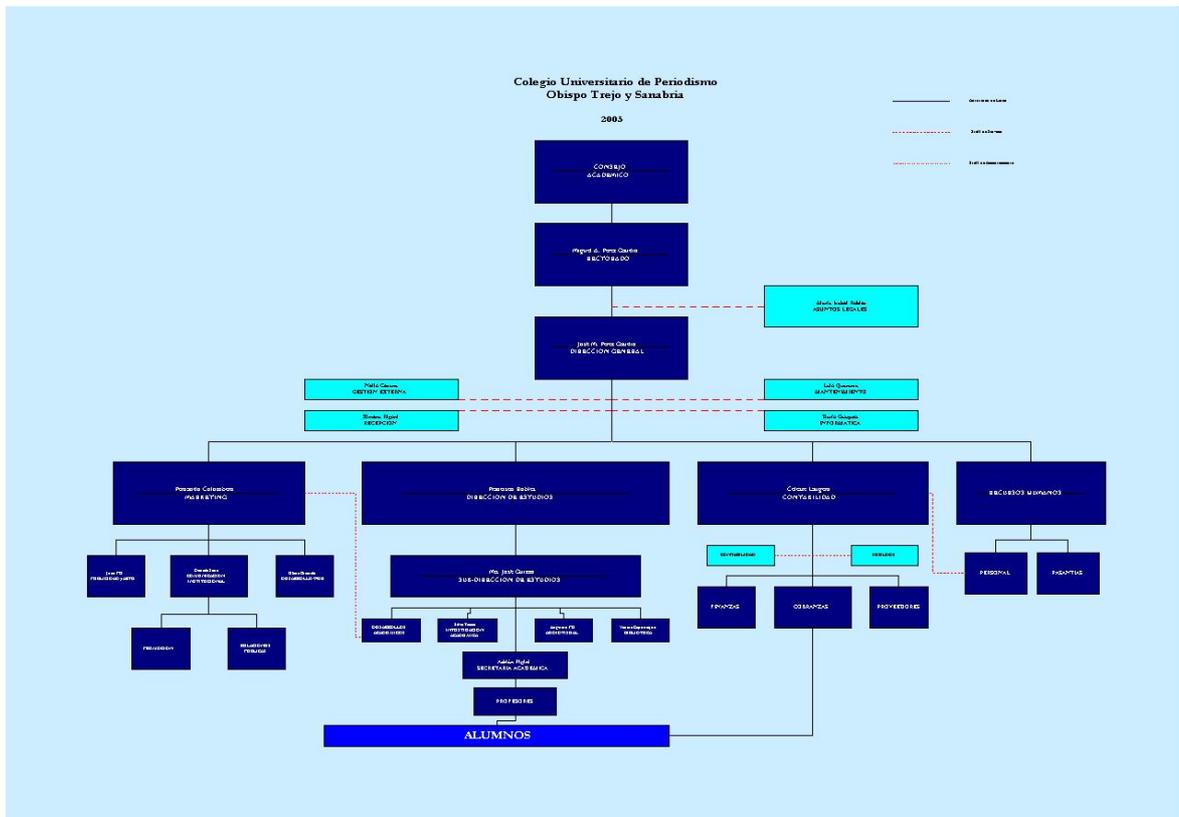
## RUBRO

El CUP es un Instituto Educativo de nivel superior que, para otorgar títulos de validez universitaria, celebra un acuerdo y actúa bajo supervisión, tanto de la institución articuladora (UCSE) como de las auditorías del Ministerio de Educación de la Nación a través de la Dirección de Gestión Universitaria, del CRUP y de otros organismos vinculados al efecto.

## CARACTERES

- Pequeña Empresa familiar.
- 32 años de antigüedad en el mercado.
- Institución educativa Privada.
- 30 empleados, 64 docentes.

## ESTRUCTURA



La estructura del CUP está constituida por: 12 áreas (área estratégica, 6 áreas de línea, 5 áreas staff) contenedoras de 23 puestos de trabajo ejecutados por 31 personas. También son parte de la estructura organizacional los docentes del CUP, cuyo trabajo es supervisado directamente por el Área Académica del CUP.

### Área Estratégica

**Rectorado:** Es el máximo órgano de dirección de la Institución. Está conformado por un solo miembro, que asume el cargo de Rector, y, desde los inicios organizativos el cargo ha sido ocupado por la misma persona. Los objetivos del Rectorado son: 1) Conducir la formación hacia el mas alto nivel educativo, 2) Crear nuevos horizontes institucionales, entre ellos el desarrollo internacional de la Institución y 3) Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad educativa. Para el año 2004 se espera un mismo nivel de actividad, haciendo hincapié en la planificación y desarrollo de los contenidos y aspectos generales que han de constituir el IUPG y en la producción de contenidos académicos de las propuestas educativas de la Institución (Producción, Análisis y revisión de currículas).

**Dirección General:** Es la máxima autoridad operativa de la Institución. Dirige la organización y debe conducir todos los cambios operativos que no se relacionen directamente con los contenidos académicos. Los objetivos de la Dirección General son: 1) Lograr que las áreas cumplan con los objetivos y metas que se han establecido; 2) Conducir y realizar un seguimiento de las áreas a su cargo; 3) Definir objetivos estratégicos y desarrollar planes para alcanzarlos. Actualmente una persona asume las responsabilidades y tareas del área.

### Áreas de Línea

Área Académica: 12 personas

Dirección de Estudios: La Dirección de Estudios es la encargada de la transformación académica de la Institución. Tiene a su cargo directo al plantel docente, al área Audiovisual, Biblioteca, Secretaría e Investigación Académica. Está constituida por dos personas, que se desempeñan como Director de Estudios y Sub- Director de Estudios.

Secretaría: La Secretaría Académica administra la vida académica de los alumnos, registrando su transcurrir a lo largo de las carreras. Es un área que depende estructuralmente de Dirección de Estudios, está constituida por 3 personas, una que se desempeña como Jefe de Secretaría y dos Secretarios.

Investigación Académica: Investigación Académica tiene la función de contribuir al ámbito académico de la Institución a través de apoyo a alumnos en actividades de índole investigativo, desarrollando tres funciones principales: 1) Coordinación y seguimiento de tesis de alumnos; 2) Procesamiento y análisis de encuestas académicas; 3) Investigaciones Institucionales. El área está integrada por una persona.

Departamento Audiovisual: El Área Audiovisual es la encargada de prestar servicios técnicos de audio y video a sus principales usuarios, alumnos, docentes y personal interno de la Institución. Por ser el soporte técnico de la formación académica de los alumnos, Audiovisual pertenece al Área Académica. Está integrada por tres personas, que se desempeñan una como Jefe de Área y dos Técnicos.

Biblioteca: La Biblioteca cumple la misión de satisfacer las necesidades bibliográficas y de información de sus usuarios, principalmente alumnos y docentes de la Institución. Depende jerárquicamente de Dirección de Estudios, está conformada por dos personas.

Área Contable: El Área Contable se encarga de administrar, coordinar y regular el funcionamiento económico-financiero del CUP, asignando recursos materiales y económicos a las demás áreas para la consecución de la Misión Institucional.

Área Marketing: El Área de Marketing tiene como misión desarrollar y administrar el sistema de comunicación externa de la Institución, así como también detectar y satisfacer necesidades y deseos de los alumnos actuales y potenciales. Marketing se estructura mediante una sub-división interna que distingue 5 sub-áreas:

Comunicación Institucional: 1 persona.

Promoción y ventas: 1 persona.

Publicidad y Arte: 1 persona.

Desarrollo Web: 1 persona

Informes: 1 persona.

Área Recursos Humanos: El Área de Recursos Humanos tiene como misión proveer, mantener, desarrollar y controlar el personal idóneo para desempeñar los puestos de trabajo de la Institución. Para el año 2004 se espera alcanzar los siguientes objetivos: 1) implementación de un Plan Anual de Capacitación, 2) Definición de procesos y estrategias de incorporación de personal, 2) Desarrollo de un Programa de Comunicación interáreas, 3) Sondeos de Satisfacción Laboral, 4) Implementación de Programa de Evaluación de Desempeño. El Área de RR.HH. tiene un apéndice, que es el Área de Pasantías, encargado de brindar al alumno la posibilidad de realizar prácticas laborales en diferentes organizaciones relacionadas con el perfil profesional de su carrera.

Extensión Universitaria: Esta área fue creada en Agosto de 2003, con el propósito de

extender y complementar la formación de los alumnos a través programas y ámbitos educativos extracurriculares, ésto es, por ejemplo, cursos, seminarios, talleres, conferencias y jornadas de formación que añadan un valor extra al contenido de la currícula educativa. Actualmente se encuentra de una etapa de diagnóstico situacional, planificando y evaluando planes de acción para el año que sigue.

Relaciones Institucionales: Al igual que Extensión Universitaria, surgió a mediados de 2003, y el desarrollo de actividades, hasta el momento viene siendo gradual. Su misión es establecer relaciones estratégicas entre la Institución y entidades clave de la comunidad, posicionándola en la sociedad y extendiendo los lazos necesarios para un mejor desarrollo del CUP. Está bajo la responsabilidad de una sola persona.

### **Áreas Staff**

Asuntos Legales: Esta área fue organizada a principios del año 2003 para proporcionar el marco jurídico y legal a todas las actividades de la Institución que así lo precisaren. Está siendo desarrollada por una persona.

Mantenimiento: El Área de Mantenimiento tiene como función mantener el orden y la limpieza general del CUP.

Informática: El área Informática asiste y provee a los alumnos servicios informáticos y administra el Centro de Cómputos del CUP. Actualmente son dos las personas que trabajan en ella, una como Responsable de la misma.

Gestión externa: Es un área de servicio interno que se ocupa de recibir y enviar documentaciones de las diferentes áreas de la Institución, así como también de efectuar trámites y otras funciones cotidianas. Está compuesta por una persona.

Recepción: La razón de ser de Recepción es la atención personal y/o telefónica de toda persona que por cualquier motivo se contacte con la Institución, derivando llamadas y visitas a las áreas internas del CUP correspondientes. Son dos personas quienes se desempeñan en este puesto.

### **Docentes**

## ESTRATEGIA GENERAL DEL NEGOCIO

La estrategia general del negocio es una **estrategia de diferenciación**. Todos los esfuerzos de quienes trabajan en el Colegio Universitario de Periodismo van dirigidos hacia el logro de una diferenciación con respecto a quienes tienen productos o programas de estudios similares a los ofrecidos.

Esta estrategia se compone de varios ingredientes:

**Buena calidad de servicio al cliente:** los clientes de la institución gozan de una serie de beneficios:

Pueden acceder de manera inmediata a todos los miembros de la organización, desde el escalafón más alto hasta el más bajo de la estructura jerárquica del CUP.

Existe un clima de contención y acompañamiento al alumno en todo el proceso de aprendizaje, tanto a nivel académico como administrativo y personal.

Encuentran facilidades en el financiamiento de sus carreras, primordialmente aquellos que atraviesan situaciones difíciles en términos económicos.

Los problemas de diversa índole son resueltos en el menor tiempo posible.

**Clima organizacional armónico:** el trabajo que se realiza al interior del CUP se desarrolla en un clima de trabajo ameno y familiar. Las relaciones que se establecen entre los miembros de la institución son permanentes y un gran número de ellas son cara a cara.

El nivel de satisfacción laboral a escala individual es bueno, de acuerdo a los resultados arrojados por encuestas y entrevistas aplicadas directamente al personal que trabaja en el CUP.

**Actualización permanente de la propuesta académica.**

Año tras año, los programas de estudio del CUP son analizados y evaluados en comparación con las necesidades y demandas sociales, laborales y tecnológicas.

La propuesta académica es propia de la Institución y, como tal, permite, con aprobación de las autoridades competentes, incorporar todos aquellos cambios que acarreen una mejora en el servicio ofrecido al alumno.

**Plantel docente compuesto por personas reconocidas profesionalmente en el medio periodístico y comunicacional.**

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Valores

Creatividad.

Exigencia.

Trabajo en equipo.

Servicio.

Orden.

Acompañamiento: académico, económico.

Desarrollo humano: brindar a los miembros de la organización y a sus clientes la posibilidad de crecimiento, aprendizaje y formación integral.

#### Héroes

Es y siempre ha sido considerado el “héroe” de la organización Miguel Pérez Gaudio, su fundador. Desde siempre ha sido apoyado por un grupo de gente capaz y emprendedora, pero él, actual Rector, es la figura reconocida por los demás miembros del CUP.

#### Eventos y celebraciones

Se realizan eventos y celebraciones institucionales de manera discontinua e irregular. Aún no se ha creado el hábito de ello.

Generalmente se festejan los cumpleaños, el fin de año. Pero estas prácticas no forman parte de la cultura del CUP.

Se esta institucionalizando el “Día del Sindicalismo”: los días miércoles a través de un juego por medio de las computadoras internas, los empleados se ponen en el rol de empleados demandantes y el Director General representa a la patronal. Los empleados reclaman cosas que no poseen, desde las más necesarias hasta las más costosas y extremas. Mediante este juego se crea un espacio de diversión constructiva, desarrollado en un clima de informal que permite decir y reclamar cuestiones que en otro ámbito no se exteriorizan.

## COMPETIDORES

*“Son Competidores todos aquellos que producen productos o servicios que se relacionan con los propios, en el sentido que los clientes pueden elegir unos u otros.”[29]*

Los competidores directos del CUP son:

Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias de la Información.

Instituto Superior Mariano Moreno.

CEICOS

TACC

Universidad Blas Pascal: Licenciatura en comunicación con orientación audiovisual.

## VENTAJAS COMPETITIVAS

En la carrera de Periodismo lo que diferencia al Colegio Universitario de Periodismo de sus competidores es la metodología y el contenido teórico que se ofrece a los alumnos que asisten a él. El plan de estudios de esta carrera es único en el país, y esto es una característica que marca una diferencia con respecto a otros organismos educativos.

En la carrera de Locutor Nacional, la ventaja competitiva que posee la institución es que es la única habilitada por el ISER (Instituto Superior de Enseñanza Radiofónica) para emitir Carne de Locutores Nacionales en la Provincia de Córdoba.

## CONCEPCIÓN DE LOS RRHH

*“Los Recursos Humanos son la pieza fundamental de una organización. Todo lo que ocurre y todo lo que se omite es producto de la gente que trabaja en la organización.*

Es por ello que esa gente tiene que trabajar contenta, tiene que estar motivada, recompensada, teniendo total conocimiento de sus tareas y contribuciones, porque son realmente quienes van dando verdadera entidad a lo que se va haciendo.

En la medida que esa gente este bien y sepa lo que hace, podrá contribuir al logro de la misión, visión y objetivos de la organización.”[30]

# UNIDAD III:

## PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

# PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

En esta unidad se presentan las propuestas de intervención sugeridas para la creación de un Área de Recursos Humanos.

A los efectos de proponer objetivos, procesos, políticas y actividades de Recursos Humanos funcionales a las particularidades de la organización tomada, en una primera etapa se estudiarán y diagnosticarán aquellas variables relevantes que influyen o pudieran afectar el funcionamiento del área. En base a ese diagnóstico, la segunda etapa contendrá las propuestas de intervención realizadas para el logro del fin propuesto.

## ETAPA 1: DIAGNÓSTICO GENERAL

### OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

La **Etapa de Diagnóstico** tiene como objetivo recabar información general de la organización, y específica del ámbito de Recursos Humanos del CUP, que suministre un retrato objetivo de la realidad externa, organizacional e individual de la Institución, para, a partir del mismo, organizar un Área de Recursos Humanos funcional a las necesidades institucionales y desarrollar estrategias de intervención de corto y mediano plazo que permitan optimizar la gestión del personal y corregir deficiencias que pudieran existir en este ámbito.

### RECOLECCIÓN DE DATOS

VARIABLES DE ANÁLISIS

Teniendo en consideración los objetivos del presente diagnóstico y los datos obtenidos mediante observación directa y entrevistas realizadas a los empleados, las variables de estudio sobre las que se investigará en esta oportunidad son:

1. Proyecto: Al investigar esta variable se pretende, básicamente, detectar cual es el grado de conocimiento del proyecto por parte de los empleados de la organización. También se inquiriere sobre el proyecto al director general de la organización para analizar la claridad que esta dimensión asume desde la cúpula de la organización. Sin embargo, el énfasis está puesto en el nivel de conocimiento existente en los niveles medios e inferiores.
2. Comunicación: Se analizan de esta variable los canales de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) debido a la importancia que revisten para toda organización, particularmente para ésta pues se encuentra en una etapa de crecimiento y cambio, precisando de un acompañamiento comunicacional amplio para lograr sus fines.
3. Estilo de conducción: Este aspecto reviste crucial importancia para el diagnóstico teniendo en vista el carácter familiar de la organización y sus planes futuros de crecimiento.

En este punto, es menester advertir que, cuatro años atrás, la conducción de la organización estaba totalmente en manos de su fundador, hasta que, en el año 2000, asume como director general su hijo mayor. Este cambio de directivos implica: disímiles perfiles generacionales y de liderazgo; modificaciones en las formas y procesos de

trabajo, diferentes concepciones de administración, etc. En suma, la asunción del nuevo director general significa la adopción de un nuevo estilo de conducción, muy diferente al anterior, con grandes implicancias a nivel organizacional y personal.

4. Gestión de recursos humanos: Esta dimensión es uno de los pilares de esta investigación diagnóstica porque aporta directamente información referida a percepciones individuales sobre salarios, posibilidades de desarrollo, reconocimiento, y otras variables directamente relacionadas con la gestión del personal que se realiza en la Institución.

5. Clima organizacional: Esta dimensión abarca los siguientes aspectos:

- a) Ambiente de trabajo.
- b) Relaciones formales e informales.
- c) Sentimiento de pertenencia a la organización.

Al analizar esta variable se incluyen tres aspectos cuya importancia dentro del CUP amerita un análisis particular:

- Relaciones interpersonales: La dimensión interpersonal supone dos o más personas o grupos en interacción que comparten una situación común. Siguiendo a Freud, podemos reconocer dos ejes ordenadores de las relaciones interpersonales:

a) *un eje vertical caracterizado por las relaciones con la autoridad, y*

b) *un eje horizontal que es el de las relaciones entre pares.[31]*

Ambos ejes serán analizados en este diagnóstico.

- Compromiso y sentido de pertenencia

- Conflicto: El conflicto se incluye como variable de análisis en razón de la opinión común de varios miembros del CUP acerca de su existencia. En entrevistas personales de descripción de puestos, numerosas personas afirmaron que surgían conflictos en la institución. En el diagnóstico, se intenta corroborar tal opinión y dilucidar que tipo de conflicto prevalece internamente, según la perspectiva de sus miembros.

6. Condiciones físicas: Incluyen: temperatura, decoración, iluminación, tamaño del lugar y nivel de ruido del lugar de trabajo.

7. Tarea: La definición de tareas en una organización es un aspecto clave para su subsistencia, no sólo porque afecta la manera en que se estructura y organiza el trabajo de varias personas, dando coherencia y sentido global al trabajo, sino también porque es un factor determinante del grado de satisfacción y motivación de los individuos con su labor diaria. El desempeño de los empleados y el rendimiento general de la Institución dependen del grado de definición de las tareas existente en la organización. En este ítem, se indagará sobre la claridad de los puestos de trabajo y la cantidad y calidad de las tareas que cada uno de ellos contiene.

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La información relevada con las encuestas se analizará en dos pasos:

a) Codificación de variables

1	Proyecto	1	Objetivo estratégico del CUP	
2	Comunicación	2.1	Comunicación ascendente	
		2.2	Comunicación descendente	
		2.3	Comunicación horizontal	
		2.4	Comunicación interáreas	
3	Estilo de Conducción	3.1	Delegación de autoridad	

		3.2	Estilo de conducción
4	Gestión de Recursos Humanos	4.1	Salarios
		4.2	Reconocimiento simbólico
		4.3	Premios y castigos
		4.4	Carrera y posibilidades de Desarrollo
5	Clima Organizacional	5.1	Relaciones Interpersonales
		5.2	Compromiso y sentido de pertenencia
		5.3	Conflicto
6	Condiciones físicas	6	
7	Tarea	7.1	Tarea
		7.2	Retroalimentación
		7.3	Objetivos del puesto

#### b) Procesamiento de datos

Los resultados de la primer entrevista de diagnóstico realizada al Director General del CUP son anexados en el presente trabajo. Las respuestas son analizadas desde una perspectiva descriptiva, sin profundizar en aspectos interpretativos por cuestiones del perfil profesional del analista.

Los datos relevados de las encuestas son procesados cuantitativamente por un programa estadístico denominado SPSS.

## PRESENTACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados de las encuestas de diagnóstico organizacional. Cada variable, además de ser analizada de manera estrictamente cuantitativa (V. Anexo pág. 120), incluye una apreciación cualitativa que encuentra fundamentos teóricos en la opinión de diversos autores que estudiaron la temática de la motivación y la satisfacción laboral.

### Variable N° 1: PROYECTO

Al preguntar a los empleados cuál creían que era el Objetivo Estratégico del CUP, no sólo encontramos que el mayor porcentaje no sabía o no contestaba (26%), sino que también existe tal disparidad de versiones sobre un mismo concepto, que pareciera ser que un concepto tan importante como Objetivo Institucional a largo plazo no es claro a los ojos de sus empleados.[32]

## Variable N° 2: COMUNICACIÓN

Al opinar sobre la comunicación existente en la Institución, la mayoría de los empleados acotó que ascendente y descendente ésta es buena (57,1%). La comunicación horizontal entre compañeros de trabajo es la mejor calificada por los empleados, siendo que un 35,7% la definió como muy buena, un 46,4% como buena, y el porcentaje restante como regular.

En esta variable, el foco de atención debe ponerse en la comunicación existente entre las áreas de trabajo de la Institución, ya que sus miembros, en su mayoría, la definieron como regular (53,6%) o mala (7,1%).

## Variable N°3: ESTILO DE CONDUCCIÓN

### 3.1- Delegación de autoridad:

En su **teoría bifactorial**, Herzberg hace mención de la importancia del enriquecimiento de puestos (ampliación horizontal más ampliación vertical) para los empleados. Otorgar autonomía para tomar decisiones inherentes a su puesto de trabajo es un elemento muy positivo siempre que el empleado sea capaz y esté dispuesto a hacerlo.

Considerando el lado positivo de esta cuestión, el 50% de los individuos del CUP manifestó que se delega la autoridad para tomar decisiones de acuerdo a la capacidad de cada uno y el 3,6% señaló que hay plena libertad para tomar decisiones. Sin embargo, el 46,4% restante indicó que la delegación es inexistente o mínima.[33] La importancia de la delegación de autoridad, siempre y cuando los empleados tengan la capacidad necesaria para asumir responsabilidades o tomar decisiones importantes, es incuestionable. Por lo tanto, siendo que casi la mitad de los individuos de una población expresó que la delegación es escasa o inexistente, esta cuestión se convierte en un punto a trabajar y decidir al respecto. Si se comprobase que las personas que trabajan en el CUP son capaces de tomar acertadamente ciertas decisiones relativas a sus puestos, se podría, por ejemplo, enriquecer los cargos otorgándoles mayor autonomía a sus ocupantes. Por otro lado, sería conveniente realizar una investigación más profunda que discrimine que en que niveles de la estructura jerárquica se encuentran las personas que consideran que no se les delega autoridad, porque probablemente el alcance de la delegación se relaciona con el nivel o posición que cada miembro ocupa dentro de la organización.

### 3.1- Estilo de conducción:

El 60,7% de los empleados afirma que el estilo de conducción es Autoritario. En segundo lugar porcentual, el 32,1% dice que es Participativo. La variable Estilo de Dirección abarca tres aspectos organizacionales importantes: canales de comunicación, toma de decisión y relaciones interpersonales preferidas (formales vs. Informales).

Nuevamente, se presenta la inquietud de conocer el nivel y la posición estructural que ocupan quienes se inclinan por juzgar al estilo de dirección de Autoritario o de Participativo. Los niveles medios, que tienen mayor y más directo contacto con la Dirección General y que toman decisiones pertinentes a sus áreas con libertad tenderán a afirmar que el estilo es participativo, en tanto que quienes reciben órdenes en lugar de decidir y perciben que la comunicación con sus superiores es mayoritariamente descendente (nivel operativo), se inclinarán a decir que es autoritario.

## Variable N° 4: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 4.1- Salarios:

La **Teoría de la Equidad** de Adams sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados justa y equitativamente. Si los empleados se sienten bien tratados crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado.

Un 39,3% de los miembros encuestados percibe que el salario recibido por las labores que desempeña es justo. El mismo porcentaje manifestó que es inferior al que merece y el 7,1% que es el mínimo que fija la ley. Un 14,3% no respondió a la pregunta.[34]

En este caso, son muchas más las personas que manifiestan descontento (ya sea calificándolo como inferior al merecido o como mínimo fijado por ley) por el salario percibido que aquellas que lo califican como justo.

### 4.2- Reconocimiento simbólico

El 50% de los empleados encuestados percibe que sus logros son correctamente valorados por el CUP, mientras que un 42,9% considera que la institución no reconoce los logros, ya sea porque muestra indiferencia ante ellos, porque sólo destaca los errores, o porque se supone que los empleados siempre deben trabajar así. [35]

Algunos miembros se sienten reconocidos en tanto que otros no perciben lo mismo. Sería interesante descubrir a que niveles jerárquicos o a que puestos de trabajo pertenecen las personas que sienten que son reconocidas porque, puede ocurrir, que sólo sean reconocidos los esfuerzos de los niveles medios, que mantienen un contacto más cercano y personalizado con el Director General y cuyo desempeño es el único que se evalúa a través de reuniones semanales con aquel.

El reconocimiento simbólico a los empleados es un factor que sería conveniente mejorar en la Institución. Nuevamente, categorizaríamos a este factor como un **factor de crecimiento** (Herzberg) que, al estar presente, genera alta satisfacción, pero su ausencia implica no satisfacción.

### 4.3- Premios y castigos

Ante un error cometido, un 60,7% de los empleados considera que el CUP evalúa la situación en conjunto con ellos, tratando de corregirlos y generar aprendizaje. Este porcentaje es importante, al igual que la percepción de los empleados con respecto a los castigos y sus medidas correctivas. [36]

El 50% de los empleados se manifestó de acuerdo con la proposición que sugería que la empresa destaca más los errores que los logros de sus empleados. Un 17,9% no contestó la pregunta. El 17,9% mostró desacuerdo y sólo un 7,1 total desacuerdo. [37]

Nuevamente, y en similitud con el resultado de otra pregunta referida al reconocimiento, la mitad de los empleados del CUP expresa descontento con el reconocimiento dado por la institución. Indicaron que no sólo no se reconocen los logros sino que además se destacan los errores.

Esto pone manifiesto que un **factor de crecimiento** tan importante como es el reconocimiento, en un estado débil genera una reducción en los niveles de satisfacción de los empleados.

## 4. Carrera y posibilidades de Desarrollo

La mayoría de los empleados indicó que la institución le brinda algunas oportunidades de desarrollo profesional.[38] En términos generales, podría decirse que la gente está descontenta con las posibilidades de desarrollo que se le ofrecen, pues la mayoría manifiesta que éstas son pocas, algunas o ninguna.

**Aldelfer**, en su **Teoría ERC**, calificaría esta posición como negativa, puesto que las necesidades de crecimiento personal (necesidad de estima y autorrealización) no estarían del todo satisfechas.

## Variable Nº 5: CLIMA ORGANIZACIONAL

### 5.1- Relaciones interpersonales

Autores como **Elton Mayo**, **Maslow** y **Aldelfer** destacan la fundamental importancia que reviste el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales.

Los resultados de esta preguntaron denotan un factor positivo con respecto al clima laboral, puesto que el 65,4% indicó que en éste predominaba la cooperación y la solidaridad. [39]

### 5.2- Compromiso y sentido de pertenencia

Un 66,4% % de los empleados afirmó que decidiría quedarse en la empresa ante una mejor oferta laboral; por el contrario un 14,3% no lo haría y un 10,7% no contestó a la pregunta. [40]

Esta pregunta nos permite inferir que la mayoría de los empleados está conforme y decidiría permanecer en la organización. Sin embargo, algunos lo harían si se implementasen grandes cambios, y otros pequeños cambios. Por otro lado, hay que tener en cuenta que se trata de una pregunta comprometedora, y, quizás por ello, las respuestas estén sesgadas o influenciadas.

### 5.3- Conflicto

Al interrogar a los empleados sobre el grado de conflicto existente entre las áreas de la Institución, un 21,5% manifestó estar de acuerdo con la existencia de conflicto, un 42,9% no demostró acuerdo ni desacuerdo, y un 32,1% disintió con la afirmación. Si sumamos las respuestas de quienes acordaron y de quienes no acordaron ni desacordaron, obtendremos una mayoría (64,4%) que sugiere la existencia de conflicto interáreas, lo cual supone la implementación de medidas de acción correctiva para mejorar los puntos de disenso entre las áreas del CUP. Vale aclarar que, al hacer referencia la conflicto, se entiende que éste existe en el ámbito laboral entre las áreas de trabajo, excluyendo los problemas personales que pudieran existir entre los miembros de la Institución.

## Variable Nº 6: CONDICIONES FÍSICAS

El 30% de las personas encuestadas expresó que no efectuaría ninguna modificación en sus puestos de trabajo si tuviera la oportunidad de hacerlo (en lo que respecta a: salario, carga horaria, condiciones físico-ambientales, estilo de conducción, clima laboral).[41] No obstante, un 70% indicó que realizaría modificaciones, en primer lugar en las condiciones físicas (30%), luego, en el salario (18%), en el estilo de conducción (11%) y en el clima de trabajo (11%) y, por último, en la carga horaria (8%).[42]

Nos estamos refiriendo a los denominados por Herzberg **factores higiénicos**, factores

cuya presencia no causa insatisfacción ni no-insatisfacción, pero su ausencia provocaría insatisfacciones. No se trata de aspectos que motiven positivamente hacia el trabajo aunque sí de aspectos que pueden provocar desmotivación sin no se dan en la medida requerida.

Por otra parte, de las condiciones físicas, un 29% manifestó que no efectuaría modificaciones. Un 18% modificaría la temperatura, un 17% el tamaño del lugar, un 15% el nivel de ruido, un 9% la decoración, un 7% la iluminación y un 4% cambiaría otra cosa del ambiente físico.

De acuerdo al Análisis Bifactorial de Herzberg, estos factores higiénicos al estar presentes favorecen la no insatisfacción aunque no aumenten los niveles de motivación para trabajar.

## **Variable N° 7: TAREA**

### **7.1- Tarea**

Respecto a la variable tarea, Herzberg indica que uno de los factores que podrían producir satisfacción en los empleados es el trabajo mismo o el contenido de la tarea: una tarea variada, atractiva, que supone un reto. En este sentido, en el CUP, la tarea constituye un factor de crecimiento que anima a trabajar considerando que el 69,7% de los empleados expresa que las tareas que realiza le agradan y se siente motivado para realizarlas.[43]

### **7.2- Retroalimentación**

Obtener retroalimentación periódicamente acerca del desempeño laboral de los individuos son aspectos muy importantes para mejorar los niveles de rendimiento y el grado de satisfacción laboral.

El 52,5% de los encuestados expresó que recibe periódicamente información sobre su desempeño. Un 25% no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 17,9% indicó que no tiene retroalimentación sobre su desempeño.[44]

### **7.3- Objetivos del puesto**

Un 89,3% de los empleados manifestó comprender los objetivos del puesto de trabajo. Un 7,1% afirmó lo contrario, y un 3% restante no contestó la pregunta. Esto demuestra que, en general, los objetivos de los puestos son claros desde la perspectiva de los empleados, lo cual contribuye a su motivación a al rendimiento en el trabajo. No obstante, habría que trabajar sobre aquellos empleados que ven poco claras las metas de sus puestos, considerando la importancia que éste reviste. [45]

## DIAGNÓSTICO DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Desde un enfoque particular de Recursos Humanos, la siguiente descripción contiene información sobre prácticas de R.R.H.H. pasadas y presentes del CUP, y fue realizada a partir de la información proporcionada en una entrevista realizada a la Responsable de la Sub-Dirección de Estudios, Lic. María José Güizzo y de la obtenida mediante la observación directa.

Asimismo, se nutrió de información y datos provistos por otras áreas del CUP que realizan o realizaron en algunas oportunidades actividades de R.R.H.H. Fue efectuada en el mes de Junio del año 2003 y tuvo un tinte fundamentalmente descriptivo.

El Departamento de Recursos Humanos del CUP empezó a figurar en el organigrama formal de la organización a partir de Marzo de 2003.

Sin embargo, pese a esta formalización estructural que tuvo lugar, las actividades de personal que se llevaban a cabo no estaban formalizadas ni se practicaban de manera planificada ni sistemática.

El escenario existente, a Junio de 2003, era el siguiente:

Análisis y Descripción de Puestos: **No** se hallaban descripciones de puestos existentes. Habían manuales con especificaciones de funciones **por área o departamento**, pero éstos no incluían descripciones de tareas y responsabilidades de los puestos de cada área.

Planeación de recursos humanos: **No** se realizaba.

Reclutamiento y Selección: Existían entrevistas de **selección por competencias para docentes y alumnos ingresantes** (coloquios) del CUP. No datan herramientas de selección de personal para los demás puestos de trabajo. Las entrevistas de selección de personal no-docente eran realizadas por distintas personas del CUP, generalmente por el responsable de la Dirección General.

Inducción y ubicación: La inducción a los nuevos miembros del CUP incluía la presentación a sus compañeros de trabajo, el lugar de trabajo y las instalaciones de la organización.

**No** habían Manuales ni procesos de Inducción definidos.

- > Capacitación y Desarrollo: Las capacitaciones que se impartían no se planificaban ni organizaban con alcance general para todos los miembros del CUP. En general, cada área era responsable de organizar y brindar las capacitaciones pertinentes a quienes la integran. Hasta el momento no se había implementado un Plan de Capacitación formal, que respondiese a las verdaderas necesidades de capacitación de los empleados.

A nivel cultural, los miembros de la organización percibían negativamente las actividades de capacitación: *"Hay que capacitar cuando algo anda mal", "quienes tienen un desempeño deficiente, deben ser capacitados"*, dicen. Estas percepciones y apreciaciones de los miembros del CUP obligan a que, cuando deban realizarse, las capacitaciones sean racionalmente planificadas, programadas, e impartidas.

Evaluación de desempeño: **No** habían prácticas formales de evaluación de desempeño.

En términos generales, podría decirse que el desempeño de cada responsable de área se sometía a un "seguimiento" permanente, operacionalizado a través de reuniones semanales con el Director General. Si bien ésta es una forma de evaluar directamente el desempeño individual, no puede afirmarse que se implementaban herramientas de evaluación estandarizadas. Por otro lado, cada área establecía como se evaluaba el desempeño de sus miembros.

Administración de la compensación: Las liquidaciones de sueldos eran llevadas a cabo por el Área Contable, también responsable de la administración de legajos y bases de datos del

personal.

Motivación: Hubieron intentos de organizar festejos de los cumpleaños de los miembros del CUP. No obstante, esta iniciativa no tuvo continuidad ni ha sido incorporada como un hábito en la organización.

## ETAPA 2: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Considerando la información emergente del diagnóstico, la propuesta de trabajo incluye PLANIFICAR, ORGANIZAR Y PROPONER LA APLICACIÓN de las Prácticas de Recursos Humanos que efectivamente resultan necesarias para el buen funcionamiento de la organización objeto de intervención.

Respetando el esquema teórico adoptado para este trabajo (I. Chiavenato) tales prácticas se organizarán en base a un enfoque sistémico que las agrupa en 4 subsistemas:

1. Planeación de RR.HH.	4. Análisis y Descripción de Puestos	7. Remuneración	11. Capacitación
2. Reclutamiento	5. Evaluación de desempeño	8. Beneficios	12. Desarrollo
3. Selección	6. Diseño de Puestos	9. Higiene y Seguridad	
		10. Motivación	

Cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos, con sus respectivas Prácticas y Actividades, es planificado y organizado en consideración de las condiciones externas, organizacionales e individuales descritas en el Diagnóstico (Etapa I). La adecuación de las prácticas y actividades de Recursos Humanos a las necesidades y condiciones descritas en el Diagnóstico es en cierta medida el factor que determina el éxito de este Trabajo, pues hace a la funcionalidad del Área a crear.

Si bien Chiavenato organiza las actividades en cinco subsistemas, a los efectos de éste trabajo, serán desarrollados los cuatro primeros: Subsistema de Provisión, Subsistema de Aplicación, Subsistema de Desarrollo y Subsistema de Mantenimiento de Personal. Esta determinación responderá a una necesidad y a un esquema funcional de trabajo, que delegará en otras áreas de la Institución, en este caso en el Área Contable, todo lo referido al Control de Recursos Humanos.

Se propone desarrollar los cuatro subsistemas de la siguiente manera:

### **3 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS CUP**

## MISIÓN, CONTENIDO Y POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA

### Misión

La Misión del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos del CUP será proveer a la Institución el personal idóneo para realizar las labores necesarias y cubrir las vacantes que pudieran surgir, acompañando e induciendo a los nuevos miembros durante sus primeros pasos en ella.

### Contenido

El Subsistema de Provisión de Recursos Humanos comprenderá las siguientes actividades:

1. Planificación de Personal.
2. Reclutamiento de Personal.
3. Selección de Personal.
4. Inducción de Personal.

### Políticas de Provisión de Recursos Humanos del CUP

A los efectos de lograr una provisión de personal sistematizada y normalizada, se propone seguir las siguientes guías de acción al momento de aplicar este subsistema:

*V La planificación de personal de la Institución se realizará **anualmente**, en Noviembre/ Diciembre de cada año, a través de la utilización de técnicas de pronóstico pertinentes.*

*V El reclutamiento utilizará canales que privilegian la **eficiencia** sin perder de vista los **costos**, y los mismos son elegidos según la naturaleza del puesto a cubrir.*

*V Previo a un reclutamiento y selección externos, se realizarán esfuerzos de cobertura de vacantes interna.*

*V La provisión de recursos humanos se realizará en base a la **idoneidad** del personal*

*requerido.*

- V Además de la idoneidad demostrada para el puesto de trabajo, se tendrá en cuenta el rango de edad de la nómina existente, donde predominan miembros que poseen entre 20 y 50 años. Se pretenderá mantener un plantel de **jóvenes profesionales**, *lo cual no excluye bajo ninguna circunstancia a personas que posean más edad siempre y cuando demuestren la eficiencia buscada.*
  
- V En función de las alternativas disponibles, se incorporarán profesionales especializados en las tareas que se requieren realizar, esto es, la provisión de personal priorizará la **profesionalización pretendida por la institución.**

## FUNCIONES DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planificación de los Recursos Humanos del CUP se realizará fundamentalmente en base a los **objetivos** de corto y mediano plazo de la Institución.

Es importante tener en cuenta al momento de planificar las necesidades de personal: La demanda del servicio educativo por parte del mercado es estable, y depende en gran medida de los esfuerzos de Marketing realizados en la organización en función de los objetivos de crecimiento previstos.

La actividad de la Institución consiste en un **servicio**, por lo cual no existen volúmenes de producción que permitan cuantificar la demanda de personal, como ocurre, por ejemplo, en el sector industrial, donde, si la cantidad de producción aumenta en un 10%, y se utiliza un hombre por cada unidad de producción para producir 100 unidades, entonces para el 10% proyectado se necesitarán 10 hombres más.

La estructura económico-financiera del CUP limita el sistema de provisión de personal en cuanto a los presupuestos disponibles para reclutar y seleccionar personal externo, y para competir contra otros contratistas.

Los índices de rotación externa de personal son bajos (6,66% año 2003), y las causantes de renuncias variables, lo cual dificulta la posibilidad de predecir posibles abandonos.

A la fecha no existen planes de carrera dentro de la Institución.

El nivel educativo del personal del CUP distingue a empleados con secundario completo (14,28%), empleados con estudios terciarios (21,42%) y universitarios (64,28%). Estos porcentajes contribuyen a la rotación interna de personal porque abastecen a la organización de personal con formación especializada y relativamente elevada, permitiendo planificar potenciales rotaciones y coberturas internas de vacantes.

Teniendo en consideración los factores antes mencionados podemos decir que,

actualmente, resulta difícil aplicar una técnica o un método de predicción o pronóstico de necesidades de recursos humanos en la Institución. En este sentido, sería conveniente iniciar las actividades de planificación de recursos humanos utilizando un método simple, para ir luego avanzando hacia instrumentos más complejos que garanticen mayores niveles de precisión.

#### Pronostico de necesidades de recursos humanos del CUP- año 2004

La planificación de recursos humanos técnicos y/o administrativos del CUP tendrá un alcance temporal de corto plazo (un año) y se realizará utilizando **técnicas basadas en el juicio y la experiencia** de directivos de la Institución, en coordinación con el Área de Recursos Humanos.

#### Proceso de Planificación

Definición de objetivos organizacionales y sectoriales de cada área de trabajo para el año en estudio.

Pronóstico de necesidades de personal por área de trabajo, y a nivel organizacional.

Cálculo de suministro interno y formato de coberturas potenciales.

	Área
Beneficios	Horarios de trabajo, de descanso y de comida
	Días de pago
Presentación	A los superiores y colegas de trabajo
Tareas y responsabilidades	Responsabilidades del nuevo empleado
	Tareas del puesto
	Objetivos del puesto

### Objetivos del Programa de Inducción

La inducción al nuevo empleado persigue tres objetivos estrechamente vinculados que, en conjunto, persiguen lograr una mejor y más rápida interiorización del nuevo empleado a la Institución. Estos objetivos son: Informar, Integrar y Adiestrar.

A continuación, se presenta el Programa de Inducción con las actividades propuestas para lograr cada uno de estos objetivos.

A. INFORMAR	QUE INFORMAR	COMO INFORMAR	CUANDO INFORMAR	DONDE INFORMAR	RESPONSABLE
Aspectos a informar	Metodología empleada	Fecha y tiempo de duración de la actividad	Lugar	Persona a cargo de la actividad	
Información general de la Institución. Historia. Visión, Misión y Objetivos. Estructura-Organigrama. Nombre y funciones de los directivos principales. Servicios ofrecidos. Reglamento interno. Estructura de edificios e instalaciones.	Primer encuentro Se informará sobre estos aspectos de dos maneras: Entrega del Manual de Inducción y de Programas de estudio.	El primer día de trabajo del nuevo empleado. Duración aproximada: 45 minutos.	En las instalaciones del área de trabajo del nuevo empleado.	Superior inmediato del nuevo empleado. (Jefe o responsable de área).	
	Charla formal con el superior del nuevo empleado, quien será el responsable de la Tutoría del mismo en sus primeros pasos dentro de la Institución.				

B. INTEGRAR				
QUE	COMO	CUANDO	DONDE	RESPONSABLE
Actividades a realizar	Metodología empleada	Fecha y tiempo de duración de la actividad	Lugar	Persona a cargo de la actividad
Recibimiento al nuevo empleado.	Encuentro cara a cara con el nuevo empleado.	El primer día de trabajo.	Recepción.	Responsable de área.
Presentación al nuevo empleado a jefes y responsables de las demás áreas.	El responsable de área presenta al nuevo empleado a los demás jefes y responsables de áreas.	El primer día de trabajo.	Recorrida por las oficinas de las distintas áreas.	Responsable de área.
Asignación de un tutor al nuevo empleado.	El responsable de área presenta al nuevo empleado a su respectivo tutor.	El primer día de trabajo.	En el área de trabajo.	Responsable de área.
Presentación al nuevo empleado a sus compañeros de trabajo.	El tutor introduce al recién llegado a sus compañeros de trabajo.	El primer día de trabajo.	En el área de trabajo.	Tutor del nuevo empleado.
Recorrida por las instalaciones de la Institución: se le enseña al recién llegado la localización de los baños, refrigerios, oficinas, aulas, salidas de emergencia, etc.	Recorrido por las instalaciones.	El primer día de trabajo.	En las instalaciones del Colegio.	Tutor del nuevo empleado.
		El conjunto de estas actividades tomará estimativamente 1 hora.		

C. ADIESTRAR				
QUE	COMO	CUANDO	DONDE	RESPONSABLE
Actividades a realizar	Metodología empleada	Fecha y tiempo de duración de la actividad	Lugar	Persona a cargo de la actividad
Entrega de la Descripción del Puesto del nuevo empleado.	El tutor del nuevo empleado hará entrega de este documento y explicará verbalmente las generalidades del mismo.	El primer día de trabajo.	En el puesto de trabajo.	Tutor o jefe inmediato del nuevo empleado.
Entrenamiento en el puesto de trabajo.	El tutor del nuevo empleado explicará en detalle como debe ejecutar cada una de las tareas asignadas, indicándole que se espera de él con la realización de las mismas.	Primeras dos semanas de trabajo.	En el puesto de trabajo.	Tutor.
Transmisión de las Normas Institucionales.	El tutor comentará al nuevo empleado acerca de las normas y reglamentos que rigen en la institución y le proveerá el material escrito pertinente.	Primer semana de trabajo.	En el puesto de trabajo.	Tutor.

La capacitación o el entrenamiento en el puesto de trabajo varía en su duración y complejidad en función del puesto de trabajo que ha de ocupar el nuevo miembro. Es importante realizar un seguimiento personalizado de su desempeño por lo menos las tres primeras semanas de trabajo, período en el que se encuentra conociendo e interiorizándose en cuestiones generales del colegio.

También hay que considerar la cantidad y el nivel de dificultad de las tareas que se le han de ir asignando. Resulta conveniente ir enseñándole y exigiéndole al nuevo empleado nuevas tareas de manera gradual, y no avasallararlo de una vez con todas las tareas que se espera que realice. Las funciones, tareas y actividades que realizará deben ser presentadas como retos o desafíos para el nuevo empleado, demostrándole siempre la importancia de su contribución y del buen desempeño.

## 18 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CUP

## MISIÓN, CONTENIDO Y POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA

### Misión

La Misión del Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos del CUP será definir, evaluar y adaptar las capacidades y talentos humanos existentes a los requerimientos de cada puesto de trabajo de la Institución.

Esto se logrará partiendo de una exhaustiva definición de *funciones y tareas* que se complementará con los *perfiles humanos requeridos*, en comparación con las *tareas y perfiles existentes*. En función del grado de adecuación entre lo *requerido* y lo *existente*, y entre los *requisitos del puesto* y las *capacidades humanas*, se tendrá un determinado nivel de desempeño que indicará el logro de los resultados esperados.

### Contenido

El Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos se estructurará en 3 grandes actividades:

Análisis y descripción de puestos.

Diseño de puestos.

Evaluación de desempeño.

### Políticas de Aplicación de Recursos Humanos del CUP

*V Las descripciones de puestos de trabajo del CUP se actualizarán anualmente, en Febrero de cada año.*

V Los requisitos de la fuerza laboral se determinarán mediante la aplicación de instrumentos de investigación, tales como entrevistas a los responsables de área, cuestionarios a los ocupantes de los puestos y observación directa.

V Los puestos de trabajo se diseñarán atendiendo principalmente a la productividad en cada puesto, a la motivación de quien lo ocupa y a su contribución a la cadena global de actividades y su relación con los demás puestos.

V Dos veces al año, en Julio y en Diciembre, se evaluará el desempeño de todo el personal NO DOCENTE del CUP, mediante instrumentos de evaluación individuales y grupales de cada área de trabajo.

V Se evaluarán del desempeño individual sólo aquellos aspectos que guarden directa relación con los requisitos del puesto o que hagan a su contenido general.

## FUNCIONES DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS

El Colegio Universitario de Periodismo “Obispo Trejo y Sanabria” tiene la función de *educar* a quienes ingresan a la Institución con el objetivo de convertirse en Comunicadores Sociales. Esta función, además del contenido netamente académico transmitido por los docentes, se realiza a través de toda una serie de actividades que van desde la captación y atracción de los alumnos hasta su recepción en su primer día de ingreso, la gestión administrativa y contable de sus estudios y su acompañamiento extracurricular hasta el egreso.

Por detrás de la transmisión de conocimientos efectuada por los profesores, se moviliza una cadena de actividades y tareas que hacen al funcionamiento general de la Institución. Para que esta cadena tenga valor, es importante analizar y definir claramente cada una de las acciones que implica, detallando el contenido de cada puesto de trabajo y el perfil profesional y personal de la persona que ha de ocuparlo.

Esa será la esencia del Análisis y Descripción de Puestos.

#### Proceso de Análisis y Descripción de puestos

**1. Identificación de puestos:** El análisis de puestos se iniciará con la detección de los puestos objeto de estudio y definición. En el CUP, esta tarea será realizada por el Área de Recursos Humanos, una vez al año, y en casos extraordinarios que demanden hacerla. Para ello, la cadena de actividades será subdividida por áreas de trabajo, detectando cada puesto que la componga.

A continuación, se exponen tres gráficos y cuadros representativos de:

- A) La Cadena de Actividades que constituyen en proceso de prestación de servicios del CUP.
- B) Un Análisis Funcional y de Proceso que describe las áreas y funciones que desempeñan la cadena de actividades.
- C) Una Identificación de Puestos del CUP, categorizada por área de trabajo.

A) Cadena de actividades CUP (complementaria al campo docente y académico):

La Cadena de Actividades del CUP se operacionaliza a través de un proceso en el que intervienen diferentes áreas de trabajo. El siguiente gráfico indica qué áreas realizan tales actividades para facilitar la posterior identificación de puestos de trabajo de la Institución.

B) Análisis funcional y de procesos

	Análisis de Proceso	Análisis Funcional
	Actividades que comprenden el proceso global de trabajo	Área especializada dedicada a la actividad
Actividades y áreas que intervienen directamente en el proceso	Definición de cupos de alumnos a cubrir por año lectivo.	Dirección General. Área Marketing.

so		
princ		
ipal		
	Identificación de alumnos potenciales y atracción. (Estudio de Mercado y Promoción)	Área Marketing.
	Recepción de interesados y suministro de información sobre la Institución y sus carreras.	Área Marketing.
	Inscripción de alumnos.	Secretaría académica.
		Área Contable.
	Gestión administrativa y contable de la vida académica del alumnado.	Secretaría académica.
		Área Contable.
	Suministro de servicios al alumno:	
	Préstamo de bibliografía.	Biblioteca.
	Gestión de pasantías.	Área de Pasantías.
	Apoyo informático.	Informática.
	Soporte técnico audio-visual.	Audiovisual.
	Formación extracurricular.	Extensión académica
	Preparación para el egreso.	Dirección de Estudios.
		Área de Pasantías.
Activ	Coordinación y Dirección General de	Dirección General.
idade	actividades.	
s y		
áreas		
sopor		
te		
	Gestión económica, administrativa, jurídica y de recursos humanos de la Institución.	Área contable.
		Asuntos Legales.
		Área Recursos Humanos.
	Relaciones Institucionales con la Sociedad.	Relaciones Institucionales.
	Mantenimiento	Mantenimiento.
	Gestión externa.	Gestión Externa.

### C) Identificación de puestos

**Habiendo definido las actividades realizadas en cada área de la Institución, es posible identificar los puestos de trabajo comprendidos en cada una de ellas. Esta identificación de puestos es necesaria para el posterior análisis de los mismos.**

Área	Puestos
Rectorado	Rectorado.
Dirección General	Dirección General.
Área Contable	Responsable de Área.
	Administrativo- contable.
Área Académica	Director de Estudios.
	Sub-Director de Estudios.
Secretaría Académica	Jefe de Área.
	Secretario.
Biblioteca	Jefe de Área.
	Bibliotecario.
Audiovisual	Jefe de Área.
	Técnico Audiovisual.
Investigación Académica	Investigación académica.
Área Marketing	Responsable de Área.
	Arte y Publicidad.
	Comunicación Institucional.

	Desarrollo web.
	Informes.
Área Recursos Humanos	Responsable de Área.
	Gestor de Pasantías.
Asuntos Legales	Asesor Legal.
Informática	Jefe de Área.
	Técnico informático.
Gestión externa	Gestor externo.
Mantenimiento	Mantenimiento.
Recepción	Jefe de Área.
	Recepcionista.

**Análisis y descripciones de puestos:** Para esta tarea, se utilizarán dos técnicas de recolección de datos: Cuestionario de análisis de puestos y Entrevista con el ocupante del puesto.

El Cuestionario de análisis de puestos contendrá:

- Identificación del Puesto.
- Objetivos del Puesto/ Resumen del Puesto.
- Tareas y funciones del puesto.
- Responsabilidad.
- Aptitudes físicas personales.
- Relaciones de trabajo.
- Supervisión.
- Toma de decisión
- Condiciones de trabajo.
- Condiciones sanitarias y de seguridad.
- Niveles de desempeño.
- Especificaciones del puesto: Formación, Idiomas, Experiencia requerida, Habilidades requeridas, Esfuerzo físico y mental, Viajes, Capacitación, Información Adicional.

El Cuestionario de Análisis de Puestos será administrado por el Área de Recursos Humanos al ocupante del puesto objeto de estudio. Este lo completará indicando todos los aspectos y detalles que hagan a su puesto de trabajo, de modo tal de obtener un reflejo lo más cercano posible al efectivo contenido del puesto.

Los datos obtenidos de este instrumento serán cruzados con aquellos que se recolecten en la Entrevista Personal con el ocupante del puesto. Nuevamente, será el Área de Recursos Humanos quién establecerá el contacto con cada ocupante, y se indagará sobre todos los ítems que pudieran no haberse incluido en el Cuestionario o que provean una visión más subjetiva del puesto, no asequible por medio de un instrumento escrito.

La información será procesada por el Área de Recursos Humanos, y se obtendrán como resultados las Descripciones de los Puestos del CUP y los Perfiles de Puestos.

Es importante tener en cuenta que la descripción que de aquí se obtenga será un retrato de la situación y del contenido **actual** de cada puesto, lo cual puede distar del contenido **ideal** que se pretenda tener.

La **Descripción de Puesto** será un listado de todas las tareas que se realizan en cada puesto de trabajo de la Institución. Contendrá la identificación del puesto, su lugar en el organigrama, un resumen de su contenido, cada actividad que lo compone y su relación con otras áreas o personas.

El **Perfil del Puesto** especificará los requisitos humanos que deben cumplirse para desempeñarse eficientemente en cada puesto de trabajo. Definirá las características personales, los requisitos de educación, las habilidades técnicas y otras exigencias que se le hacen al

individuo que aspira a ocupar el puesto o que efectivamente lo ocupa.

**Definición de criterios de desempeño:** Los criterios de desempeño serán los indicadores de éxito del desempeño en cada puesto de trabajo. Se definirán identificando los resultados que hacen que el desempeño en el puesto sea considerado exitoso.

Su establecimiento será de gran importancia porque permitirá evaluar objetivamente el desempeño del empleado y, a través de esto se detectarán necesidades y bases de capacitación.

Los criterios de desempeño serán definidos por el jefe inmediato de cada puesto de trabajo, con la participación también del ocupante del puesto. En todos los casos del CUP, por tratarse de una prestación de servicios, los criterios de desempeño serán definidos en base a los resultados esperados, obtenidos de la experiencia en la prestación del servicio y de la observación directa.

## 2. DISEÑO DE PUESTOS CUP

El funcionamiento global del CUP depende de cada una de las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo que compone la cadena de valor existente.

El CUP asumirá que el diseño de puestos será el proceso de definir los objetivos, las funciones, las tareas y la contribución de cada puesto de la Institución en relación con la Misión y el objetivo estratégico definido. Implicará la delimitación de labores, funciones y responsabilidades de cada núcleo constitutivo de la cadena de actividades, vislumbrando tanto la cantidad como la calidad de tareas que deberá desempeñar el ocupante del puesto. Cada puesto deberá ser diseñado considerando variables técnicas, funcionales y humanas.

### Diseño y Rediseño de Puestos

El diseño de los puestos del CUP podrá tener dos orígenes:

1- Creación de un nuevo puesto de trabajo: En aquellos casos que, por diversas razones, se haga necesario incorporar a la estructura organizativa un nuevo puesto de trabajo, se hará necesario diseñarlo en su totalidad. DISEÑO DE PUESTOS.

2- Modificación de un puesto existente: En algunos casos, por ejemplo, al revisar o actualizar las descripciones de puestos, se percibe la necesidad de agregar o quitar tareas, o dotar al ocupante del puesto de mayor o menor autoridad o control sobre el mismo. En estas circunstancias, nos enfrentaremos a un REDISEÑO DE PUESTOS, pues sobre un puesto ya diseñado se efectuarán modificaciones acordes a las necesidades que surjan.

El diseño de los puestos estará estrechamente ligado al proceso de análisis de puestos, siendo algunas veces anterior y otras posterior a éste.

#### Dimensiones a tener en cuenta al diseñar un puesto

Cada puesto de trabajo del CUP se diseñará considerando al menos las siguientes dimensiones:

**Dimensión humana:** Quien desempeñará las tareas que implica cada puesto de trabajo, principalmente si se trata de la prestación de un servicio, siempre será una persona, por lo que, como tal, posee aspectos humanos que no deben descuidarse al diseñar un puesto. Entre estos aspectos los más importantes serán:

**La motivación:** es un factor intrínseco de cada persona, pero puede estar directamente determinado por las características y por el contenido del puesto de trabajo. Cuando la función y las tareas del puesto ofrecen al individuo la posibilidad de aportar sus capacidades y desarrollar su potencial, cuando le implican desafíos que lo estimulan a buscar el progreso permanente, y cuando le representan otras cuestiones que contribuyen a la formación de su identidad decimos que el puesto favorece a la motivación humana.

**La autoestima y el sentido de importancia:** Al igual que a la motivación, las características del puesto pueden ser un factor que aumenta la autoestima individual al aportar a la persona la posibilidad de sentirse reconocido e importante en su labor diaria. Además de esto, cada puesto de trabajo reconoce un status a quien lo ocupa, no sólo en el sentido objetivo de la estructura jerárquica sino también y principalmente en el sentido subjetivo que representa la percepción que el individuo tiene sobre su lugar dentro de un sistema. Al diseñar el puesto, estas percepciones deben ser consideradas para compensar lo que sea necesario y preservar la autoestima y el sentido de importancia en niveles aceptables psicológicamente por el individuo.

**Los límites físicos y psicológicos:** Cuando se especifican cantidades y calidades de tareas es fundamental considerar los niveles de tolerancia física y psíquica de la persona que ha de desempeñarlo. Esto es, el puesto de trabajo puede ser un factor causante de stress y fatiga si su contenido no contempla los límites humanos natural y biológicamente definidos.

**Dimensión funcional:** Cada puesto cumple una función dentro de la cadena de actividades de la Institución. Esa función es la razón de ser y el sentido del mismo, y de ella derivan sus indicadores de productividad y eficiencia. Al diseñar funcionalmente el puesto deben considerarse:

**La cantidad de tareas:** Cada puesto de la Institución está compuesto por un cierto número de tareas que depende de su complejidad y del nivel de responsabilidad que implica. Cuando se define la cantidad de tareas hay que analizar: de que tipo son y con que frecuencia se realizan, el nivel de exigencia física o intelectual que demandan, la compatibilidad entre si internamente en el puesto y la relación con las tareas de otros puesto dentro del área.

**La calidad de tareas:** Al hablar de calidad de tareas se hace referencia principalmente a dos cuestiones: al tipo y a la frecuencia que implica. Ambas cosas hacen a la complejidad de la tarea. En cuanto a los tipos, en el CUP las tareas se clasificarán en: Administrativas, Técnicas y Operativas. Según la frecuencia con que se realicen serán: diarias, periódicas o eventuales.

**El grado de autoridad:** Para que un individuo pueda realizar las tareas que se le asignan hay que dotarlo de la autoridad necesaria para que pueda tomar decisiones que le permitan desempeñarse con libertad y autonomía dentro de su ámbito de desempeño. Si se asignan tareas pero no se

concede autoridad adecuada para hacerlas cumplir, el diseño de puestos será disfuncional y derivará en consecuencias negativas tanto a nivel humano como productivo.

**El grado de control:** Es importante establecer cual será el grado de control que el ocupante del puesto ejercerá sobre las tareas que realiza. Este aspecto está estrechamente ligado a la dimensión humana que afecta la motivación, pero también se vincula con la funcionalidad del diseño del puesto porque favorece u obstaculiza la retroalimentación que el ocupante pudiera recibir, y con ello la detección de mejoras a realizar en el puesto y en el desempeño.

**Dimensión relacional:** Cada puesto de trabajo forma parte de una cadena de actividades que en conjunto dan como resultado el servicio prestado. Al diseñar el puesto, deberá considerarse su funcionalidad dentro de esa cadena y el agregado de valor que hace a la misma. En esta dimensión será importante tener en cuenta:

**La posición del puesto dentro del organigrama:** Cada puesto de trabajo está ubicado en una posición dentro del organigrama, que denota su nivel jerárquico y el grado de autoridad que se ejerce en el mismo.

**La relación funcional y estructural con otros puestos:** Los puestos no están aislados unos de otros, sino que se vincula tanto vertical como horizontalmente entre sí. Al diseñar el puesto hay que precisar la relación existente entre ellos y definir claramente hasta donde llega la responsabilidad y el ámbito de actuación de cada uno. Esto es importante para evitar la superposición de ciertas tareas y la omisión de otras.

**La subordinación a y de que implica:** Los puestos varían entre si en cuando a su complejidad dependiendo de si quien lo ocupa debe coordinar y supervisar personal, y, al mismo tiempo, depender de o reportar a alguien para desempeñarse. Tanto la subordinación ejercida como la reportada deben aclararse en el diseño del puesto.

## Contenido del diseño de puestos CUP

Cada diseño de puestos del CUP deberá especificar:

Identificación del Puesto	Nombre del puesto. Por ejemplo: Responsable de Recursos Humanos.
Misión y Función	Resumen del puesto y principal contribución a la cadena de valor de la Institución. Ejemplo: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de los recursos humanos de la Institución, en coherencia con la misión y los planes estratégicos definidos.
Tareas	Clasificación en Operativas, Técnicas o Administrativas; y en Diarias, Periódicas o Eventuales. Ejemplo: Reclutar y Seleccionar personal para las vacantes que surjan- Técnica, Eventual.
Ubicación dentro de la estructura organizacional	Identificación del puesto dentro del organigrama y especificación de relaciones de conducción y subordinación. Ejemplo: Nivel medio, reporta a Dirección General, no tiene personal a cargo. Horizontalmente se vincula con Áreas Contable, Marketing, Dirección de Estudios.
Grado de autoridad y toma de decisión	Delimitación de decisiones que puede tomar y aclaración de aquellas que le son prohibidas. Ejemplo: Puede elegir que canales de reclutamiento utilizar, pero no puede contratar canales que superen los \$XX en gastos.
Grado de control ejercido sobre el puesto	Grado hasta el cual el ocupante del puesto controla los resultados de su desempeño y hasta el cual éstos son controlados por su superior.
Condiciones físicas y ambientales	Niveles de esfuerzos físicos y psíquicos demandados, riesgos y condiciones físicas y ambientales de trabajo.
Áreas de Resultados	Resultados concretos esperados.

## Clasificación de tareas

Las tareas del CUP se clasificarán en:

### A) Según sus características:

Tipo Tarea	Nivel de Complejidad	Plazos de ejecución	Formación requerida	Particularidades
Operativa	Bajo	Corto plazo.	No requiere formación superior ni técnica.	Se vincula con operaciones cotidianas del puesto.
Administrativa	Bajo	Corto o Mediano Plazo.	No requiere formación superior ni técnica.	Tiene que ver con papeleos y trámites administrativos cotidianos.
Técnica	Medio o Alto	Corto, Mediano o Largo Plazo.	Formación técnica especializada.	Requiere el dominio de técnicas especiales para su desempeño.
Estratégica	Alto	Largo Plazo.	Formación superior.	Tiene que ver con cuestiones estratégicas importantes del puesto y del área de trabajo, por lo general vinculada al futuro de largo plazo de los mismos.

### B) Según la frecuencia con que se realizan:

**V Diarias:** tareas que se realizan todos los días.

**V Periódicas:** pueden clasificarse en semanales, quincenales o mensuales, según tengan una periodicidad preestablecida.

**V Eventuales:** No se puede definir con anticipación cuando se realizarán, porque surgen eventualmente, en determinadas ocasiones de trabajo.

## REDISEÑO DE PUESTOS CUP

Los puestos de trabajo no siempre permanecerán intactos en cuanto a la cantidad de tareas y al grado de autonomía y control que implican. En muchas ocasiones, será necesario agregar o eliminar tareas, adicionar o suprimir el nivel de control del ocupante sobre el mismo, etc.

Las alteraciones que se realicen a un puesto ya diseñado se denominarán **rediseño de puestos**, y podrá operacionalizarse mediante:

**Simplificación de tareas:** Consistirá en la reducción de la cantidad de tareas y actividades que se realizan en el puesto de trabajo. Aquellas tareas que no son esenciales

para el puesto serán eliminadas o bien pasarán a formar parte del contenido de otro puesto de trabajo.

Inclusión de tareas: Contrario a la simplificación, la inclusión adicionará nuevas tareas al puesto de trabajo.

Enriquecimiento del puesto: Además de nuevas tareas, a través del enriquecimiento se dotará al ocupante del puesto de mayor grado de autonomía, responsabilidad y control sobre su propio trabajo.

### 3- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CUP

Uno de los principios que guía el accionar de la Institución es el de la mejora y el perfeccionamiento permanente de los distintos procesos y actividades que se realizan. Para mejorar el desempeño humano de los miembros de la Institución, antes hay que evaluarlo para detectar los puntos susceptibles de mejora, corregir las deficiencias y estimular el desempeño sobresaliente.

#### Programa de Evaluación del Desempeño CUP

##### Objetivos

**Conocer el rendimiento global del empleado** en su puesto de trabajo.

Brindar a cada empleado y a cada equipo de trabajo **retroalimentación** sobre la manera en que cumple sus funciones, actividades y tareas.

Detectar fallas en el desempeño y diseñar **acciones correctivas**.

Detectar necesidades de **capacitación**.

**Mejorar** el desempeño de cada empleado y de cada equipo de trabajo.

**Detectar errores** en el diseño de puestos.

**Reconocer** el buen desempeño y gratificarlo.

**Tomar decisiones de movimiento de personal** (ascensos, descensos, movimientos horizontales).

#### 1. Preparación

**a- Informar a toda la organización:** Todos los miembros de la institución, tanto quienes asumirán el rol de evaluadores como quienes serán evaluados, serán informados sobre el programa de evaluación, sus objetivos y metodología de aplicación.

La comunicación de esta actividad se realizará con un período razonable de anticipación (estimativamente 15 días antes de dar inicio a la implementación del programa), estará a cargo del Área de Recursos Humanos y será vía correo electrónico para todos los empleados en general, reforzada con una reunión informativa para los eventuales evaluadores en particular y con

explicaciones personales a cada miembro de la organización.

**b- Estudiar Descripciones de puestos:** Los evaluadores deberán analizar o revisar las descripciones existentes para conocer los objetivos del puesto de trabajo y sus exigencias, antes de confeccionar y aplicar instrumentos de evaluación.

**c- Definir el/los criterios de evaluación:** Implicará determinar qué se considera un buen, regular o mal desempeño. Los criterios de evaluación deberán servir como estándares de desempeño que permitan comparar el desempeño alcanzado contra el esperado. Deberán tener en cuenta los objetivos institucionales, los resultados clave esperados de cada puesto de trabajo, las descripciones y los perfiles del puesto. Cualquier criterio de evaluación será válido siempre que sea sensible a las diferencias individuales que existen entre los miembros de la organización.

**d- Elaboración de instrumentos:** Los instrumentos de evaluación serán confeccionados por el Área de Recursos Humanos, con la asesoría de la Dirección General. Deberán ser pertinentes, lo cual significa que el contenido y los aspectos que evalúen estén directamente relacionados con los objetivos y las tareas de cada puesto de trabajo. Para esto, se diseñarán dos tipos de instrumentos, uno aplicable a las personas que se desempeñan en puestos de nivel directivo y mandos medios de la institución, y otro para ocupantes de puestos del nivel operativo. Esta distinción responde a que los puestos de los niveles directivo y medio exigen un perfil profesional y personal similar entre sí, lo cual hace posible que se diseñe y aplique un instrumento de evaluación estándar para ellos, al igual que los puestos operativos, que demandan de sus ocupantes características afines.

## **2- Formación de evaluadores y evaluados**

La actuación y las actitudes de los evaluadores y de los evaluados serán fundamentales para el logro de los objetivos de la evaluación del desempeño. Por tal motivo, será de gran importancia la formación en varios ítems:

### **Formación de evaluadores:**

-Formación sobre la importancia, los objetivos y las utilidades de la evaluación, recalcando las ventajas que se pueden obtener, tanto para la organización como para las personas.

-Formación sobre el método y los instrumentos de evaluación que se van a emplear.

-Formación sobre los posibles errores que se pueden cometer en la evaluación y sobre la forma de prevenirlos.

-Formación sobre la entrevista de devolución.

### **Formación de evaluados:**

-Formación sobre la importancia, los objetivos y las utilidades de la evaluación, recalcando las ventajas que se pueden obtener, tanto para la organización como para las personas.

-Formación sobre el método y los instrumentos de evaluación que se van a emplear.

## **3- Implantación**

Para la puesta en práctica del Programa de Evaluación se seguirán los siguientes pasos:

Prueba piloto: Antes de hacer extensivo el programa en toda la institución, se llevará a cabo una prueba piloto que permitirá probarlo y corregirlo si fuese necesario. La misma se llevará a cabo en un área de trabajo cuya sensibilidad ante una evaluación no conlleve riesgos funcionales ni genere reacciones negativas hacia la misma.

Revisiones: Los resultados del estudio piloto serán revisados y corregidos para extender el instrumento a toda la institución.

Implantación: Las evaluaciones de desempeño se llevarán a cabo semestralmente, en Julio y en Diciembre de cada año. Esta definición temporal responde a la división académica del año en dos semestres, Enero-Julio y Agosto-Diciembre.

Las evaluaciones serán distribuidas a los empleados por sus respectivos superiores, indicándoseles un plazo máximo de devolución, y a los responsables de área (evaluadores de todos sus empleados a cargo) por el Área de Recursos Humanos, con los mismos plazos de cumplimiento.

Por la metodología de evaluación adoptada (ver Instrumento), serán evaluados:

**Coordinadores y Responsables de Áreas:** Serán evaluados por sus respectivos superiores (Evaluación descendente) y por sus subordinados (Evaluación ascendente).

**Empleados:** Serán evaluados por sus superiores.

**Áreas y/o equipos de trabajo:** Realizarán una autoevaluación y recibirán retroalimentación de las encuestas académicas administradas a los alumnos en cada semestre.

#### **4- Seguimiento y Control**

En esta etapa se evaluará la eficacia y eficiencia del proceso de evaluación, medida en términos de validez, fiabilidad y utilidad del mismo.

La evaluación del desempeño será *válida* si los resultados que arroja pueden verificarse a través de criterios objetivos externos, y si al repetirse la misma se obtienen idénticos resultados. Será *fiable* si el instrumento que se utiliza es consistente internamente y admite una confiabilidad razonable en cuanto a los resultados. Será *útil* si permite tomar decisiones justas y adecuadas en base a los resultados, mejorar el desempeño individual y grupal de los empleados y alcanzar los objetivos propuestos.

El Seguimiento y Control del proceso será responsabilidad y función del Área de Recursos Humanos, y los resultados de esta etapa deberán utilizarse para realizar las modificaciones y correcciones pertinentes para mejorar el sistema total de evaluación.

#### **5- Aplicación de resultados**

Los resultados arrojados por la Evaluación del Desempeño permitirán elaborar planes de compensación y gratificación, programas de capacitación, revisiones de puestos, tomar decisiones de rotación de personal, etc.

## MISIÓN, CONTENIDO Y POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA

### Misión

La Misión del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos del CUP será dotar al personal de la Institución de las herramientas, actitudes, valores, conocimientos y técnicas que les permitan desempeñarse con eficiencia en sus puestos de trabajos y enriquezcan sus bagajes personales y profesionales para que sean capaces de desempeñar puestos futuros.

Pretenderá mantener a los recursos humanos de la organización en un nivel de desarrollo y formación correspondiente a la misión institucional definida.

### Contenido

El Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos se enfocará principalmente en la Capacitación y Formación de los miembros del CUP.

### Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos del CUP

*V La capacitación de recursos humanos será un **proceso continuo**, implementado en base a un programa **anual** de capacitación.*

*V Se desarrollarán dos programas de formación que operarán en forma paralela y siguiendo directivas similares: **Programa de Formación Docente**[48] y **Programa Anual de Capacitación No Docente**.*

*V La capacitación comprenderá aspectos actitudinales y motivacionales; técnicos y profesionales, y generales.*

*V La capacitación estará destinada a todo el personal de la Institución que, por el desempeño demostrado o por alguna otra razón, demuestre su necesidad de formación y aprendizaje.*

*V El desarrollo de los recursos humanos de la Institución será una responsabilidad y decisión*

individual de cada miembro, que contará en la mayoría de los casos con el acompañamiento y cooperación del CUP.

## **FUNCIONES DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CUP**

Los planes de capacitación del personal de la Institución se desprenderán de la misión organizacional, que le otorgará sentido y le brindará las principales directrices de acción. Toda acción de capacitación guardará coherencia explícita o implícitamente con la misión, pues su objetivo último será contribuir a ésta a través de la provisión y mantenimiento de personal idóneo y capacitado en cada puesto de trabajo.

#### **Ámbitos de formación**

La capacitación pretenderá transferir, desarrollar y mantener en los miembros del CUP actitudes, conocimientos, valores y técnicas en los siguientes ámbitos:

- a) Personal y Motivacional.
- b) Técnico y Profesional.
- c) General.

#### **a) Ámbito Personal y Motivacional**

Comprenderá todas las acciones de formación destinadas a incrementar los niveles de satisfacción laboral en la Institución y desarrollar en la gente sentido de compromiso y pertenencia. Procurará aportar al bienestar y desarrollo personal de los individuos y grupos de trabajo.

Tendrá que ver, por ejemplo, con esfuerzos de transmisión permanente de la misión institucional, de los principales objetivos, de los aportes de cada área y de cada puesto a los mismos, etc.

#### **b) Ámbito Técnico y Profesional**

Será el ámbito que mayor relevancia poseerá dentro del programa de capacitación porque alcanzará aquellas formaciones técnicas o conceptuales que se le brindan al personal para que se desempeñe idóneamente en su puesto de trabajo.

Encuadrará acciones de formación que transfieren o refuerzan conocimientos teóricos, herramientas o técnicas específicas para cada puesto de trabajo en particular.

### c) **Ámbito General**

Incluirá las capacitaciones que se brindan para enriquecer el bagaje de conocimientos y experiencias generales de cada miembro de la Institución, sin que estos conocimientos o experiencias se vinculen directamente con el desempeño del puesto de trabajo que la persona ocupa. Estos esfuerzos de formación cabrán dentro del ámbito general porque no influyen en la motivación de los recursos humanos ni contribuyen específicamente al desempeño de un puesto en particular, sino que pretenden desarrollar y ampliar el patrimonio conceptual y de experiencias de cada individuo.

Serán acciones de capacitación general, por ejemplo, cursos de seguridad e higiene laboral, de derecho del trabajo, de manejo de programas de computación, etc.

## **Proceso de Formación**

La capacitación se desarrollará en 4 fases:

**1- Detección de necesidades de formación:** Consistirá en la aplicación de herramientas y técnicas para identificar quiénes necesitan capacitación y en qué áreas o ámbitos de desempeño. A partir de ésta, se definirán los contenidos específicos del programa de formación.

La detección de necesidades se realizará utilizando formularios estandarizados[49] e información suministrada por los responsables o jefes de las distintas áreas de trabajo.

Es importante destacar que algunas de las acciones formativas no derivarán directamente de necesidades detectadas mediante instrumentos -como ser el caso de las formaciones que apuntan a elevar la motivación y el compromiso de los miembros de la Institución- sino de decisiones y políticas directivas y de recursos humanos.

**2- Diseño del programa de formación:** El programa de formación contendrá:

- Objetivos de la formación.
- Estándares y resultados que se esperan alcanzar.
- Contenido y temática.
- Público meta.
- Formadores. Capacitación de formadores.
- Metodología y actividades.
- Lugar y tiempo de formación.
- Materiales y recursos económicos necesarios.
- Presupuesto.

**3- Implementación del programa:** Será la puesta en marcha del programa; donde efectivamente se transmitirá a los “alumnos” el contenido de la formación.

**4- Seguimiento y evaluación de la capacitación:** Finalizado el proceso de transmisión, se evaluarán las formas y resultados obtenidos del programa. La evaluación se realizará desde cuatro ángulos:

- Comparación de las necesidades con lo enseñado: el foco de este ángulo de evaluación se pondrá en los *diseñadores*, *coordinadores* y *formadores* que participaron en el programa. Se estudiará la pertinencia de la necesidad detectada, la claridad y coherencia del programa diseñado, la calidad de la transmisión de los formadores en relación con la necesidad, las formas y andragogías utilizadas para formar.
- Comparación de lo enseñado con lo efectivamente aprendido: en este punto, la evaluación se enfocará tanto en el *formador* como en el *alumno*. A través de evaluaciones y autoevaluaciones inmediatas, se determinará en que medida el alumno aprendió lo que se le transmitió.
- Comparación de lo aprendido con lo transferido: aquí la mirada estará puesta fundamentalmente en el *alumno*, analizando cómo y en qué tiempos transfiere lo aprendido a su puesto de trabajo. Los resultados de la capacitación serán “observables” o palpables en el desempeño del capacitado, porque podrá notarse una diferencia entre la situación anterior al acto formativo y la posterior al mismo.
- Permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea.

En esta fase, es dable considerar que no todas las acciones de capacitación serán igualmente medibles, no solo porque se tratará de acciones sustancialmente subjetivas, sino también porque los contenidos de la capacitación variarán radicalmente en función de los objetivos y necesidades planteados. Así, los resultados de un curso de computador serán más fácilmente observables en la performance del alumno en el corto plazo, mientras que los efectos de un reforzamiento de la misión y los objetivos institucionales serán diferentes entre todos los participantes y sus actitudes pueden o no cambiar, en mayor o menor medida en el transcurso del tiempo.

## **63 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS CUP**

## MISIÓN, CONTENIDO Y POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA

### Misión

La Misión del Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos del CUP será retener y preservar al personal de la Institución, administrando compensaciones INDIRECTAS, NO FINANCIERAS y VOLUNTARIAS, y velando por su salud mental, física y social.

### Contenido

Este subsistema desarrollará dos actividades estrechamente ligadas:

1. Motivación del Personal a través de compensación indirecta.
2. Seguridad e Higiene Laboral.

### Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos del CUP

- V Se administrarán voluntariamente a través de este subsistema compensaciones no financieras e indirectas que beneficien a todo el personal de la institución, sin distinción de niveles jerárquicos.*
- V Los beneficios otorgados a través de este subsistema comprenderán a todos los miembros de la Institución, por el sólo hecho de pertenecer a ella. No estarán sometidos a diferencias de capacidades o desempeño.
- V Los planes de beneficios comprenderán servicios, comodidades y facilidades tendientes a mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- V Los esfuerzos de mantenimiento se realizarán para reducir o eliminar los niveles de insatisfacción, en primer lugar, y para generar satisfacción, en segundo.
- V La seguridad e higiene laboral será eminentemente preventiva, y se garantizará a través de

acciones permanente de capacitación.

## FUNCIONES DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 1. MOTIVACIÓN DE PERSONAL CUP

El CUP reconoce y destaca la importancia del factor humano puesto que la calidad del servicio educativo a los alumnos depende directamente del desempeño de los recursos humanos. En otras palabras, la subsistencia y el prestigio de la Institución penden mayoritariamente de los esfuerzos, compromiso e inversiones humanas que realicen las personas que trabajan en ella.

Considerando esto, resulta de vital importancia realizar esfuerzos de retención y mantenimiento del personal. Las personas están motivadas a prestar servicios, realizar esfuerzos, respetar reglas y órdenes, destinar o resignar tiempo ocioso o familiar por tiempo laboral, etc. sólo si encuentran en su trabajo una contraprestación que compense sus inversiones. Buscan un equilibrio entre lo que dan y lo que reciben a cambio y, en este punto, es donde centrará el foco el subsistema de mantenimiento del CUP.

### Clasificación de la compensación y alcance del Subsistema de Mantenimiento CUP

El mantenimiento del personal se logra compensando todas las prestaciones que los empleados realizan. La compensación en el CUP será entendida como todo aquello que el empleado recibe como retribución a lo que ofrece y da. Será **directa** cuando está en relación con el desempeño y la jerarquía del puesto, por lo que varía entre los distintos sujetos, e **indirecta** cuando no depende del desempeño, sino que se otorga por la simple razón de pertenecer al CUP. Será **legal** u **obligatoria** cuando se otorga en cumplimiento a una disposición reglamentaria o legal que rige a la Institución, y **voluntaria** aquella que se concede por decisión o política organizacional. Podrá ser **monetaria**, cuando asume la forma de dinero o equivalentes, o **no monetaria**, cuando se asigna en forma de beneficios, servicios, descuentos, comodidades o facilidades distintas del dinero.

El Subsistema de Mantenimiento operará considerando las siguientes premisas:

- La administración de la **compensación directa, obligatoria y monetaria** actualmente está a cargo del Área Contable de la Institución, y responde a políticas y directivas exclusivas de ella. El Área de Recursos Humanos, a través del Subsistema de Mantenimiento, gestionará la **compensación indirecta, voluntaria y no monetaria**.
- **El personal del CUP tiene satisfechas sus necesidades fisiológicas** (de alimentación, sueño, abrigo, etc.). Las mismas se cubren a través de los salarios percibidos. Sin embargo, no en todos los casos las necesidades de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización están saciadas.
- **Los esfuerzos de motivación, en principio, serán un complemento de la compensación económica** que perciben los empleados y apuntarán a elevar la calidad de vida en el trabajo.

## **FUNCIONES DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DEL PERSONAL DEL CUP**

Considerando las premisas mencionadas, el Área de Recursos Humanos del CUP, mediante el Subsistema de Mantenimiento, asumirá las siguientes funciones:

- 1- **DIAGNOSTICAR** periódicamente la satisfacción y el clima laboral imperante.
- 2- **PRESENTAR e IMPLEMENTAR** propuestas de motivación no monetarias, indirectas y voluntarias.
- 3- **SEGURIDAD e HIGIENE LABORAL.**

### **1- Sondeo de satisfacción y clima laboral**

Anualmente, el Área de Recursos Humanos del CUP realizará un sondeo de satisfacción laboral con el objetivo de diagnosticar y mejorar el clima de trabajo existente en la organización. Este sondeo permitirá identificar puntos de insatisfacción de los empleados, permitiendo a la Institución accionar en consecuencia.

Esta actividad se instrumentará a través de una Encuesta de Satisfacción, administrada a todos los recursos humanos del CUP y clasificada por área de trabajo.

Tan valiosa como la información derivada de las encuestas será aquella obtenida mediante entrevistas con los jefes de las áreas y con los propios empleados de la Institución.

### **2- Beneficios y planes motivacionales**

De la información obtenida del sondeo se desprenderán los principales esfuerzos de motivación a efectuarse por el CUP.

Algunas de las acciones motivacionales que podrían implementarse serían:

Beneficio	Objetivo	Necesidad	Justificación	Modalidad	Beneficiar
-----------	----------	-----------	---------------	-----------	------------

		contemplada			ios
Servicio de cafetería y almuerzo.	Brindar una atención adicional a los empleados.  Reducir gastos personales de alimentos.  Mejorar la calidad de vida en el trabajo.	Necesidades fisiológicas.	Es un servicio que, sin demandar alta inversión económica, manifiesta un interés hacia los empleados, y refuerza su satisfacción con el trabajo.	La cafetería estará disponible en forma permanente para todos los empleados del CUP. El almuerzo también será para todos aquellos cuyo horario de trabajo incluya la franja horaria que va desde las 12:30 y las 14:30 hs.	Todos los miembros de la Institución.
Capacitaciones periódicas.	Retener al personal a través de este beneficio adicional.  Motivar y contribuir a elevar la autoestima personal. Reforzar el sentimiento de pertenencia. Enriquecer el patrimonio personal de cada empleado.	Necesidades sociales y de autoestima.	A través de los espacios de formación se contribuye a consolidar relaciones de compañerismo entre los empleados, mantener la fuerza laboral actualizada y capacitada, elevar la autoestima personal de cada miembro del CUP. Al mismo tiempo, es otra manifestación de interés hacia los empleados, lo cual favorece la satisfacción con el trabajo.	Se realizarán siguiendo el plan de capacitación. (Ver Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos).	Todos los miembros del CUP. No todas las sesiones de formación serán destinadas a todo el personal del CUP, sino que serán administradas en función de las necesidades detectadas.
Trabajo en equipo.	Brindar a los empleados	Necesidades sociales y de	La interacción entre	Cada área de trabajo de la	Áreas de trabajo que

	espacios de interacción personal. Fomentar relaciones de compañerismo entre el personal. Enriquecer el patrimonio personal de cada empleado a través del aprendizaje en el grupo.	autoestima. El trabajo en equipo permite que cada empleado demuestre sus capacidades y habilidades al grupo, lo cual alimenta su autoestima y posibilita un reconocimiento social positivo para las personas.	compañeros lograda a través del trabajo en equipo no sólo contribuye a alcanzar mejores índices de desempeño sino que además fomenta relaciones formales de trabajo que permiten el intercambio constructivo de conocimientos, experiencias, vivencias, valores, etc., reforzando vínculos sociales importantes para mejorar la calidad de vida laboral.	Institución, cuyas funciones y tareas sean propensas a ser realizadas a través de un trabajo en equipo, serán instruidas periódicamente para asumir esta modalidad de trabajo. Las capacitaciones a tal efecto están incluidas dentro del programa anual de formación. Será de gran importancia la figura de los jefes y responsables de áreas.	precisen trabajo de equipo.
Buzón de Sugerencias.	Fomentar la participación y el aporte de todos los empleados del CUP. Mejorar la calidad de vida en el trabajo. Manifestar el interés por las ideas y contribuciones de los miembros. Alimentar la	Necesidades sociales y de autoestima.	Los esquemas participativos de trabajo son importantes porque permiten demostrar a los empleados el legítimo interés por sus aportes, lo cual refuerza el sentimiento de pertenencia y la autoestima de los miembros de la Institución.	El Área de Recursos Humanos administrará un Buzón de Sugerencias disponible durante todo el año. Por otro lado, con una periodicidad semestral, se realizarán ciclos de reuniones con cada área de trabajo para que los	Todos los miembros del CUP.

	autoestima personal.			empleados aporten ideas y sugerencias y evalúen los esquemas y políticas de trabajo implementados desde la Dirección. Finalmente, cada fin de año se realizará un balance anual y una planificación de objetivos futuros, con la participación de todos los miembros.	
Programas sociales y recreativos.	Reforzar lazos informales de trabajo. Mejorar la calidad de vida laboral. Afianzar el sentido de pertenencia de los empleados.	Necesidades sociales.	Son de gran valor los espacios informales y recreativos pues afianzan los vínculos de amistad y compañerismo, logrando una mayor satisfacción con el trabajo.	Incluirán: -Cenas y almuerzos no laborales. -Eventos especiales (cenas de fin de año, festejos de cumpleaños, bienvenidas y despedidas de empleados, etc.).	Todos el personal de la Institución.
Descuentos.	Reducir gastos personales. Fomentar el sentimiento de pertenencia. Retener al personal a través de estos beneficios.	Necesidades fisiológicas y sociales.	Los descuentos en artículos y servicios varios son importantes porque implican una ayuda económica adicional que tienen los empleados de la Institución. Fomentan la	Descuentos en: -Farmacias y medicamentos. -Restaurantes y casas de alimentos. -Peluquerías. -Gimnasios.	Todos los miembros del CUP.

			pertenencia y retienen a los empleados porque significan un plus valorable por el personal.		
Reconocimientos y elogios.	Mejorar el clima de trabajo y la satisfacción personal.	Necesidades sociales y de autoestima.	El reconocimiento de los logros alcanzados es un factor que favorece altamente la motivación de los empleados y estimula el buen desempeño.	Los jefes y responsables de área serán los encargados de reconocer y elogiar los logros personales y grupales. Para esto, se realizará un trabajo de capacitación sobre ellos.	Todo el personal del CUP.
Seguridad en el empleo.	Mejorar el clima laboral y la satisfacción personal.	Necesidades de seguridad.	La falta de seguridad en el empleo genera altos índices de insatisfacción, por lo que resulta de gran valor afianzar el sentimiento de estabilidad y seguridad de los empleados.	Desarrollo de políticas de recursos humanos claras y visibles. Comunicación de situaciones laborales.	Todos los miembros del CUP.
Políticas y reglamentos de personal equitativos y justos.	Mejorar el clima laboral y la satisfacción personal.	Necesidades de seguridad.			Todos el personal de la Institución.

Es menester aclarar que estos beneficios y propuestas de motivación son enumerativas y, por el costo que implicarían, dependerán en su implementación de la decisión y aprobación por parte de los directivos de la Institución. En este caso, habría que analizar detalladamente los costos de cada uno de ellos para su posterior puesta en práctica.

## 2. SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

Los Programas de Seguridad e Higiene Laboral apuntarán a preservar la salud física, psíquica y social de los empleados del CUP, reduciendo progresivamente los riesgos inherentes a la actividad realizada.

Por tratarse de una prestación de servicios, los riesgos físicos a los que se exponen los empleados son prácticamente nulos. No obstante, el trato permanente con alumnos, docentes y otros públicos de la Institución conllevan un estado constante de atención, concentración y muchas veces hasta de presión psíquica, lo cual hace que la salud mental de los empleados pueda llegar a afectarse. Por esta razón, los planes de seguridad e higiene del CUP se centrarán en la preservación de la salud mental de los empleados, a través de esquemas y esfuerzos simples de trabajo que contemplen acciones de reducción de condiciones riesgosas de trabajo.

### Seguridad en el trabajo

Apuntará a reducir o eliminar condiciones o actos inseguros de trabajo que pudieran ser potenciales causas de **robos, incendios o accidentes**.

Las acciones de Seguridad Laboral incluirán medidas educativas, técnicas y psicológicas:

**Medidas educativas:** La prevención de robos, accidentes e incendios será posible a partir de un esquema fuerte de capacitación y concientización del personal de CUP. El programa de capacitaciones incluirá anualmente sesiones dedicadas a estos tópicos, transmitiendo puntualmente la importancia de conocer y respetar señalizaciones, políticas e indicaciones afines. La capacitación sobre prevención de robos, incendios y accidentes será efectuada por personal externo a la Institución, con conocimientos y experiencias específicas sobre esos temas.

**Medidas técnicas:** Son todos los recaudos físicos y técnicos que se tomarán para evitar o prevenir accidentes, robos o incendios. Implicarán: cámaras de seguridad y filmaciones las veinticuatro horas del día, señalizaciones, artefactos y utensilios de seguridad en buen estado (matafuegos, extintores, etc.).

**Medidas psicológicas:** A través de las capacitaciones se realizará un fuerte trabajo de concientización para que el personal de CUP comprenda las razones de estas medidas y adopte como hábitos todos los esfuerzos y conductas preventivas en el trabajo.

Considerando la responsabilidad por terceros (alumnos, docentes y personal externo) que asume la Institución, se designarán personas responsables de atender y desempeñar roles clave en caso de ocurrencia de accidentes, robos o incendios. Estas personas serán capacitadas para saber cómo actuar en situaciones críticas y cómo manejar los hechos y las personas en estos casos.

### Higiene en el trabajo

Comprenderá todas aquellas acciones preventivas destinadas a prevenir enfermedades

ocupacionales.

Por la naturaleza de la actividad y las condiciones de trabajo, se centrará en tres puntos importantes:

**Tabaquismo:** La cantidad de empleados expuestos activa y pasivamente a riesgos causados por el tabaco es importante en la Institución. Las medidas preventivas y defensivas que se tomarán incluirán la sectorización de espacios donde se prohíba o permita fumar y campañas de concientización sobre el tabaquismo y los riesgos a la salud que implica.

**Ergonomía:** El mayor número de puestos de trabajo implica una continua exposición frente a computadoras y muchas horas diarias sentados. Para estos casos, los recaudos más importantes que se aplicarán serán capacitaciones sobre posturas correctas e incorrectas de trabajo y adquisición y mantenimiento de mobiliarios (mesas y sillas) adecuados para cada puesto de trabajo .

**Stress:** Especialmente dirigidas al personal de los mandos medios y directivos de trabajo, se desarrollarán sesiones de formación sobre la prevención del stress motivado por la cantidad de horas excesiva de trabajo, el trabajo insalubre, sometido a altas presiones psicológicas y temporales, con demasiada responsabilidad para los grados de control delegado, etc.

Sustentando estas acciones, se confeccionará un **Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral** que incluirá todas las políticas, medidas y reglas a respetarse para conservar la salud de todos los miembros del CUP.

# CIERRE

Y CONCLUSIONES

# CONCLUSIONES

*Las organizaciones, al igual que los seres humanos, son evolutivas. Si son sanas, su propia naturaleza las obliga a progresar, mejorar y buscar permanentemente la excelencia dentro del ámbito de actuación donde les toca o han elegido desenvolverse.*

Sin ser la excepción, el Colegio Universitario de Periodismo “Obispo Trejo y Sanabria” -objeto de estudio e intervención de este Trabajo- en Abril de 2003 se enfrentó a demandas y problemas humanos que le sugerían la necesidad de incorporar un área específica dedicada a su tratamiento y solución. Fue así como, en pos de mejorar y prosperar, se decidió incorporar a la estructura organizacional un Área de Recursos Humanos dedicada exclusivamente a la planeación, implementación y control de acciones y actividades de gestión de personal.

A tal fin, en primer lugar se realizó un diagnóstico organizacional que arrojó los siguientes resultados:

Las **Condiciones Externas** de la Institución no representaban grandes amenazas ni oportunidades a la gestión de personal por iniciar. No obstante, era importante tener en cuenta las reglamentaciones y disposiciones legales establecidas principalmente por DIPE (entre inspector de las instituciones educativas privadas de la Provincia de Córdoba) y las demás leyes aplicables a la Institución.

Las **Condiciones Organizacionales e Individuales** presentaban aspectos favorables y desfavorables para la administración de los recursos humanos de la Institución:

el clima organizacional y la satisfacción de los empleados eran buenos y propiciaban un entorno de armonía que contribuía y alentaba a los empleados a aportar y trabajar en pos de la misión institucional;

la misión y el proyecto institucional no eran claros ni reconocidos por todos los miembros del CUP;

el estilo de conducción era percibido por la mayoría de los empleados como autoritario y coercitivo, con necesidad de delegar mayores responsabilidades y tareas;

los empleados decían conocer y comprender las tareas de sus puestos de trabajo, aunque no existían definiciones escritas de los mismos y las presuntas eran difusas;

las condiciones físicas de trabajo eran adecuadas para cada puesto de trabajo, aunque se identificaban situaciones provocantes de stress y problemas ergonómicos;

el prestigio, la imagen y la trayectoria del CUP garantizaban estabilidad en cuanto a la demanda del servicio realizada por el público y los clientes externos;

los procesos de trabajo en general no estaban profesionalizados;

no existían prácticas formales ni profesionales de gestión de recursos humanos;

En base a esta información, la propuesta de intervención organizacional fue organizar un área de Recursos Humanos estructurada en cuatro subsistemas:

**Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**, encargado de dotar a la Institución del personal idóneo para cada puesto de trabajo.

**Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos**, responsable de definir y mejorar el desempeño de los recursos humanos en función de los requisitos de los puestos de trabajo.

**Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos**, a través del cual se retendría al personal competente de la Institución manteniéndolo motivado y satisfecho con la Institución en general y con su puesto de trabajo en particular.

**Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**, trabajando por el progreso personal y profesional de los empleados a través de planes y programas de capacitación.

Cada Subsistema cumpliría una misión alcanzada a través de la movilización de procesos y políticas estandarizadas y sistematizadas, lo cual habría de ser la base para un posterior desarrollo y progreso del Área de Recursos Humanos de la Institución. De esta forma, respetando el objetivo último que nos convoca, desde esta nueva área de trabajo se espera acompañar y contribuir al crecimiento y a la misión general del Colegio Universitario de Periodismo "Obispo Trejo y Sanabria", gestionando de manera profesional y ética sus recursos más importantes: **LAS PERSONAS**.

Asomándonos a la finalización de este Trabajo Final de Graduación, me resta decir que, como aspirante a ser una futura profesional en el campo de los Recursos Humanos, esta primer gran experiencia que me ha significado proponer e intervenir en una organización en particular, reafirma una vez más mi enérgica convicción en la dignidad de la naturaleza humana y su consecuente merecimiento de respeto para aquellos que son parte de ella.

En el desempeño futuro esta profesión, en una sociedad que pareciera olvidar cada vez más los valores y principios naturales, mi compromiso reside en realzar y respetar la integridad de las PERSONAS, apostando por y con la gente a través de su desarrollo integral como SERES HUMANOS.

# ANEXO

**GRÁFICOS, INSTRUMENTOS Y  
PROGRAMAS**

# ANEXO

## Diseño y Aplicación de Instrumentos de Relevamiento de Datos

El diseño y la aplicación de instrumentos de relevamiento consiste en el proceso de crear herramientas de recolección de datos que indaguen sobre las variables de estudio previamente definidas en base a los objetivos del diagnóstico, y en su posterior administración a la población de estudio delimitada.

Objetivos: La aplicación de los instrumentos de relevamiento tiene como propósito recabar datos organizacionales e individuales que se transformen en información válida y confiable para planificar y coordinar actividades futuras del departamento de recursos humanos.

Población: La administración de los instrumentos alcanza a la población total de la Institución, es decir, a todo su plantel de personal (31 miembros).

Tipos de instrumentos: Los instrumentos de relevamiento de datos que se utilizan son de dos tipos: entrevistas y encuestas.

Los instrumentos de recolección de datos son Cualitativos (entrevistas) y Cuantitativos (encuestas).

La entrevista de diagnóstico es realizada al Director General del CUP, y persigue recabar información general sobre su visión personal del negocio y sobre su percepción acerca de la situación actual de la organización. En ella se inquiere a nivel macro sobre las principales variables de estudio.

Las encuestas de diagnóstico son suministradas a todo el personal de la institución.

La entrevista se lleva a cabo el día 10 de Abril de 2003, en la oficina del entrevistado, en las instalaciones del CUP.

Las encuestas son suministradas personalmente en las instalaciones del CUP, el día 13 de Junio del mismo año, recogidas el 20 y procesadas con posterioridad mediante el programa estadístico informático denominado SPSS.

### ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Entrevistado: **José Perez Gaudio- DIRECTOR GENERAL**

Entrevistador: **María Natalia Soruco Buryaile**

Fecha: 14/04/03

#### ¿Cuál es la Visión del Colegio?

“En una época futura de mayor desequilibrio social, las Ciencias Sociales serán preponderantes como intérpretes de dicha realidad, procurando ser cada vez más útiles para corregir tales desigualdades.”

*Esta es una visión que no tiene que ver con lo que uno ve para la organización en sí misma, sino que se centra en lo que será el escenario futuro en el que se espera trabajar y en el que la institución*

espera desarrollarse.

En un futuro, las Ciencias Sociales, objeto de la actividad del Colegio Universitario, serán preponderantes para corregir los desequilibrios sociales que se piensa se van a dar. Esta visión marca la importancia de las Ciencias Sociales, ámbito en el que actúa la organización.

La visión no está definida en términos de lo que se aspira ser como institución, porque no fue este el enfoque que se pretendió darle al momento de definirla. El énfasis está puesto en el escenario de acción de la organización más que en lo que se quiere ser, porque esto último es algo dinámico, que varía en función del contexto y de las posibilidades. Es decir, hoy la organización puede anhelar “ser la mejor Escuela de Periodismo, mañana, la mejor Universidad” [50], dependiendo de las oportunidades y de las condiciones propias.

En este sentido, el Colegio Universitario de Periodismo “Obispo Trejo y Sanabria” tiene como objetivo futuro convertirse en un “Instituto Universitario”, que goce de total autonomía para emitir títulos universitarios. En un principio, la institución era un colegio terciario, en la actualidad es un Colegio universitario que depende del aval de la Universidad Católica de Santiago del Estero para emitir títulos con carácter universitario.

### ¿Cuál es su Misión?

Estrechamente vinculada con la **Visión** de la institución se encuentra su **Misión**:

*“Formamos profesionales de excelencia y comprometidos moralmente con su realidad, capaces de ser agentes del cambio social.”*

Esta misión no especifica un tipo particular de profesionales. Habla de profesionales de excelencia, comprometidos moralmente con su realidad, y capaces de lograr un cambio social. En esta misión se diferencian dos componentes: uno **técnico** (englobado en el término “excelencia”) y otro **humano** (destacado en el compromiso moral de los profesionales con la realidad que les toca vivir), y ambos se unen hacia el logro del cambio necesario para corregir desequilibrios sociales existentes.

Los profesionales que se forman en el colegio pueden ser agentes de cambio porque tienen la capacidad de producir modificaciones en la sociedad y de conducir poblaciones enteras hacia un lado o hacia otro. Tienen un rol importante en la sociedad ya que son un nexo entre lo que pasa y la comunidad que recibe sus mensajes, y su gran responsabilidad deriva del hecho de que trabajan directamente en la formación de la opinión pública.

### ¿Qué objetivos, a corto, mediano, y largo plazo pretenden alcanzar?

El principal **objetivo de corto plazo** que se pretende alcanzar es elevar el número de alumnos que ingresa a la institución.

En consonancia con ese objetivo, se pretende introducir un nuevo turno de cursado de materias.

Entre los **Objetivos de mediano/ largo plazo**, se destaca el de obtener autonomía universitaria para las carreras existentes.

### ¿Cuál es la estrategia general del negocio?

La estrategia general del negocio es una **estrategia de diferenciación**. Todos los esfuerzos de quienes trabajan en el Colegio Universitario de Periodismo van dirigidos hacia el logro de una diferenciación con respecto a quienes tienen productos o programas de estudios similares a los ofrecidos.

Esta estrategia se compone de varios ingredientes:

< **Buena calidad de servicio al cliente**: los clientes de la institución gozan de una serie de beneficios:

Pueden acceder de manera inmediata a todos los miembros de la organización, desde el director hasta cualquier responsable de área o docente del CUP.

Existe un clima de contención y acompañamiento en todo el proceso de aprendizaje.

Encuentran facilidades en el financiamiento de sus carreras, primordialmente aquellos que atraviesan situaciones difíciles en términos económicos.

Los problemas de diversa índole son resueltos en el menor tiempo posible.

< **Clima organizacional armónico**: el trabajo que se realiza al interior del CUP se desarrolla en un clima de trabajo ameno y familiar. Las relaciones que se establecen entre los miembros de la institución son permanentes, un gran número de ellas son cara a cara.

**Actualización permanente de la propuesta académica.**

**Excelencia en el plantel docente.**

**¿Cuáles son las políticas que guían el accionar de la organización?**

No se han definido políticas generales que guíen el actuar del CUP en su totalidad.

Existen políticas implícitas que respaldan el accionar de cada área de la institución. Éstas son operativas y están definidas de manera informal en cada área. Pero, además de ellas, no hay políticas formalmente definidas a nivel macro.

**¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Colegio?**

Entre las **fortalezas** más importantes que se destacan se puede mencionar el **prestigio** del CUP y su **experiencia** en el ámbito de las Ciencias Sociales. Acompañando estas fortalezas, está el **desarrollo estructural** de la organización y su creciente **profesionalización**. Asimismo, estas cualidades encuentran soporte y afianzamiento en el cada vez mayor **numero de egresados** que se encuentran trabajando en diferentes ámbitos del mercado laboral.

En cuanto a las **debilidades**, éstas son estructurales en términos físicos. La estructura edilicia y los componentes tecnológicos del CUP podrían ser mejores que los existentes en la actualidad.

**Estructura: Organigrama**

**¿Cuántos niveles se diferencian?, ¿En qué se diferencia un nivel de otro?, ¿Qué actividades realizan los individuos que forman parte de cada nivel?**

La estructura organizacional del CUP es plana y funcional a los objetivos y metas de la institución.

Cada nivel tiene su campo de acción y de autoridad bien definidas. Las áreas gozan de autonomía para tomar las decisiones que le conciernen.

Historia

¿En que año se fundó el colegio? ¿Cuál fue la idea impulsora que lo puso en marcha?

¿Cómo fue evolucionando a través del tiempo?

¿Cuáles cree que son las principales características del Colegio en la actualidad?

Carisma, potencia creativa y emprendedora, acompañamiento, ayudar a la gente, **estilo de conducción** paternalista, carismático. Humanitario.

**Profesionalización de la estructura, incorporación de tecnología. Flexibilidad, adaptación, estructura flexible, respuesta rápida a problemas.**

Cultura organizacional

¿Qué valores definen a la organización?

Creatividad.

Exigencia.  
Trabajo en equipo.  
Servicio.  
Orden.  
Acompañamiento: académico, económico.  
Desarrollo humano: brindar a los miembros de la organización y a sus clientes la posibilidad de crecimiento, aprendizaje y formación integral.

¿Hay alguna persona que sea o haya sido considerada “héroe” por los demás miembros de la organización?

Es y siempre ha sido considerado el “héroe” de la organización Miguel Pérez Gaudio, su fundador. Desde siempre ha sido apoyado por un grupo de gente capaz y emprendedora, pero es él la figura reconocida por los demás miembros del CUP.

¿Existe algún **mito** o **leyenda** significativa que trascienda de generación en generación? ¿Cuál/es?

¿Se realiza algún tipo de **evento** o **celebración** que identifica al Colegio? (ejs.: festejos de cumpleaños, reuniones informales, festejo de Fin de Año, etc.)

Se realizan eventos y celebraciones institucionales de manera discontinua e irregular. Aún no se ha creado el hábito de ello.

Generalmente se festejan los cumpleaños, el fin de año. Pero estas prácticas no forman parte de la cultura del CUP.

Se esta institucionalizando el “Día del Sindicalismo”: los días miércoles a través de un juego por medio de las computadoras internas, los empleados se ponen en el rol de empleados demandantes y el director (JP Gaudio) representa a la patronal. Los empleados reclaman cosas que no poseen, desde las más necesarias hasta las más encarecidas y extremas. Mediante este juego se crea un espacio de diversión constructiva, desarrollado en un clima informal.

### **Competencia**

¿Cuáles son los principales **competidores** de la organización?

*“Son Competencia todos aquellos que producen productos o servicios que se relacionan con los propios, en el sentido que los clientes pueden elegir unos u otros.”*

Los principales competidores del CUP son:

Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias de la Información.

Instituto Superior Mariano Moreno.

CEICOS

TACC

Universidad Blas Pascal: Licenciatura en comunicación con orientación audiovisual

¿Cómo cree que es la situación del Colegio con relación a la de sus competidores? Si tuviera que ubicarse en el mercado, ¿qué **posición** cree que asumiría?

Quien quisiera estudiar comunicación social, si pudiera hacerlo en el CUP, lo elegiría.

Una de las limitaciones del CUP es que existen cupos de alumnos por razones de espacio físico. Por otro lado, al tratarse de una institución privada, se limita el acceso debido a las diferencias en el nivel

adquisitivo de los públicos.

La posición en el mercado del CUP es muy buena con respecto a la de los competidores  
¿Cuáles son sus **ventajas competitivas** (aquellas particularidades que lo diferencian de los demás)?

En la carrera de Periodismo lo que diferencia al Colegio Universitario de Periodismo de sus competidores es la metodología y el contenido teórico que se ofrece a los alumnos que asisten a él. El plan de estudios de esta carrera es único en el país, y esto es una característica que marca una diferencia con respecto a otros organismos educativos.

En la carrera de Locutor Nacional, la ventaja competitiva que posee la institución es que es la única habilitada por el ISER (Instituto Superior de Enseñanza Radiofónica) para emitir Carnet de Locutores Nacionales en la Provincia de Córdoba.

### **Estilo de liderazgo**

¿Con que criterios se conduce a las personas?.

El estilo de conducción es fundamentalmente **participativo**. Los niveles superiores delegan tareas y responsabilidades a los inferiores, y cada responsable de área se desenvuelve con total autonomía dentro de su ámbito.

El funcionamiento de cada área se somete a un seguimiento a través de reuniones semanales. En estas reuniones, cada responsable de área da cuenta de las actividades realizadas, presenta proyectos/ propuestas, decisiones.

**¿Cómo puede caracterizar la comunicación de la institución?, ¿Qué canales se utilizan para comunicar?, ¿En que sentido fluye la comunicación?**

La comunicación fluye en sentido vertical, de manera ascendente y descendente, y horizontal

En este último sentido, es donde suelen presentarse los mayores inconvenientes en términos comunicacionales. Los canales horizontales de comunicación son básicamente informales, y quizás es por ello que surgen problemas.

**¿Cómo se toman las decisiones?, ¿Quiénes gozan de total autonomía para tomar decisiones?, ¿Tienen todas las personas la autonomía necesaria para tomar las decisiones respectivas a sus puestos de trabajo?**

### **Concepción de los RRHH**

Si tuviera que priorizar los recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.), ¿qué jerarquía establecería? ¿Por qué?

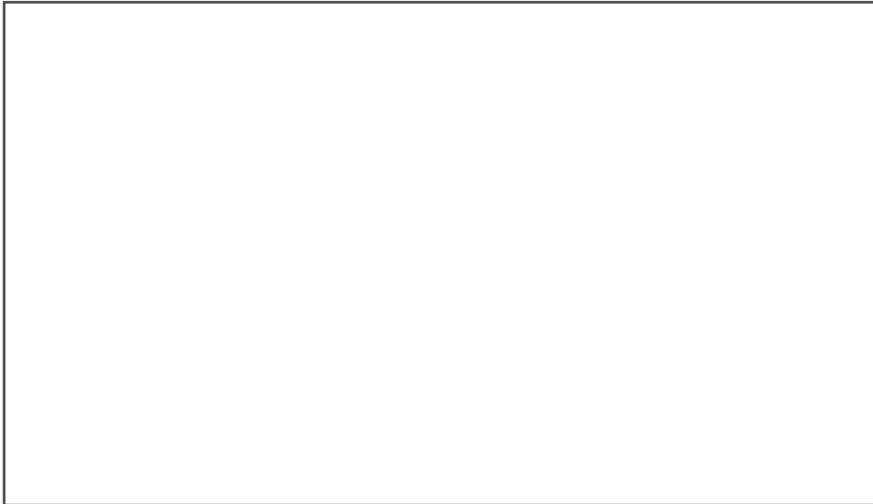
¿Cuál es su concepción de los recursos humanos de una organización?

Los Recursos Humanos son la pieza fundamental de una organización. Todo lo que ocurre y todo lo que se omite es producto de la gente que trabaja en la organización.

Es por ello que esa gente tiene que trabajar contenta, tiene que estar motivada, recompensada, teniendo total conocimiento de sus tareas y contribuciones, porque son realmente quienes van dando verdadera entidad a lo que se va haciendo.

En la medida que esa gente este bien y sepa lo que hace, podrá contribuir al logro de la misión, visión y objetivos de la organización.

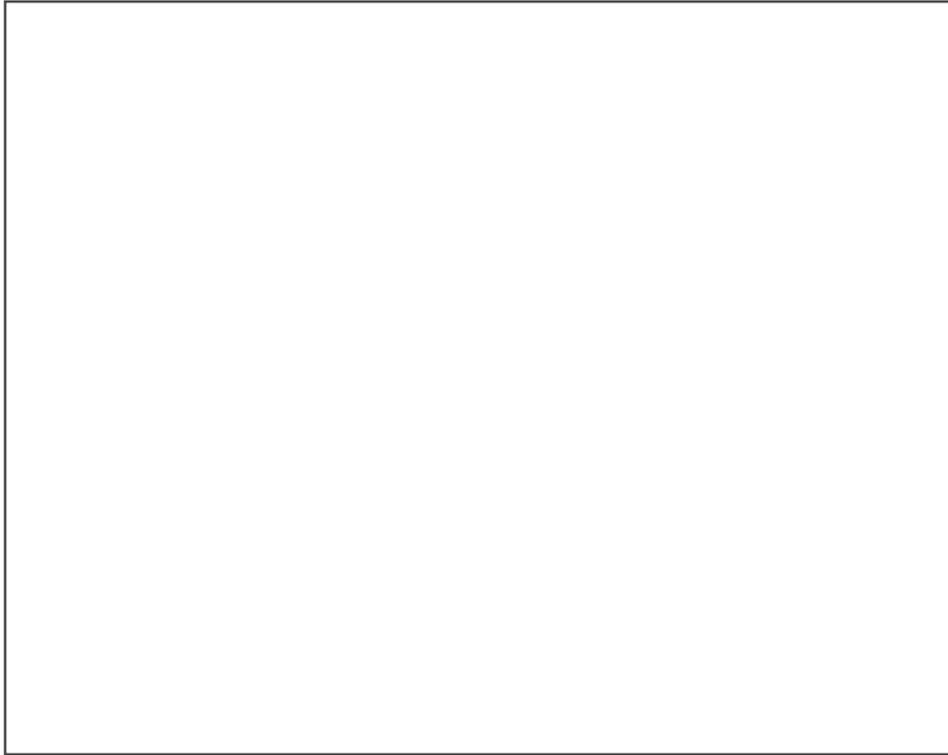
## Gráficos de Resultados del Diagnóstico



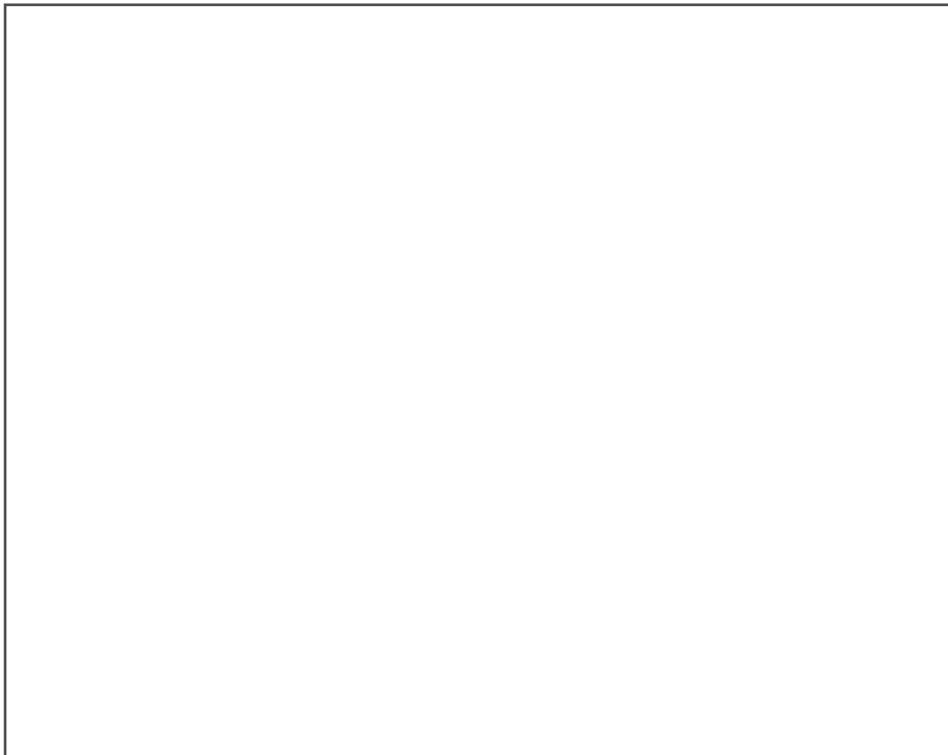
**Gráfico N° 1**

Hay plena libertad para tomar decisiones	Se delega autoridad de acuerdo a la capacidad de cada uno	Se delega lo mínimo indispensable	No hay delegación de autoridad	NS/NC
3,6%	50,0%	17,9%	25,0%	3,6%

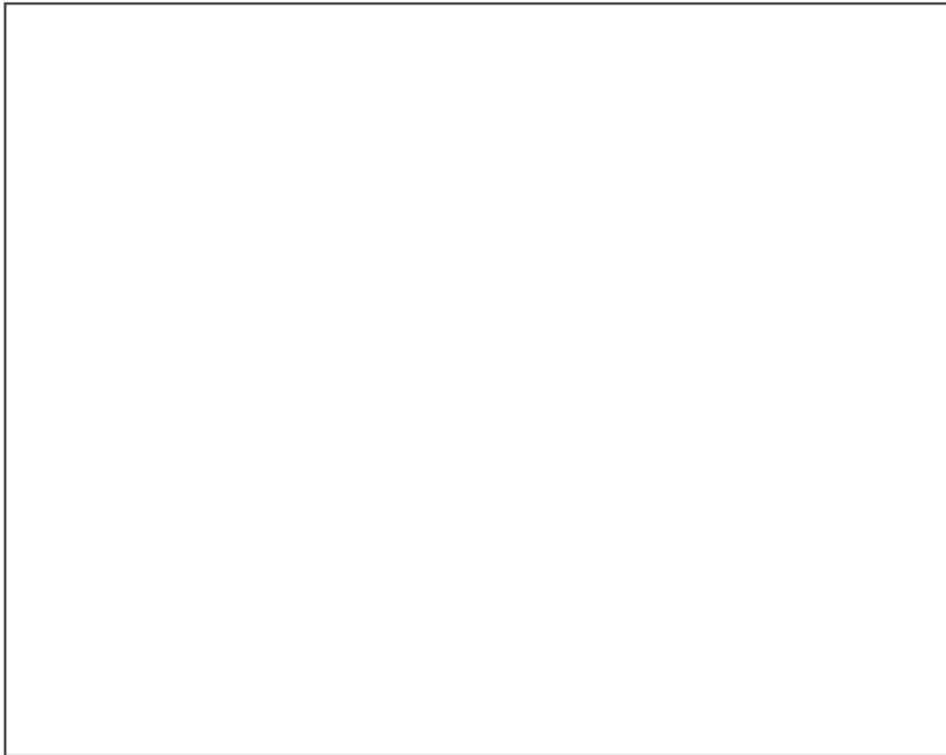
**Gráfico N° 2**



**Gráfico N° 3**



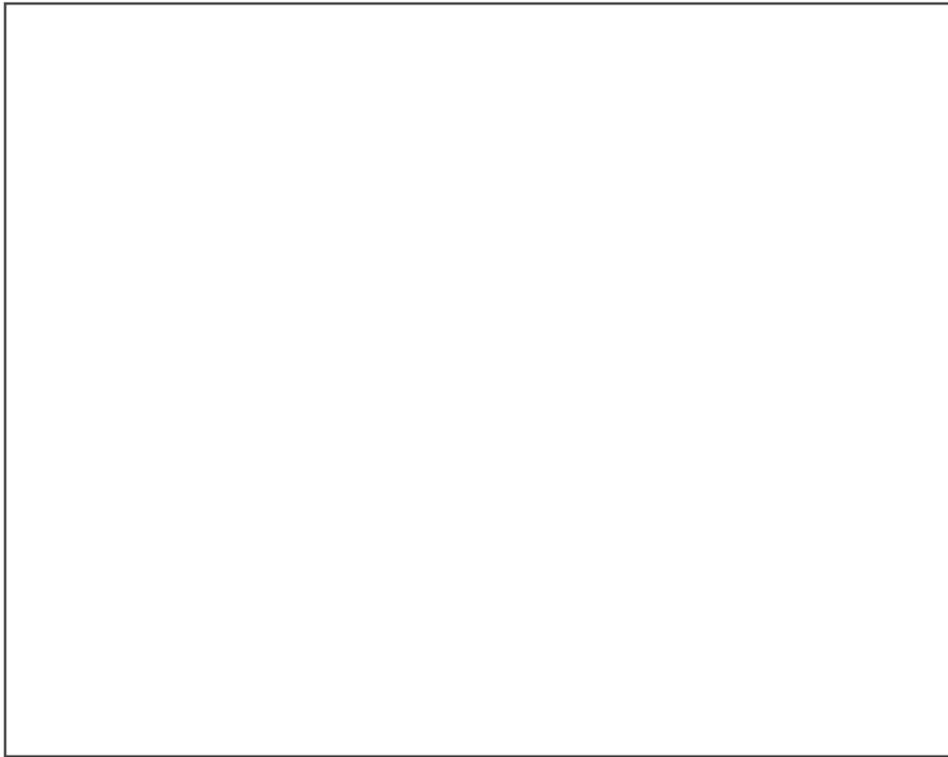
**Gráfico N° 4**



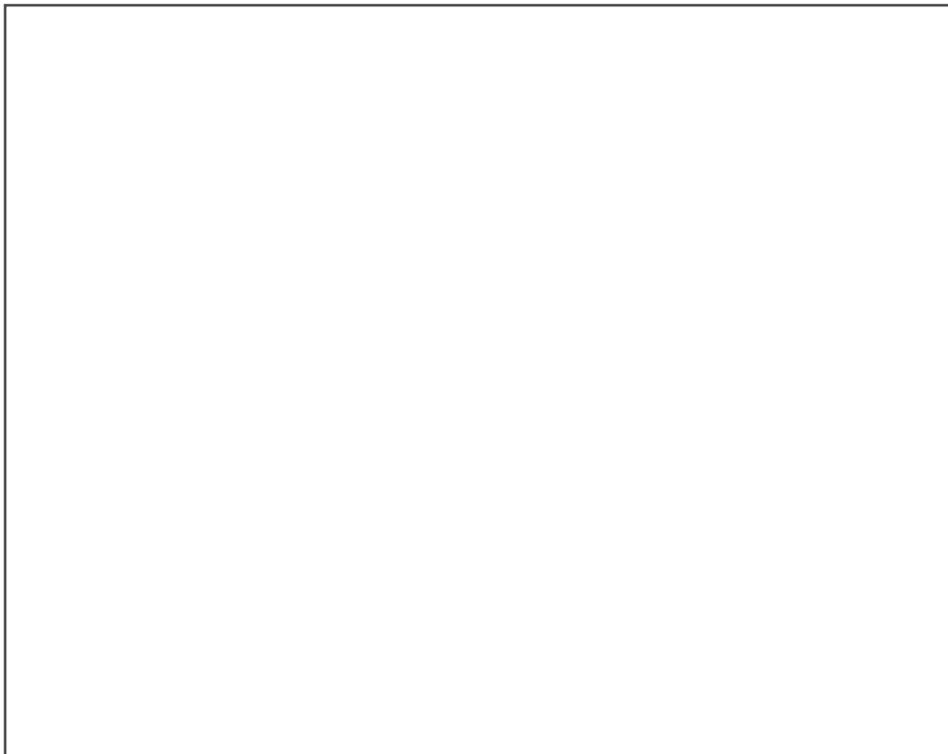
**Gráfico N° 5**

La institución me sanciona en la justa medida	La institución evalúa la situación y luego me sanciona	La institución muestra indiferencia ante un error cometido	La institución me sanciona desmesuradamente	La institución evalúa la situación conjuntamente conmigo y luego toma medidas correctivas para que aprenda	NS/NC
7,1%	3,6%	7,1%	10,7%	60,7%	14,3%

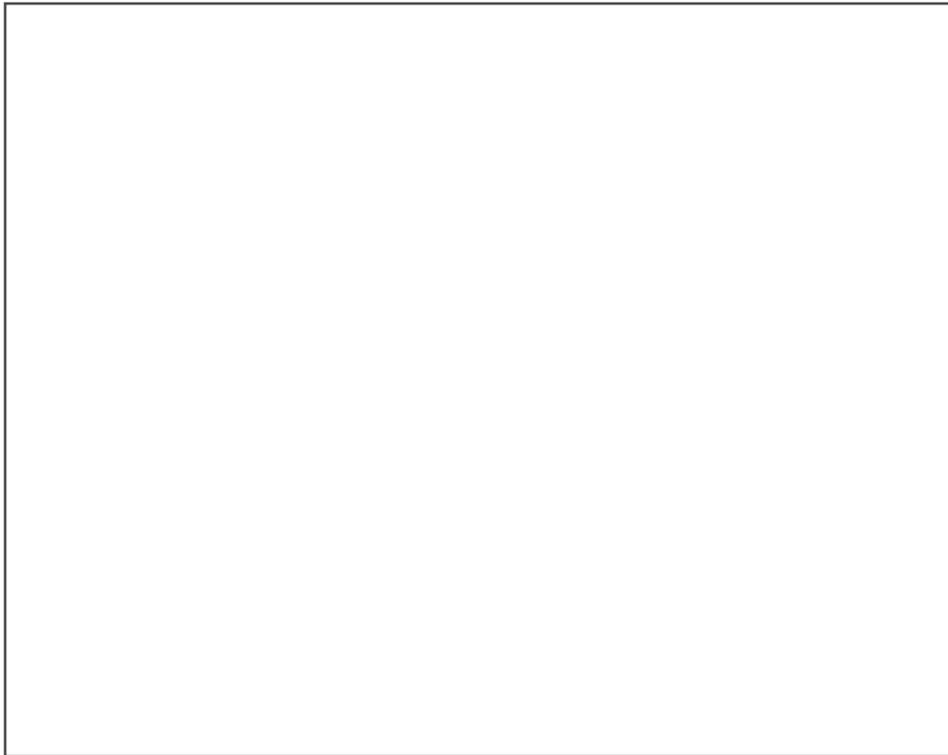
**Gráfico N° 7**



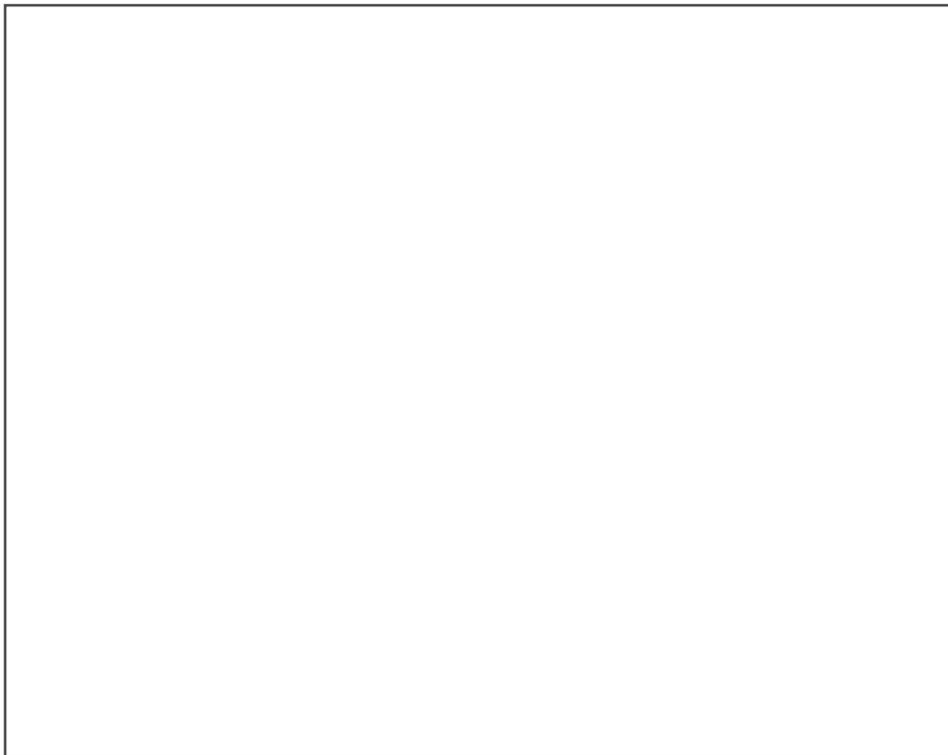
**Gráfico N° 8**



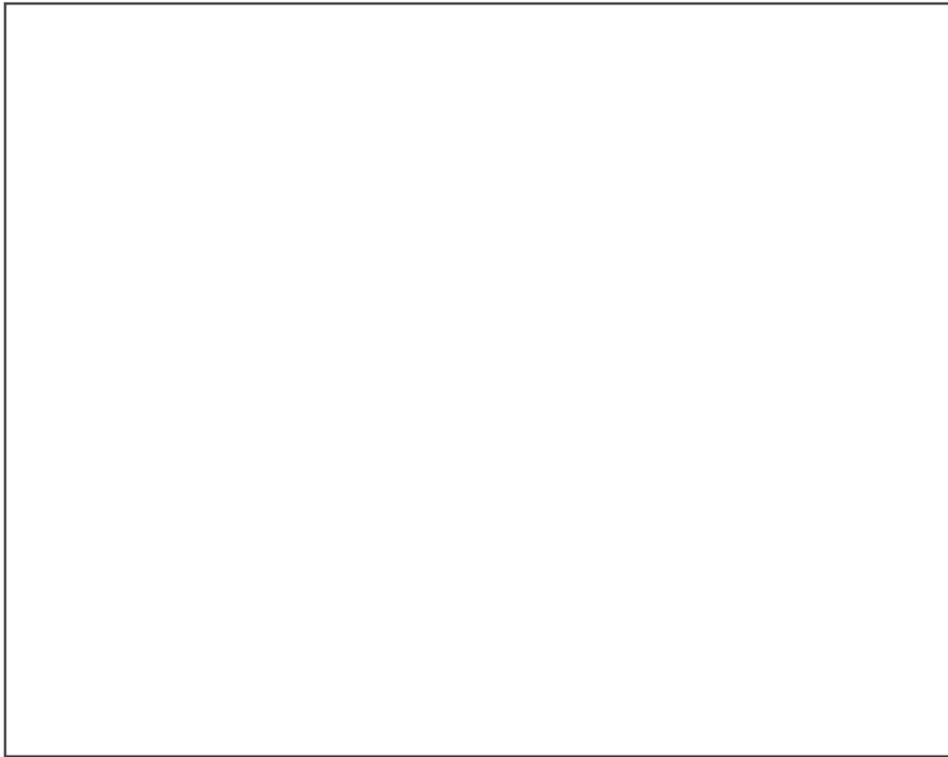
**Gráfico N° 9**



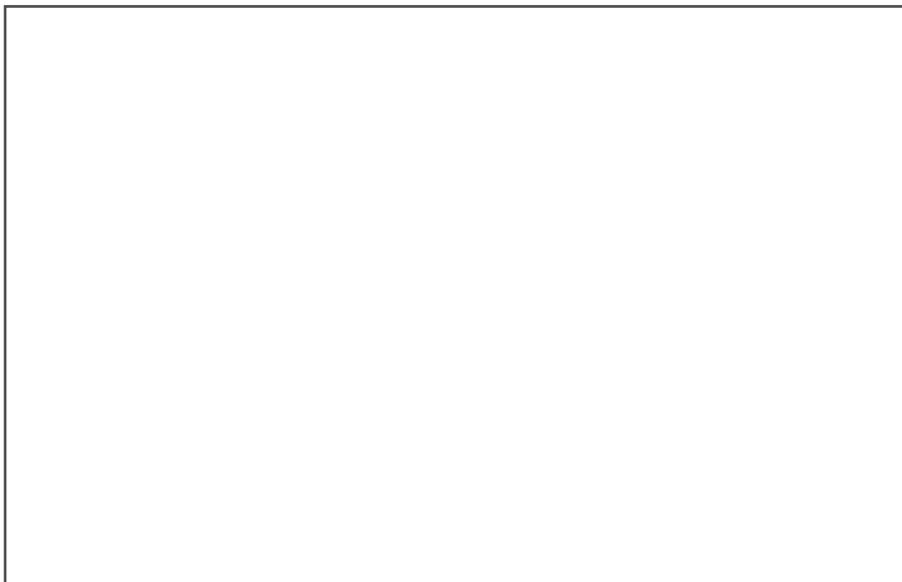
**Gráfico N° 10**



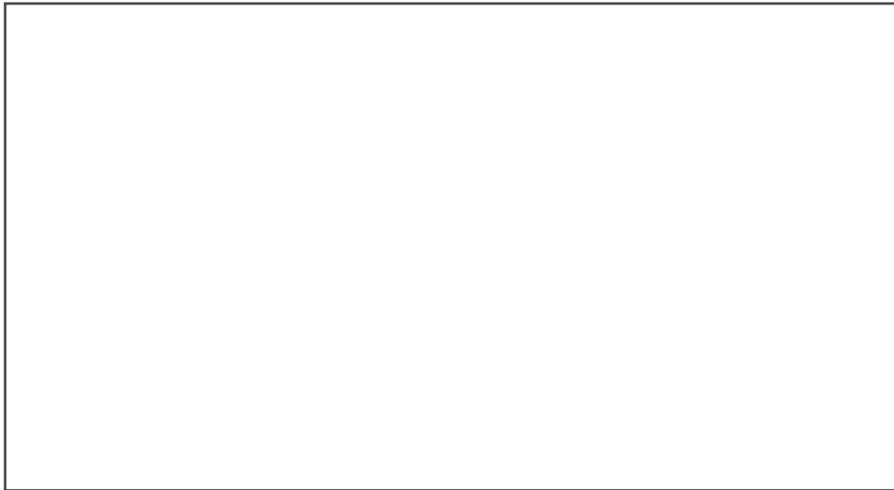
**Gráfico N° 11**



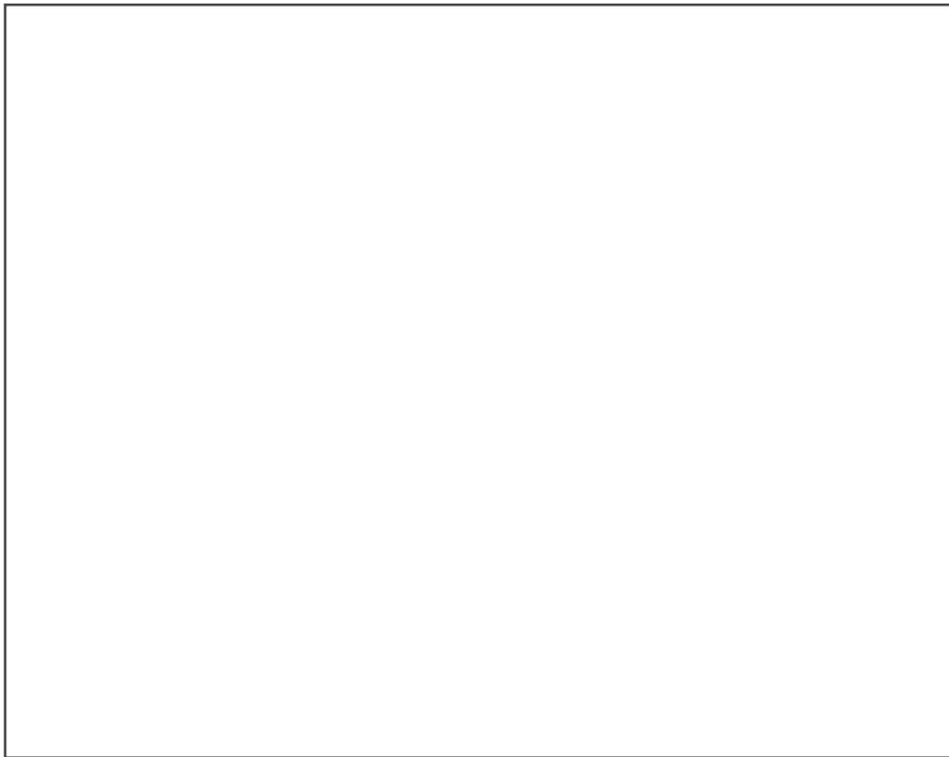
**Gráfico N° 12**



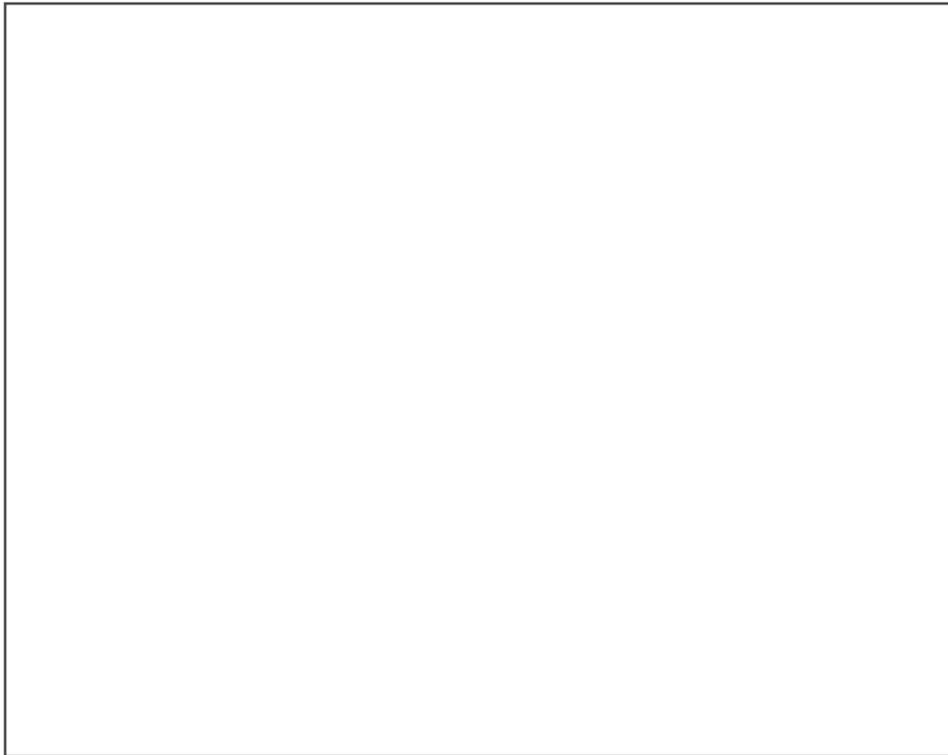
**Gráfico N° 13**



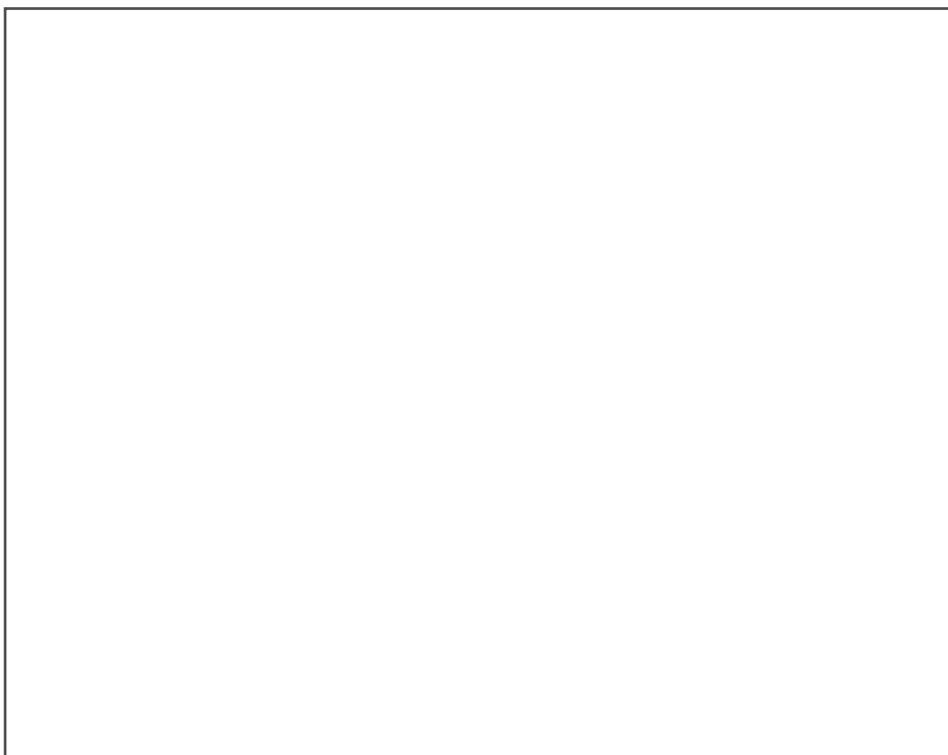
**Gráfico N° 14**



**Gráfico N° 15**



**Gráfico N° 16**



**Gráfico N° 17**

## Herramientas e Instrumentos a aplicar

### CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS – CUP

#### I- Identificación del puesto

TITULO DEL  
PUESTO: \_\_\_\_\_

**Nombre del  
Ocupante:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

**TITULO DEL SUPERVISOR/  
JEFE:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Superior/  
Jefe:** \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el CUP: \_\_\_\_\_

#### II- Objetivos del puesto/ Resumen del puesto

Escriba cuál es la principal misión u objetivo del puesto, el resultado global que da sentido y razón de ser al puesto.

III- Tareas o funciones en el puesto

**Describalas en orden de importancia e indique con que frecuencia las realiza, en forma diaria, mensual o anual.**

Tareas principales:

Tarea:	Frecuencia con que se realiza (diaria, mensual o anual):	%de tiempo dedicado a la tarea
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		

Tareas secundarias

Tarea:	Frecuencia con que se realiza (diaria, mensual o anual):	%de tiempo dedicado a la tarea
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		

IV- Responsabilidad

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a este puesto y cuál es su peso relativo?

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primaria	Secundaria
a) Operación de equipo y/o herramienta		
b) Uso de materiales		
c) Seguridad y aspectos conexos		
d) Supervisión del trabajo de otras personas		
e) Coordinación de actividades		
f) Otras (especifique)		

V- Aptitudes físicas personales

1. ¿Qué características físicas debe poseer quién desempeñe este puesto?

2. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales?

CARACTERÍSTICA	No necesaria	Deseable	Esencial
1. Agudeza visual			
2. Agudeza auditiva			

3. Rapidez de decisión				
4. Habilidad expresiva				
5. Coordinación general				
6. Salud				
7. Iniciativa				
8. Creatividad				
9. Capacidad de juicio				
10. Atención				
11. Lectura				
12. Escritura				
13. Nivel académico				
14. Otras características				

3. Experiencia (Marque con una X la opción que considere pertinente):  
 Irrelevante                      Importante                      Imprescindible

**VI- Relaciones de trabajo**

¿ Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con empresas o agencias externas? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y que tan a menudo lo hace.

---



---



---

**VII- Supervisión**

¿ Su posición tiene responsabilidades de supervisión? ( ) Si ( ) no. ¿Cuánto personal se supervisa?

---



---



---

**VIII- Toma de decisiones**

Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.

---



---



---

**IX- Condiciones de trabajo**

Por favor describa las condiciones bajo las cuales trabaja, en interiores, en exteriores, etc. Horarios de trabajo. Asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.

---

¿Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales?, ¿Cuáles?

**X- Condiciones sanitarias y de seguridad**

1. ¿Existen circunstancias peligrosas en este puesto?
2. ¿Existen enfermedades profesionales vinculadas a este puesto?

XI- Niveles de desempeño

1. ¿Quién y cómo se mide el desempeño de este puesto?

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Marque con una cruz los requisitos que considere más relevantes para su desempeño en el puesto, independientemente de que usted los alcance o no.

1) FORMACIÓN:	Completa	Incompleta
- Básica	___	___
- Secundaria	___	___
- Terciaria	___	___
- Universitaria	___	___

**Formación técnica requerida en el puesto:** Enuncie los conocimientos técnicos requeridos. Saberes concretos de tipo profesional que debe dominar el ocupante para el rendimiento eficaz.

---

2) IDIOMAS: aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto.

Inglés \_\_\_      Portugués \_\_\_      Francés \_\_\_      otro: \_\_\_

Nivel requerido:

Básico \_\_\_  
 Intermedio \_\_\_  
 Avanzado \_\_\_

3) **EXPERIENCIA REQUERIDA:** Se trata de aprendizajes adquiridos por la practica normal, que garantizan la resolución de situaciones que pueden presentarse en el ejercicio del puesto.

- \_\_\_ sin experiencia
- \_\_\_ menos de 6 meses
- \_\_\_ entre 6 meses y 1 año

- entre 1 y 3 años
- entre 3 y 5 años
- más de 5 años

**4) HABILIDADES REQUERIDAS:**

	Necesaria	Bastante	Poco	No Necesaria
Rapidez de decisión				
Atención				
Fluidez verbal				
Creatividad				
Responsabilidad				
Autonomía				
Manejo de información				
Cordialidad y amabilidad				
Capacidad de liderazgo				
Iniciativa				
Habilidad expresiva				
Otras (Cuales)				

**6) ESFUERZO:**

	Mucha	Bastante	Poca	Nada
Exigencia física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exigencia mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7) VIAJES:**

Frecuencia:  Todas las semanas  Cada mes  Otra  
Destinos:  Internacionales  Nacionales  Regionales  
 Locales  
Transporte:  Avión  Colectivo  Auto propio

**8) CAPACITACIÓN:** si tuviera que recibir capacitación, en cuales aspectos la consideraría necesaria.

---



---



---

**9) INFORMACIÓN ADICIONAL:** Proporcione la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense que es importante para la descripción de su posición.

---



---



---

FIRMA\_\_\_\_\_

FECHA\_\_\_\_\_

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL CUP

**Indicaciones para aplicar el Instrumento de Evaluación de Desempeño**(aplicable a los instrumentos de todos los niveles)

- 1- Evalúe cada una de las habilidades o características de desempeño e indique con una cruz el nivel que mejor describe el rendimiento del empleado.
- 2- Recuerde marcar sólo una cruz por cada fila correspondiente a la habilidad o característica particular.
- 3- Una vez que haya asignado una cruz por cada habilidad, transcriba en los totales el valor que corresponda a cada cruz según el nivel elegido. Una cruz en el nivel **Débil** vale 5 puntos; en el nivel **Regular** 10 puntos; en el nivel **Bueno** 15 puntos y en nivel **Optimo** 20 puntos.

Por ejemplo, Evaluación de Puestos de Nivel **DIRECTIVO Y MEDIO**:

Si Ud. considera que el empleado en la **habilidad de Visión** tiene un desempeño **Regular** (X), entonces el valor que debe transcribir en los totales es **10**.

- 4- Una vez transcritos todos los valores a los totales, súmelos verticalmente para obtener el valor total del rendimiento del empleado.
- 5- Ahora, en función del valor total obtenido en el Instrumento de Evaluación de Desempeño estará condiciones de calificar el desempeño del empleado como **Mas que satisfactorio (Optimo – 240 puntos); Satisfactorio (Bueno – entre 180 y 239 puntos); Menos que satisfactorio (Regular – entre 120 y 179 puntos) y No satisfactorio (Débil – entre 60 y 119 puntos)**.
- 6- Finalmente, exprese las razones que fundamentan su calificación para cada habilidad según corresponda.

Recuerde proporcionar al empleado los resultados asignados y hacer firmar el Registro de Evaluación de Desempeño.

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CUP

**Nombre:**

**Puestos: Dirección General, Mandos Medios y Jefes de Áreas.**

**Evaluador:**

**Fecha:**

	Habilidad/Característica	Débil (5)	Regular (10)	Bueno (15)	Optimo (20)	TOTAL
HABILIDADES	Visión: Pensar sobre la base de la estrategia de la organización y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Enfocar la perspectiva en la totalidad de la organización.	No enfoca los objetivos y metas de su área hacia la misión institucional. No tiene visión sistémica global de la institución.	No siempre enfoca los objetivos y metas de su área hacia la misión institucional. Tiene escasa visión sistémica global de la institución.	Enfoca los objetivos y metas de su área hacia la misión institucional. Tiene visión sistémica global de la institución.	Enfoca los objetivos y metas de su área hacia la misión institucional, de forma permanente, revisando la propia misión organizacional. Tiene visión sistémica global de la institución y conoce sus detalles.	
	Planificación y organización: Establecimiento de metas y prioridades, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	No planifica ni organiza ni cumple con sus actividades.	Planifica y organiza actividades pero raramente cumple con los planes.	Planifica, organiza y cumple con las actividades que se propone.	Planifica, organiza y cumple con las actividades propuestas, superando los objetivos y planes planteados.	
	Liderazgo de personas: Conducir, guiar, formar e influir a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.	No conduce ni guía ni acompaña a sus subordinados en el desempeño de sus trabajos.	Conduce, guía y acompaña a sus subordinados en el desempeño de sus trabajos de manera esporádica y aleatoria.	Conduce, guía y acompaña a sus subordinados en el desempeño de sus trabajos.	Conduce, guía, acompaña y forma a sus subordinados en el desempeño de sus trabajos, con el propósito de que ya no necesiten su supervisión.	
METODAS	Análisis y resolución de problemas: Identifica problemas, busca información relevante, diagnostica sus causas y encuentra soluciones.	No detecta problemas de su área, y por ende, no los soluciona.	A veces detecta problemas de su área y los soluciona.	Detecta y soluciona la mayoría de los problemas que se le presentan en el área.	Detecta y soluciona todos los problemas de su área, desarrollando acciones preventivas para que no vuelvan a ocurrir.	
	Responsabilidad Presentismo.	Se ausenta frecuentemente del trabajo.	Falta al trabajo pocas veces pero no todas justificadas.	Falta al trabajo pocas veces y solo por razones justificadas.	Nunca falta al trabajo.	
	Cumplimiento de horarios de trabajo.	Llega tarde frecuentemente y se retira antes de tiempo.	A veces llega tarde al trabajo y se retira sin aviso antes de horario.	Cumple los horarios de trabajo regularmente.	Cumple estrictamente los horarios de trabajo.	
	Cumplimiento de normas y reglas institucionales.	No acata las normas institucionales.	Acata algunas normas institucionales y otras no tiene en cuenta.	Acata las normas y reglas institucionales.	Acata las normas y reglas institucionales.	
	Custodia de bienes y útiles de la Institución.	No cuida los bienes de la institución.	Cuida poco los bienes y útiles de trabajo.	Cuida los útiles y bienes de trabajo.	Cuida los útiles y bienes de trabajo, avisa en caso de extravío y ordena su reparación cuando es necesario.	

	Flexibilidad: Facilidad para cambiar criterios y conductas cuando nueva información así lo aconseja.	Es extremadamente rígido en sus criterio y conductas, y tiene dificultad para amoldarse a nuevas situaciones.	Pocas veces cambia sus criterios y conductas al recibir nueva información.	Cambia sus criterios y conductas siempre que la situación lo amerite y la nueva información lo aconseje.	Es altamente flexible y modifica sus criterios y conductas siempre que la situación lo amerite y la nueva información lo aconseje. Tiene varias alternativas disponibles para cada caso que se le presenta.
HAB ILI DAD ES INT ERP ERS ONA LES	Atención al cliente: Percibir las necesidades del cliente y satisfacerlas razonablemente con el menor costo posible. Amabilidad en el trato.	No satisface los requerimientos de información del cliente. No está predispuesto a atender ni responder a los clientes.	No satisface completamente los requerimientos de información del cliente. Poca predisposición para atender y responder al cliente. Es fluctuante en el buen trato al cliente.	Responde a las exigencias del cliente. Brinda la información requerida de manera precisa. Predisposición para atender y buen trato al cliente.	Colabora al máximo con el cliente. Se esmera en brindar información exhaustiva al cliente para cerrar operaciones de cobranzas y pagos. Excelente predisposición para atender y buen trato al cliente.
	Capacidad de negociación: Efectúa intercambios satisfactorios con otras personas, que derivan en acuerdos beneficiosos para todos.	Carece de capacidad de negociación. Difícilmente concilia acuerdos con terceras partes.	Tiene poca capacidad de negociación. Sólo a veces consigue acuerdos satisfactorios.	Tiene capacidad de negociación y obtiene acuerdos satisfactorios.	Tiene una excelente capacidad negociadora y los acuerdos que concilia satisfacen más de lo esperado.
	Aprendizaje y formación continua: Permanencia y continuidad en procesos de formación y aprendizaje vinculados con su profesión, oficio o especialidad. Disposición positiva para capacitarse.	No se capacita formalmente en áreas relacionadas con su profesión, oficio o especialización, ni en ningún otro ámbito. No tiene predisposición para recibir capacitación cuando ésta se ofrece.	Eventualmente se capacita en áreas vinculadas a su profesión, oficio o especialización. Es fluctuante en cuanto a su participación en procesos de aprendizaje o capacitación.	Esta en permanente búsqueda de nuevos conocimientos relacionados con su profesión, oficio o especialización. Participa en todos los procesos de capacitación que se imparten dentro o fuera del lugar de trabajo cuando puede hacerlo.	Esta en permanente búsqueda de nuevos conocimientos afines a su trabajo y de otro tipo. Participa en todos los procesos de capacitación que se imparten dentro o fuera del lugar de trabajo cuando puede hacerlo.

1- Enumere las tareas principales en las que el empleado demostró **buen** desempeño.

- a.
- b.
- c.

2- Enumere las tareas principales en las que el empleado demostró **regular** desempeño.

- a.
- b.
- c.

3- Enumere las tareas principales en las que el empleado demostró desempeño **deficiente**.

- a.

- b.
- c.

4- En términos generales, el empleado:

- a. No alcanzó los objetivos de su puesto.**
- b. Alcanzó los objetivos de su puesto.**
- c. Superó los objetivos de su puesto.**

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CUP

Nombre:

Puestos: Niveles operativos y Personal Staff

Evaluador:

Fecha:

Habilidad/Característica	Débil (5)	Regular (10)	Bueno (15)	Optimo (20)	TOTAL	
HA BI LI DA DE S TÉ CN IC AS Y PE RS ON AL ES VI NC UL AD AS AL PU ES TO TR AB AJ O	Conocimiento del puesto: Conocer acabadamente los objetivos, las funciones y las tareas del puesto de trabajo y su contribución a la Misión Institucional.	No sabe cuales son las tareas que debe realizar, pregunta frecuentemente qué debe hacer, no comprende los objetivos de su puesto,	Conoce algunas funciones y tareas de su puesto, y sabe como realizarlas. Comprende medianamente los objetivos del puesto y su vinculación con los demás.	Comprende los objetivos del puesto y conoce las tareas y funciones que lo componen.	Comprende los objetivos de su puesto y su vinculación con la misión y la estrategia general de la Institución. Conoce todas las tareas que debe realizar y sabe cómo hacerlo.	ES
	Dinamismo e iniciativa: Tener actitud positiva frente al trabajo. Movilizarse con perseverancia para cumplir con los objetivos definidos y proponer ideas y nuevas cosas por hacer.	No se esfuerza por proponer nuevas ideas o formas de hacer las cosas. Se conforma con lo que se le impone. Carece de dinamismo. Hay que decirle permanentemente que debe hacer y que lo haga.	Ocasionalmente propone cambios o nuevas actividades. Prefiere mantenerse en el statu quo aunque la situación exija dinamismo. Regularmente hay que repetirle que debe hacer y ordenarle que lo haga.	Propone cambios e ideas nuevas. Se moviliza para alcanzar los objetivos de su puesto y cumplir con las tareas encomendadas. Hace sus tareas sin necesidad de que le ordenen.	Está en permanente movimiento para cumplir con los objetivos y metas de su puesto. Es innecesario que se le indique que debe hacer algo porque tiene la iniciativa para hacerlo por sí mismo siempre y cuando sea idóneo para eso. Prefiere trabajar en equipo cuando percibe que los resultados serán mejores con la participación e interacción de varias personas. Es mejor trabajando en equipo.	
	Capacidad de Trabajo en equipo/ cooperación: Se vincula y trabaja eficientemente con otras personas, cooperando en las distintas actividades que deben realizarse.	Tiene dificultad para integrarse a un grupo de trabajo y coordinar con otras personas. Es mejor trabajando individualmente.	Tiene dificultad para integrarse a un grupo de trabajo y coordinar con otras personas. En algunos casos, es mejor trabajando individualmente.	Trabaja eficientemente con otras personas y coopera con los demás en la realización de tareas. Se vincula correctamente con los demás cuando la situación o la tarea lo requiera.		
ME TA HA	Juicio y criterio para analizar situaciones cotidianas y críticas:	No aplica criterios lógicos para	Solo analiza razonablemente situaciones muy	Identifica problemas y los analiza con	Utiliza criterios lógicos y	

BI LI DA DE S	Identificar problemas y analizarlos con criterio práctico y lógico, proponiendo alternativas de solución razonables.	analizar y resolver situaciones problemáticas simples o complejas. No usa el juicio y la razón para ver las cosas.	simples que no requieren alto grado de juicio.	criterio práctico y lógico, proponiendo alternativas de solución razonables.	prácticos en todas las situaciones que debe afrontar. Sus decisiones prácticamente no requieren evaluación ni aprobación porque su proceso de razonamiento garantiza el análisis lógico de los problemas.
	Responsabilidad Presentismo.	Se ausenta frecuentemente del trabajo.	Falta al trabajo pocas veces pero no todas justificadas.	Falta al trabajo pocas veces y solo por razones justificadas.	Nunca falta al trabajo.
	Cumplimiento de horarios de trabajo.	Llega tarde frecuentemente y se retira antes de tiempo.	A veces llega tarde al trabajo y se retira sin aviso antes de horario.	Cumple los horarios de trabajo regularmente.	Cumple estrictamente los horarios de trabajo.
	Cumplimiento de normas y reglas institucionales.	No acata las normas institucionales.	Acata algunas normas institucionales y otras no tiene en cuenta.	Acata las normas y reglas institucionales.	Acata las normas y reglas institucionales.
	Custodia de bienes y útiles de la Institución.	No cuida los bienes de la institución.	Cuida poco los bienes y útiles de trabajo.	Cuida los útiles y bienes de trabajo.	Cuida los útiles y bienes de trabajo, avisa en caso de extravío y ordena su reparación cuando es necesario.
	Flexibilidad: Facilidad para cambiar criterios y conductas cuando nueva información así lo aconseja.	Es extremadamente rígido en sus criterios y conductas, y tiene dificultad para amoldarse a nuevas situaciones.	Pocas veces cambia sus criterios y conductas al recibir nueva información.	Cambia sus criterios y conductas siempre que la situación lo amerite y la nueva información lo aconseje.	Es altamente flexible y modifica sus criterios y conductas siempre que la situación lo amerite y la nueva información lo aconseje. Tiene varias alternativas disponibles para cada caso que se le presenta.
HA BI LI DA DE S IN TE RP ER SO NA LE S	Atención y servicio al cliente: Percibir las necesidades del cliente (alumno, docente y otros clientes) y satisfacerlas razonablemente con el menor costo posible. Amabilidad en el trato.	No satisface los requerimientos de los alumnos, docentes u otros clientes que requieran sus servicios. No está predispuesto a atender ni responder a los clientes.	No satisface completamente los requerimientos de los alumnos, docentes u otros clientes. Poca predisposición para atender y responder al cliente. Es fluctuante en el buen trato al cliente.	Responde a las exigencias del alumno, del docente y de otros clientes. Brinda la información requerida de manera precisa. Predisposición para atender y buen trato al cliente.	Colabora al máximo con el alumno, con el docente y con otros clientes. Excelente predisposición para atender y buen trato al alumno.
	Aprendizaje y formación continua: Permanencia y continuidad	No se capacita formalmente en áreas	Eventualmente se capacita en áreas vinculadas	Esta en permanente búsqueda de	Esta en permanente búsqueda de

en procesos de formación y aprendizaje vinculados con su profesión, oficio o especialidad. Disposición positiva para capacitarse.	relacionadas con su profesión, oficio o especialización, ni en ningún otro ámbito. No tiene predisposición para recibir capacitación cuando ésta se ofrece.	a su profesión, oficio o especialización. Es fluctuante en cuanto a su participación en procesos de aprendizaje o capacitación.	nuevos conocimientos relacionados con su profesión, oficio o especialización. Participa en todos los procesos de capacitación que se imparten dentro o fuera del lugar de trabajo cuando puede hacerlo.	nuevos conocimientos afines a su trabajo y de otro tipo. Participa en todos los procesos de capacitación que se imparten dentro o fuera del lugar de trabajo cuando puede hacerlo.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4- Enumere las tareas principales en las que el empleado demostró **buen** desempeño.

- a.
- b.
- c.

5- Enumere las tareas principales en las que el empleado demostró **regular** desempeño.

- a.
- b.
- c.

6- Enumere las tareas principales en las que el empleado demostró desempeño **deficiente**.

- a.
- b.
- c.

4- En términos generales, el empleado:

- b. No alcanzó los objetivos de su puesto.**
- b. Alcanzó los objetivos de su puesto.**
- c. Superó los objetivos de su puesto.**

**REGISTRO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** (aplicable a los instrumentos de todos los niveles)

**Nombre y Apellido del evaluado:**

**Fecha:**

Puesto que ocupa:

Área:

1- ¿Cómo calificaría el desempeño del empleado en su Puesto de Trabajo?

Más que satisfactorio	Óptimo ( 240 puntos
Satisfactorio	Bueno ( 180 a 239 puntos
Menos que satisfactorio	Regular ( 120 a 179 puntos
No satisfactorio	Débil ( 60 a 119 puntos

2- Explique cuáles son las **causas** del desempeño calificado anteriormente.

**PUESTOS DIRECTIVOS Y MANDOS MEDIOS**

- a) Visión.....
- b) Planificación y organización. ....
- c) Análisis y resolución de problemas.....
- d) Responsabilidad.....
- e) Flexibilidad.....
- f) Atención al cliente.....
- g) Capacidad de negociación.....
- h) Aprendizaje y formación continua.....

**PUESTOS OPERATIVOS Y STAFF**

- a) Conocimiento del puesto.....
- b) Dinamismo e iniciativa.....
- c) Capacidad de Trabajo en equipo/ cooperación.....
- d) Juicio y criterio para analizar situaciones cotidianas y críticas.....
- e) Responsabilidad.....
- f) Flexibilidad.....
- g) Atención y servicio al cliente.....
- h) Aprendizaje y formación continua.....

3- Observaciones generales:

.....

.....

.....

.....

.....

---

---

## Fundamentos del Instrumento de Evaluación -ANEXO DEL INSTRUMENTO

Los Instrumentos de Evaluación del Desempeño del CUP se diseñarán partiendo del perfil de los recursos humanos con el que se pretende contar en la Institución y los objetivos de cada puesto de trabajo. Esto es, si se espera que el plantel del personal de la Institución posea como característica o habilidad de desempeño, por ejemplo, la INICIATIVA, en la evaluación ésta será particularmente estimada, pues constituye una habilidad que contribuye significativamente a la Misión del CUP y todos sus miembros, en distintas medidas, deben poseerla.

Existirán dos tipos de Instrumentos, uno que se aplicará a todas las personas del nivel directivo y medio de la organización, y otro para las del nivel operativo. La diferenciación en **niveles** responde a que cada uno de ellos demanda una serie de características y habilidades similar internamente en cada nivel pero diferente si se compara un nivel con otro.

Así, tenemos que todos los puestos del **nivel directivo** y del **nivel medio** (Rector, Director General y Responsables de Áreas) esperan de sus ocupantes un desempeño aceptable en las siguientes habilidades y características:

**Visión:** Es importante que todas las personas que se desempeñan en puestos directivos o en del nivel medio posean VISIÓN DEL NEGOCIO porque son quienes en alguna medida dirigen a los demás miembros hacia el cumplimiento de la Misión Institucional, coordinando los objetivos de cada área y de cada puesto de trabajo con la misma. Por ello, deben tener una Visión que les permita comprender el propósito organizacional perseguido y encauzar las acciones propias y las de sus subordinados hacia el mismo.

**Planificación y organización:** Asimismo, se espera de ellos capacidad de PLANIFICAR acciones futuras, tanto a corto como a mediano y largo plazo, que sean coherentes con la Misión y con los objetivos definidos para la Institución en general y para su área en particular, y de ORGANIZARLAS respetando las políticas y pautas generales del Colegio.

**Análisis y resolución de problemas:** El funcionamiento general de la Institución, en gran medida, pasa por las manos de todos aquellos que se desempeñan en este tipo de puestos, porque son quienes poseen mayor autoridad para tomar decisiones importantes que hacen a la vida institucional. Se espera de ellos que puedan analizar y resolver problemas inherentes a su ámbito de responsabilidad y de autoridad, evitando cuellos de botellas o sobrecargas de trabajo en otros niveles de la estructura organizativa.

### **Responsabilidad.**

**Flexibilidad:** En estos puestos, más que en otros, se requiere flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y cambiar esquemas y objetivos de trabajo en respuesta a los cambios del entorno, principalmente en esta etapa de crecimiento en la que se encuentra la Institución que demanda del método de “prueba y error” para ir encontrando las formas más apropiadas de trabajo.

**Atención al cliente:** Al igual que en todos los puestos, todas las acciones e inacciones que se realicen deben ser con la mirada puesta en el ALUMNO, principal destinatario de ellas.

**Capacidad de negociación:** Quienes se desempeñan en puestos directivos y medios deben lograr acuerdos de distinta índole e importancia y con distintas personas, algunas externas y otras internas a la Institución. De ahí deviene la necesidad de que cuenten con habilidades de negociación para lograr acuerdos satisfactorios.

**Aprendizaje y formación continua:** En coherencia con la política del Desarrollo Humano, una

de las tareas de todos los miembros de la Institución es capacitarse y formarse de manera permanente.

Por su parte, el perfil esperado para las personas que se desempeñan en puesto del **nivel operativo** contendrá las siguientes habilidades y características:

**Conocimiento del puesto:** Para desempeñarse eficientemente en el puesto, quien lo ocupa debe conocerlo acabadamente, tanto en sus objetivos como en sus tareas y requisitos. Esta particularidad es importante para todos los puestos de la Institución, pero es evaluada en las personas de los operativos pues se espera que las demás la posean por el nivel de responsabilidad que suponen.

**Dinamismo e iniciativa:** Dos características que se esperan de todos los empleados del CUP son la iniciativa para emprender acciones favorables para la Institución de manera autónoma y aportar ideas y sugerencias cuando surgieran, y el dinamismo entendido como la movilización permanente de fuerzas para alcanzar los objetivos propuestos.

**Capacidad de Trabajo en equipo/ cooperación:** En la mayor cantidad de áreas del CUP el trabajo es realizado por dos o más personas que deben coordinar sus acciones y complementar sus competencias para alcanzar una meta común. En tales casos, es importante que los individuos sepan trabajar en equipo o sean capaces de hacerlo.

**Juicio y criterio para analizar situaciones cotidianas y críticas.**

Responsabilidad.

Flexibilidad:

**Atención y servicio al cliente.**

Aprendizaje y formación continua.

Es importante aclarar que las características y habilidades que se evaluarán en cada nivel serán las más relevantes para un mejor desempeño en el puesto. Esto significa que, por ejemplo, la característica "Conocimiento del puesto", es imprescindible de ser evaluada en las personas del nivel operativo porque sin ella los empleados no podrán desempeñarse eficientemente. Esta misma característica será también clave para las personas de los niveles directivo y medio, sin embargo, no será evaluada directamente en el instrumento porque por el nivel del puesto se esperará excluyentemente que la persona la posea, sin necesidad de controlar. Por otro lado, se evaluará de estos empleados otros factores que hacen más directamente al contenido de sus puestos, como ser la "Visión" que tengan del funcionamiento general de la Institución y de la contribución de su puesto a ella.

# BIBLIOGRAFÍA

# BIBLIOGRAFÍA

- ALLES**, Marta, “*Empleo, el proceso de selección*”, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999.
- BARRANCO**, Francisco J., “*Planificación estratégica de Recursos Humanos, Del Marketing interno a la Planificación*”, Madrid, Ediciones Pirámide.
- BLAKE**, Oscar J., “*La Capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones, Cuarta Edición*”, Ed. Macchi, 2003.
- CADWELL**, Charles M., “*Inducción del nuevo empleado*”, Ed. Trillas.
- CHIAVENATO**, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”, Quinta Edición, Ed. McGRAW-HILL.
- ECO**, Humberto, “*Cómo se hace una tesis*”, Buenos Aires. Ed. Gedisa, 1986.
- GARCÍA AVILÉS**, Alfredo, “*Introducción a la metodología de la investigación científica*”, México, Plaza Valdés Editores, 1996.
- KAPLAN**, R. y **NORTON**, D., “*The Balanced Scorecard*”, Ediciones Gestión, 2000.
- MILCOVICH**, George T. y **BOUDREAU**, John W., “*Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque de estrategia*”, Sexta Edición, Ed. Addison-Wesley Iberoamérica, 1997.
- NELSON**, Bob, “*1001 Formas de recompensar a los Empleados*”, Ed. Norma.
- RODRÍGUEZ**, Darío, “*Diagnóstico organizacional*”.
- SCHLEMENSON**, Aldo, “*Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*”, Ed. Paidós.
- SCHLEMENSON**, Aldo, “*La Perspectiva ética en el análisis organizacional*”, Ed. Paidós.
- SHERMAN**, Arthur, **BOHLANDER**, George y **SNELL**, Scott, “*Administración de Recursos Humanos*”, Onceava Edición, Thomson Editores, 1998.
- WERTHER**, William B. Jr. y **DAVIS**, Keith, “*Administración de personal y recursos humanos*”, Cuarta Edición, Ed. McGRAW-HILL, 1997.

-----  
[1] José Pérez Gaudio, Director General del CUP. Entrevista de Diagnóstico Organizacional, Abril de 2003. V. Anexo p.

[2] **MILCOVICH**, George T. y **BOUDREAU**, John W., *Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque de estrategia*, Sexta Edición, Ed. Addison-Wesley Iberoamérica, 1997, p.31-48.

[3] **SCHLEMENSON**, Aldo, “*La Perspectiva ética en el análisis organizacional*”, Ed. Paidós, cap. 6, p.177.

[4] **RODRÍGUEZ**, Darío, “*Diagnóstico organizacional*”, cap. 3, p.61-68.

[5] **CHIAVENATO**, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Ed. McGRAW-HILL., p. 161 a 165.

[6] **CHIAVENATO**, Idalberto, op. cit., p. 159.

[7] **CHIAVENATO**, Idalberto, op. cit., p. 210.

[8] *Ibidem*, p. 210.

[9] *Ibidem*, p. 208.

[10] *Ibidem*, p. 268.

[11] **ALLES**, Marta, “*Empleo, el proceso de selección*”, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999, cap. 8, p.178.

[12] **CADWELL**, Charles M., “*Inducción del nuevo empleado*”, Ed. Trillas. P. 41.

[13] **CHIAVENATO**, Idalberto, op. cit., p.292.

[14] **WERTHER**, William B. Jr. y **DAVIS**, Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, Cuarta Edición, Ed.

- McGRAW-HILL, 1997, p. 81.
- [15] *Ibidem*, p. 89.
- [16] CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 356.
- [17] CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 364
- [18] *Ibidem*, p. 367.
- [19] CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 470.
- [20] NELSON, Bob, "1001 Formas de recompensar a los Empleados", Ed. Norma, p. 1 y 107.
- [21] CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 479.
- [22] *Ibidem*, p.487.
- [23] CHIAVENATO, Idalberto, op. cit. , p. 562.
- [24] **BLAKE**, Oscar J., "La Capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones, Cuarta Edición", Ed. Macchi, 2003, p. 43.
- [25] BARRANCO, Francisco J., Planificación estratégica de Recursos Humanos, Del Marketing interno a la Planificación, Madrid, Ediciones Pirámide, p. 222.
- [26] *Ibidem*.
- [27] MILCOVICH, George T. y BOUDREAU, John W., "Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque de estrategia", Sexta Edición, Ed. Addison-Wesley Iberoamérica, 1997., p.146
- [28] KAPLAN, R y NORTON, D, "The Balanced Scorecard", Ediciones Gestión, 2000, p.28.
- [29] José Pérez Gaudio, Director General del CUP. Entrevista de Diagnóstico Organizacional, Abril de 2003. Ver Anexo Pág. 115.
- [30] *Ibidem*.
- [31] **FREUD, Sigmund, "Psicología de las Masas y Análisis del yo", 1979.**
- [32] V. Anexo, Gráfico N°1- p.120
- [33] V. Anexo, Gráfico N°2- p.120
- [34] V. Anexo, Gráfico N°4- p.121
- [35] *Ibidem*, Gráfico N°5- p.122
- [36] *Ibidem*, Gráfico N°7- p.122
- [37] V. Anexo, Gráfico N°8- p.123
- [38] *Ibidem*, Gráfico N°9- p.123
- [39] *Ibidem*, Gráfico N°10- p.124
- [40] *Ibidem*, N°11- p.124
- [41] V. Anexo, Gráfico N°13- p. 125
- [42] *Ibidem*, Gráfico N°14, p. 126
- [43] V. Anexo, Gráfico N° 15, p. 126
- [44] *Ibidem*, Gráfico N° 16, p.127
- [45] *Ibidem*, Gráfico N°17, p.127
- [46] V. Anexo, *Entrevista de selección estandarizada.*
- [47] Ver Anexo, Manual de Inducción.
- [48] A cargo del Área Académica de la Institución.
- [49] V. Anexo: Formulario de detección de necesidades de capacitación, p.
- [50] Palabras textuales de José Pérez Gaudio.

-----

Cond. del empleado

Administración de Recursos Humanos

Subsistema de Control de RR.HH.

**Subsistema de Desarrollo**

de RR.HH.

**Subsistema Mantenimiento de RR.HH.**

Subsistema de Aplicación de RR.HH.

Subsistema de Provisión de RR.HH.

Personal calificado para el desempeño de las tareas de su puesto.

Personal formado para tareas de puestos futuros de trabajo.

SALIDAS

PROCESO

ENTRADAS

Administración de Recursos Humanos

Subsistema de Desarrollo

de RR.HH.

**Subsistema Mantenimiento de RR.HH.**

Subsistema de Aplicación de RR.HH.

Subsistema de Provisión de RR.HH.

ENTRADAS

PROCESO

SALIDAS

Nuevos miembros de la Institución.

Reubicaciones de personal (transferencias horizontales o verticales).

Modificaciones en el organigrama institucional.

1. Evaluación de la pertinencia de la demanda de personal.

**2. Reclutamiento de candidatos.**

3. Selección de personal.

**4. Incorporación e inducción de personal.**

Descripciones de puestos.

Necesidades de reemplazos de personal.

**Creación de nuevos puestos de trabajo.**

Modificación o establecimiento de nuevos objetivos que conllevan cambios en la fuerza laboral.

Despidos, renunciaciones, jubilaciones, muertes y rotaciones de personal.

RETROALIMENTACIÓN

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

MARÍA NATALIA SORUCO BURYAILE

TRABAJO FINAL DE GRADO

“Organización del Área de Recursos Humanos del Colegio Universitario de Periodismo  
“Obispo Trejo y Sanabria”

Comité de Evaluación: Lic. Susana Tejerina

Lic. Daniel Calleja

Director de TFG: Lic. Susana Tejerina

# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FEBRERO DE 2004

## ENTRADAS

## PROCESO

## SALIDAS

Descripciones de puestos.  
Definición de perfiles humanos requeridos.  
Definición de funciones, tareas y procesos por puesto de trabajo.  
Creación, modificación o eliminación de puestos de trabajo.  
Estándares de desempeño.  
Resultados de desempeño humano demostrado.  
Detección de necesidades de capacitación.

1. Análisis y descripción de puestos: Definición de perfiles humanos requeridos y de requisitos de cada puesto de trabajo.
2. **Diseño y rediseño de puestos.**
3. Evaluación de desempeño: comparación de perfil humano demostrado contra requisitos laborales exigidos.

Nuevos miembros de trabajo.

Personal actual.

### **Objetivos organizacionales, sectoriales y por puesto de trabajo.**

Funciones y tareas a realizar.

Desempeño humano en el puesto de trabajo.

## RETROALIMENTACIÓN

3. Recepción de interesados y suministro de información sobre la Institución y sus carreras.
7. Preparación para el egreso.

6. Suministro de servicios al alumno:

4. Inscripción de alumnos.

2. Identificación de alumnos potenciales y atracción. (Estudio de Mercado y Promoción)

1. Definición de cupos de alumnos a cubrir por año lectivo.

5. Gestión administrativa y contable de la vida académica del alumnado.

C. Mantenimiento,

D. Gestión Externa.

A. Coordinación y Dirección General de actividades.

Préstamo de bibliografía.

Gestión de pasantías.

Apoyo informático.

Soporte técnico audio-visual.

**Formación extracurricular.**

E. Relaciones Institucionales con la Sociedad.

B. Gestión económica, administrativa, jurídica y de recursos humanos de la Institución.

Contexto

Firma del Evaluado

Firma del Supervisor

1. Detección de necesidades de capacitación.

**2. Administración de la capacitación.**

3. Seguimiento y control.
4. Detección de nuevas necesidades.

Personal con conocimientos obsoletos o inapropiados para el puesto de trabajo.  
Nuevas estrategias y/u objetivos de trabajo que precisen de nuevas formas de hacer las cosas.

Incorporación de nuevas tareas.

Resultados deficientes de evaluaciones de desempeño.

Necesidad de actualización permanente de la organización.

## RETROALIMENTACIÓN

Seguimiento y evaluación

### **Implementación del programa de formación**

Diseño del programa de formación

Detección de necesidades de formación

ENTRADAS

PROCESO

SALIDAS

Reducción de niveles de insatisfacción.

Mejoras en el clima laboral y en la calidad de vida en el trabajo.

Acciones de seguridad e higiene laboral.

Reducción de accidentes y enfermedades de trabajo.

1. Sondeo de satisfacción laboral.
2. Administración de beneficios y servicios al empleado.
3. Planes de Higiene y Seguridad laboral.

Diferentes niveles de desempeño y capacidad de los empleados.

Valores sociales.

Diferentes necesidades individuales.

Ingresos e inversiones financieras y humanas.

Posibilidades de inversión de la Institución.

Expectativas individuales.

Necesidad de retener al personal.

RETROALIMENTACIÓN