



Capacitate



Curso de Asistente de Recursos Humanos

Módulo 2: Funciones principales del área de Recursos Humanos

Contenido

- Selección del Personal Requerimiento; definición del perfil del puesto; fuentes de reclutamiento, entrevistas, exámenes médicos preocupacionales, inducción.
- Administración de las Remuneraciones y Beneficios,
- Evaluación del Desempeño,
- Capacitación y el Desarrollo,
- Liquidación de sueldos y jornales y Administración de personal.

Selección de Personal

Cambios en la empleabilidad de las personas

En las últimas décadas debido a los grandes cambios en el orden mundial que llevaron a la modificación del entorno organizacional, se han producido grandes **cambios** que afectaron la **empleabilidad** de la gente. Entre esto:

- se diversifican las habilidades requeridas para el desempeño de una tarea,
- se crea la necesidad de un aprendizaje continuo,
- desaparece el empleo de por vida y aparece la necesidad de desarrollar la propia carrera de trabajo.

Para conseguir trabajo hay que ser más competitivo, lo que implica que el trabajador debe poseer mejores y mayores conocimientos que estén de acuerdo

con los nuevos perfiles laborales que exige el mundo actual. En este contexto, la **selección de personal** pasa a ser uno de los procesos más importantes que incumben al departamento de recursos humanos, puesto que se está eligiendo a futuros socios que serán estratégicos para el logro de los objetivos empresariales.

Proceso de selección de personal

Perfil del Puesto y Análisis del Puesto

Un proceso de selección de personal exitoso conduce a grandes beneficios para la empresa. Para conseguir tal suceso, lo primero que se debe considerar es que el nuevo empleado deberá cumplir no sólo con los requerimientos objetivos del puesto, sino también con ciertas conductas o comportamientos que esa función exige según el **perfil del puesto**.

Una de las herramientas claves para arribar a un exitoso comienzo del proceso de selección de personal es, entonces, el diseño del perfil del puesto. Para comenzar a definirlo, se debe de manera previa realizar un **análisis del puesto**, a través de Entrevista, Cuestionarios, Observación, Diario o bitácoras o métodos Mixtos al personal en sus puestos de trabajo. Este es un proceso por el cual se analiza toda la información relativa a un puesto, así como los requisitos que debe poseer el ocupante del mismo y las responsabilidades que conlleva. Luego de analizada la posición laboral, se procede a procesar la información y a volcarla en el descriptivo de puesto.

El perfil del puesto debe contener:

- La descripción del puesto: título del puesto, departamento o área, dependencia, objetivos del puesto, funciones y responsabilidades, educación, experiencia, conocimientos especiales, idiomas, las

competencias para el puesto según grado. Aquí se deben incluir los requisitos excluyentes, aquellos que no deben faltar en el candidato, y los no excluyentes, aquellos que se les dará menos importancia o tengan menos valor al ser considerados.

- Otros requerimientos que se pueden incluir son:
 - a. el entorno social que incluye quién será su jefe inmediato y sus características, como quienes serán sus clientes, proveedores, etc., cuál
 - b. el ambiente de trabajo, que refiere a condiciones, ubicación geográfica, disponibilidad para viajar, horarios de trabajo, etc.
 - c. la remuneración y beneficios ofrecidos
 - d. entre otros se puede incluir: la edad mínima y máxima, el sexo, lugar de residencia, estado civil, permiso para conducir, vehículo propio, etc.
- Finalmente, las **competencias**: las conductas o comportamientos, que están en el subconsciente del individuo, que no se pueden visualizar, y tienen como función anticipar el comportamiento y el desempeño en diversas situaciones laborales. Son ejemplos de competencias: facilidad para la comunicación, liderazgo, autonomía, responsabilidad, habilidad analítica, toma de decisiones, entre otras. Dichas competencias pueden evaluarse mediante test psicológicos y/o grafológicos.

Proceso de selección de personal

Una vez definido el perfil del puesto, **los pasos** que se deben seguir para arribar a un exitoso **proceso de selección de personal** son:

1. El Requerimiento del personal

2. Definición del perfil del puesto requerido
3. Determinación de las fuentes de reclutamiento
4. Lectura y Preselección de CVs
5. Entrevistas a los candidatos.
6. Evaluaciones psicológicas
7. Presentación de los finalistas a la Autoridad de línea.
8. Selección final.
9. Exámenes médicos preocupaciones y requisitos legales
10. Proceso de inducción

El proceso tiene su comienzo a partir de que la empresa tiene una vacante que ocupar producto de una necesidad de personal. Por lo que se origina **el Requerimiento del personal**. Cuando esto sucede el jefe del área donde se origina la vacante hace una solicitud de personal al departamento de Recursos Humanos. Posteriormente, se deberá definir entre el departamento de Recursos Humanos junto con el jefe del área donde se origina la **vacante el perfil del puesto requerido**. Esta deberá contener la descripción del puesto, los requerimientos y las competencias que se están buscando en el futuro empleado. Este es un momento clave del proceso, ya que de su eficacia dependerá que la persona que se elegida sea la persona adecuada. Aquí se deben determinar los requisitos excluyentes y los no excluyentes.

Establecido el perfil de puesto se da paso a la determinación de las **fuentes de reclutamiento** que se van a utilizar para la publicación de la oferta laboral para que los futuros candidatos se postulen. Como opciones publicar se encuentran las siguientes:

- a. Las vías tradicionales o clásicas: como los medios gráficos, ya sean diarios o revistas, también cuentan dentro de estas la radio, televisión, bolsas de empleo de las universidades o de colegios,

generalmente los colegios técnicos, los referidos, las bases de datos de las empresas o postulaciones espontáneas.

- b. En estos tiempos las fuentes más utilizadas son aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías: portales de empleos, redes sociales (entre ellas, LinkedIn es la más utilizada en Argentina) y ciertas aplicaciones que están siendo desarrollada.
- c. Job posting o autopostulación: en este caso las vacantes se publican dentro de la misma empresa para que los propios empleados se puedan postular y tengan la oportunidad de participar del proceso de selección.
- d. Fuentes mixtas, donde pueda haber candidatos internos, empleados que ya trabajen la empresa, como externos, por fuera de esta.
- e. Promoción interna, en este caso no hay proceso de selección, directamente la empresa decide a quien ascender o cambiar de puesto.
- f. Contratación de servicios externos a consultoras o agencias. Entre ellos podemos nombrar Outsourcing, Manpower o Headhunting.

Una vez puesta en marcha la publicación del aviso se comenzará a recibir currículos. Por lo que el paso siguiente, será la **lectura** de los **currículums y su preselección**. Esto resultará luego de haber realizado un análisis de cada uno de estos donde se haya separado aquellos que coincidan con el perfil del puesto indicado en la primera instancia del proceso. Lo más recomendable es que, en primer lugar, se reserven aquellos que contengan los requisitos que hemos determinado como excluyentes a la hora de definir el perfil. Elegidos aquellos CVs que se ajusten al perfil delineado se da paso a la **instancia de realizar las entrevistas a los candidatos**. En este punto del proceso, el seleccionador deberá elegir la modalidad de entrevista de acuerdo al objetivo que se tenga.

En líneas generales, los tipos de entrevistas que se pueden realizar son:

- Para conocer al candidato, como primer acercamiento entre la empresa y este.
- Entrevista de mayor profundidad o por competencias, que suelen insumir entre una hora y media a dos horas, generalmente se realizó alguna acción adicional además de la lectura de CV
- Entrevista telefónica o por Skype, o inclusive algún test online, que me asegure aquella característica que me resulta fundamental para esa búsqueda.

Con posterioridad a las entrevistas, se da paso a **las evaluaciones psicológicas** para identificar las competencias y el grado de intensidad con el que se presentan en cada individuo (según el perfil del puesto). Existe una herramienta denominada Assessment Center Method (ACM) en castellano se la llama Centro de Evaluación, que es uno de los principales recursos que existen para evaluar competencias. Luego, de realizadas las evaluaciones se formarán las candidaturas con aquellos perfiles que mejor se ajustan al perfil delineado y **se hará la presentación de los candidatos finalistas a la autoridad de línea**. Será justamente, el jefe de línea que solicitó la búsqueda quien realizará la **Selección final**. En este momento, se le informa al candidato que ha sido el elegido para el puesto y se le notifican los detalles requerido para continuar con el proceso. Es importante en este punto, notificar al resto de los participantes que la vacante ha sido ocupada por otra persona. A continuación, se solicitará a los futuros empleados los respectivos **Exámenes médicos preocupacionales** de ingreso y se cumplimentará con todos los requisitos legales de acuerdo al tipo de contrato que se establecerá entre las partes. Se podrá pedir la documentación necesaria, la preparación de todos los formularios que corresponden al legajo, los trámites de alta en la obra social, y si

corresponde a la medicina prepaga, la apertura de la cuenta sueldo, y el alta temprana en la página de AFIP.

Por último, se dará comienzo **el Proceso de inducción** a cargo de la Empresa. Existen dos tipos de inducciones:

- Inducción a la empresa: está a cargo de Recursos Humanos y busca familiarizar al ingresante con la organización.
- Inducción al puesto: la realiza el superior inmediato y tiene como objetivo darle al candidato conocimientos sobre el puesto que va a ocupar.

Exámenes médicos obligatorios

Según establece la ley argentina, los **exámenes médicos** son obligatorios para los empleadores y poseen costos para estos. Existen de diferente tipo:

- **Exámenes preocupacionales de ingreso.** Estos tienen el objetivo de determinar la aptitud psicofísica del postulante para el puesto, es obligatorio para el empleador. La institución médica deberá consignar si el postulante es apto o no para las tareas a desarrollar. El examen preocupacional consiste en:
 - Un examen clínico completo
 - Radiografía panorámica de tórax
 - Un electrocardiograma
 - Análisis de laboratorio: hemograma, uremia, orina, glucemia
 - Declaración jurada del postulante respecto a las patologías que tiene.
- **Exámenes periódicos:** Su realización es obligatoria en forma anual (en algunas profesiones u oficios que pone en peligro la salud del trabajador es cada 6 meses) y tiene por objeto chequear la salud del empleado.
- **Exámenes previos a cambios de tareas** Deben efectuarse antes del cambio de tareas o nueva actividad del trabajador.

- **Exámenes de egreso:** Su propósito es comprobar el estado de salud al momento de su desvinculación (es de carácter optativo).

Administración de las Remuneraciones y los Beneficios o compensaciones.

Una de las técnicas modernas más importantes que puede llevar adelante el Departamento de Recursos Humanos que mantengan al personal incentivado para trabajar es llevar delante de manera eficiente la **Administración de las Remuneraciones y los Beneficios o compensaciones.**

Política salarial y estructura interna de remuneraciones

Como contraprestación por su trabajo, el empleado recibe una **remuneración**, la que será convenida entre las partes de acuerdo al contrato de trabajo que se haya establecido. Esta remuneración conforma el **Sueldo Básico** del trabajador, el que puede fijarse **por tiempo o por rendimiento del trabajo**. Más allá de la modalidad, jamás podrá ser inferior al Salario mínimo vital y móvil. En líneas generales, como **características** la remuneración, se deben cumplimentar:

- **Igualdad:** es decir, a igual tarea corresponde igual remuneración
- **Supervivencia:** la remuneración debe ser suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia
- **Conmutatividad:** la remuneración es proporcional a la calidad y cantidad de servicios que realiza el trabajador
- **Alimentario:** la remuneración debe cubrir las necesidades básicas del trabajador
- **Intangibilidad:** la remuneración no puede sufrir disminuciones

Además del sueldo básico, el trabajador tiene derecho a percibir, de acuerdo a lo establecido por la Ley de Contrato de trabajo:

- Sueldo Anual Complementario, llamado Aguinaldo, este se calcula sobre el cálculo del 50% de la mayor remuneración mensual devengada por todo concepto dentro de los semestres que culminan el 30 de junio y el 31 de diciembre de cada año. El aguinaldo se abona en dos cuotas, al finalizar cada semestre. Además:
- Vacaciones, Licencias especiales, Horas extras, Asignaciones Familiares.

Compensaciones o beneficios

Las compensaciones o beneficios son un elemento esencial tanto en la posición competitiva de la Empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Su diseño debe estar guiado por la cultura, visión y misión de la Empresa. Tienen distintos significados según desde la perspectiva que se mire:

- Para el **empleado** la compensación es una retribución por el esfuerzo realizado. Para los empleados hay dos tipos de compensaciones:
 - **Financieras directas:** hace referencia a aquellos beneficios monetarios que ofrece el empleador a cambio de los servicios que presta el empleado a la organización. Estos incluyen: el salario básico, alquiler de vivienda, transporte, viáticos, reembolsos médicos, premios, bonus, horas extras, pago por vacaciones, pagos por licencias extraordinarias, pagos por almuerzos.
 - **Financieras Indirecta:** hace referencia a aquellos beneficios que **llegan al empleado de manera** indirecta y compensan cuestiones extra al servicio prestado, como el esfuerzo y compromiso del empleado hacia la empresa. Estos incluyen: impuestos a cuenta del empleado, seguros de vida, tiempo flexible en el trabajo, descuentos

especiales, tarjetas de crédito. Otras teorías califican de compensación indirecta aspectos abstractos del clima laboral como la cultura organizacional, la comunicación interna, aspectos que positivamente gestionados contribuyen a compensar al individuo.

- Para los **empresarios**, por otra parte, las compensaciones son un costo de operación, que afecta a su rentabilidad.

Para fijar las compensaciones se debe tener en cuenta: el análisis y descripción de cada puesto de trabajo (advirtiendo sus funciones, responsabilidades, complejidad, el qué y cómo lo hace), la evaluación de desempeño del trabajador y los resultados que aporta a la Organización (respecto de los niveles de rendimiento y cumplimiento de objetivos) y la Empresa (según sus capacidades económicas y financieras).

Administración eficiente de las remuneraciones y compensaciones.

Tras la búsqueda de la eficiencia en la **Administración de Salarios y Compensaciones**, que motiven al trabajador en su desempeño, lo que se persigue es atraer nuevos empleados, incrementar la motivación, mejorar y premiar el desempeño, generar competitividad de salarios con el mercado laboral, mantener la equidad salarial y mejorar la eficiencia y productividad. Si bien estos son objetivos que las empresas suelen, y deben, tener claros, en muchas organizaciones la estructura de salarios y de administración de compensaciones es muy desigual y poco equitativa. En el caso de los salarios, estos suelen depender del juicio del personal jerárquico, y cuando se utilizan métodos informales, subjetivos, los salarios se determinan en base a la simpatía, la confianza, la antigüedad del trabajador. Cuando en realidad lo ideal es contar con un sistema salarial coherente, justo y equitativo, que resulte de un método formal, lógico y racional.

Errores comunes

La falta de un sistema salarial se desprende de algunos **errores comunes** en que se suele incurrir. Estos son:

- Valuación incorrecta del mérito o lo que aporta cada empleado
- Favoritismo o discriminación con algunos empleados
- Ante promociones o ascensos, no se sabe qué salario corresponde
- Presión o influencia de los jefes y empleados para determinar el salario

Salario absoluto y relativo

Estas situaciones generan niveles de descontento que van a detrimento de los objetivos empresariales. Si bien el descontento del personal se puede deber a numerosas causas, dos fuentes principales de esto pueden ser: **la retribución o salario absoluto y relativo.**

- **El salario absoluto** es la cantidad real en dinero que percibe el trabajador por el trabajo que realiza, y que permite determinar su nivel de vida y los bienes y servicios que puede adquirir con lo que percibe. También este salario absoluto es de importancia para la administración de la Empresa, ya que implica costos laborales.
- **El salario relativo** es aquel que recibe el empleado en relación con lo ganado por sus compañeros de trabajo; todos los trabajadores se comparan entre sí y cuando esas diferencias se advierten se generan descontento y malestar, sobre todo cuando se percibe menor salario por igual trabajo o con las responsabilidades similares.

Políticas y Objetivos de la Administración de Compensaciones” (ADCO) Para evitar malestares e injusticias a la hora de fijar salarios y compensaciones existen una serie de pautas a seguir que se denominan **“Políticas y objetivos de la**

Administración de Compensaciones” (ADCO). Estas deben ser formuladas teniendo en cuenta los conceptos de equidad interna y competitividad externa:

- Para lograr la **equidad interna** se realizan comparaciones entre los distintos puestos de trabajo dentro la organización bajo lo que se denomina **“Método de valuación de puestos “**. Para esto se utilizan sistemas de evaluación por puntos determinando factores y grados de intensidad que determinan la importancia de cada puesto con respecto a los otros puestos. Luego, de acuerdo a los puntos resultantes, se arma un ranking de puestos. Se establecen categorías, armándose la estructura salarial de la Empresa. Ejemplo de factores a utilizar: escolaridad, experiencia, responsabilidad, etc. y sus grados respectivos por factor. Por lo tanto, la equidad interna se centra en las personas y cómo realizan su trabajo y se basa en la descripción de puestos, la evaluación por desempeño y evaluación por rendimiento o por resultados.
- Mientras que la **competitividad externa** indica la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. Hay tres alternativas: más que el promedio, igualitario y debajo del promedio. Contamos con **encuestas de remuneraciones** del mercado laboral y comparamos nuestros sueldos con respecto a lo que se abona en otras Empresas, ya sea del mismo rubro o bien a nivel general, estableciendo si corresponde ajustes según la política salarial de la Empresa. Por lo que hemos dicho, entonces, la Empresa en tema salarial tiene tres alternativas: superar a la competencia, estar en el promedio o debajo de ella.

Lograr un equilibrio entre la consistencia interna y la competitividad externa es uno de los grandes desafíos del área de Recursos Humanos. Las políticas de compensaciones deben basarse en ciertos principios para conseguirlo:

- **Adecuación:** satisfacer los niveles mínimos establecidos por los convenios colectivos de trabajo.
- **Equidad:** todos los empleados deben gozar de una remuneración de acuerdo con los esfuerzos, habilidades, funciones y lo que aporta a la Empresa (valor agregado)
- **Costos:** se debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar
- **Incentivo:** debe actuar como factor motivador para una mejor productividad
- **Razonable:** tanto para el trabajador como para la Empresa

Evaluación de Desempeño

Características y premisas del proceso de evaluación

Supone un **proceso sistemático** que consiste en calificar la actuación del empleado, teniendo en cuenta sus conocimientos y desempeño en el cargo. Se trata de un **proceso sistemático** puesto que resulta de una planificación que se realiza de antemano.

Previo a que tenga comienzo la evaluación, los evaluadores deben considerar las siguientes **premisas**:

- Qué va a ser evaluado.
- Forma de realizar la evaluación.
- Período de tiempo que se va a evaluar.
- Período de tiempo que va a durar.
- Tiempo en el que se va a repetir: semestral, anual, etc.
- Quién la va a realizar. Por ejemplo, una empresa externa es más recomendable, puesto que los evaluadores no están influenciados por percepciones personales ni prejuicios.

- Qué medidores van a ser utilizados: calidad, oportunidades, productividad, motivación, desempeño, etc. Para poder cuantificar el desempeño.

Pasos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño consiste en calificar la **actuación** del empleado, teniendo en cuenta sus conocimientos y desempeño en el cargo. Para llevar adelante un análisis objetivo, se debe analizar un comportamiento que sea observable, es decir que el análisis se debe realizar sobre un hecho determinado. Esto se debe a que no alcanza con saber si el empleado sabe hacer tal cosa, interesa evaluar cómo se comportó y cómo resolvió tal situación ante hechos concretos.

Los pasos para analizar conductas son: basarse en un hecho real, relacionar la conducta con las competencias y cotejar dicha conducta con el grado de la competencia correspondiente. Nuevamente la herramienta clave en este proceso es la descripción de puestos laboral por competencias. El concepto de **frecuencia** es fundamental en este proceso, ya que hay que analizar si dicha conducta es permanente, se manifiesta algunas veces o en forma esporádica. Por ello, es recomendable repetir la evaluación de desempeño de forma **periódica**.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Dentro de los **objetivos / propósitos** más importantes que persigue la evaluación de desempeño se encuentran:

- Definir necesidades de capacitación
- Detectar candidatos para promociones
- Distribuir incentivos salariales: aumentos salariales, promociones, despidos.

- Mejorar la comunicación y la motivación del personal: para indicarles a los empleados cómo marchan en su trabajo y qué deben cambiar en su comportamiento, habilidades o conocimientos.

De los resultados obtenidos, la empresa consigue información que le permitirá actuar de la manera que considere correcta. Por ejemplo, si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Si estos no alcanzan los objetivos propuestos es necesario emprender un camino para resolver los problemas a través de los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Tipos de evaluación

Encontraremos, en principio, dos **tipos de evaluación de desempeño**, aunque es recomendable que cada empresa tenga un diseño adecuado para sus características y necesidades.

1. La evaluación **tradicional**. Vale aclarar en este punto que este tipo de evaluación es subjetiva, ya que es el mismo jefe quien evalúa a su empleado. 90° (puesto que se da entre jefe-empleado).
2. Evaluación más **objetiva** en la que son varias personas que intervienen y que evalúan al empleado. Los métodos más utilizados son: 180° (que incluye la participación de jefes, pares y autoevaluación) y 360° (jefe, pares, autoevaluación, clientes, proveedores, subordinados). Cuantas más personas evalúan, más objetiva será la evaluación

Problemas y Soluciones

Para llevar adelante una exitosa evaluación de desempeño, en principio debe ser aceptada por ambas partes. Esto quiere decir que tanto el evaluador como el evaluado deben estar de acuerdo con que los resultados van a generar beneficios para ambos. Este suele ser es uno de los **Problemas** más comunes al momento de llevar adelante una evaluación desempeño de los empleados, pero veamos algunos otros:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realista
- Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas
- Criterios inequitativos de desempeño
- Incoherencia en las clasificaciones
- La evaluación como obligación (y no oportunidad)
- Prejuicios personales
- Efecto de “halo” (calificación muy alta)
- Sobrestime o subestime al evaluado
- Efecto de tendencia central (todos normales)

Si el trabajador no comprende que el objetivo del proceso es la búsqueda del incremento de su productividad puede generar que este mire con recelo a la evaluación. Es necesario que se sienta integrado al mismo, que comprenda y se motive al realizar la evaluación, para ello es requerido que a todos los participantes se les entregue toda la información sobre la dinámica del proceso. Como veníamos diciendo, para resolver algunos de estos problemas más comunes dentro **de las soluciones** posibles, encontramos:

- Explicar e informar al trabajador el objetivo como forma de integrarlo al proceso
- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación (con formularios e instructivos)
- Entrenar y capacitar a los evaluadores
- Eficiente administración de la herramienta

Capacitación y Desarrollo

El rol estratégico de la Capacitación

El capital humano posee un valor estratégico fundamental en el nuevo entorno empresarial en el que se desarrolla y el área de **Capacitación** tiene un rol estratégico en este nuevo contexto organizacional. De este departamento depende que se lleven a cabo las medidas que se requieran para potenciar las habilidades y conocimientos de las personas, asegurando que estén listas para realizar sus tareas y asumir nuevos desafíos que el contexto demanda. Dado que la calidad de trabajo está vinculada con la capacidad de quienes la llevan adelante, la capacitación se transforma en un modificador de la gestión de la Empresa. Es función del departamento de Recursos Humanos identificar cuándo es necesaria dicha capacitación en el personal.

En nuestros días, entonces, el departamento de **Capacitación** es el área que reduce la complejidad de los procesos, los integra, los estructura y ordena para conservar este conocimiento y transmitirlo. Es la clave para que las empresas puedan posicionarse de manera diferencial en el mercado, sosteniendo su vigencia e innovación.

En la capacitación se modifican: los **conocimientos**, que son los datos o conjunto de datos que nos refieren a un concepto, las **habilidades**, que se refieren a poner

en acción los conocimientos y las **actitudes**, que hacen referencia a la predisposición, posturas personales, forma de ver las cosas, etc. Es decir, los recursos fundamentales con los que cuenta la Empresa y que están en poder de los individuos que la integran.

Objetivos esenciales de la capacitación:

Dentro de los objetivos primordiales de la Capacitación y Desarrollo se encuentran:

Que exista una relación entre lo que se necesita y lo que enseña. Por tanto, lo que se enseñe debe responder a una necesidad de la organización. En este sentido, los esfuerzos que la institución haga en capacitación y entrenamiento deben responder a necesidades concretas y específicas de la misma. Para ello, se debe hacer uso de la herramienta más importante que es la detección de necesidades y análisis, la cual permite identificar si una situación contiene o no un problema de capacitación, como, por ejemplo: falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

Asegurarnos que lo que se enseñe sea aprendido. Para llevar adelante esto, se deben seleccionar los recursos para poder satisfacer el aprendizaje en tiempo para, además, asegurarnos que las personas puedan aprenderlo. Esto resulta de un proceso de detección de necesidades exitoso. En este punto son necesarios el papel de dos figuras: El diseñador instruccional, que es la persona que se ocupa de pensar y diseñar cómo será la capacitación y el Capacitador o facilitador, que debe garantizar el seguimiento del diseño didáctico.

Que el aprendizaje se traslade a la tarea. El éxito de la capacitación, depende del grado de compromiso de los jefes de las personas capacitadas, puesto que son ellos los encargados de acompañar este cambio y crear el contexto adecuado para que los nuevos hábitos se instalen.

Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. Cuando esto se consigue podemos decir que el proceso ha sido exitoso. Nos damos cuenta que se ha arribado a este estado cuando la frecuencia de uso de lo aprendido se transforma en algo frecuente, se sostiene el aprendizaje a partir de la misma práctica cotidiana.

Etapas de la Capacitación

- **Diagnóstico.** En este momento, se realiza la detección y análisis de necesidades de capacitación. Esta etapa incluye el reconocimiento de la estrategia del negocio. Se recoge la información necesaria para llevar a cabo el proceso de Capacitación y desarrollo
- **Planificación:** En esta etapa, se da paso a la confección del programa y planificación de la Capacitación. Se determinan elementos claves del proceso, respecto de: a quien se debe capacitar, quien o quienes realizarán la misma, cuáles serán los temas a tratar, sobre la cantidad de participantes, con qué métodos o técnicas se realizará, en qué lugar, con qué recursos, costos etc.
- **Ejecución:** Una vez elaborado el programa se debe pasar a su ejecución. Se deben cumplimentar estos aspectos: Cooperación de los directivos de la organización, adecuación del programa a las necesidades de la organización, calidad del material a impartir y de los Instructores, motivación adecuada en el personal que va a capacitarse entre otras cuestiones
- **Evaluación:** esta última etapa implica el procesamiento y análisis de encuestas de satisfacción y aprendizaje y el monitoreo de indicadores preestablecidos. Esta etapa, no debe limitarse a medir los conocimientos adquiridos, sino además verificar los cambios que se han producido en el

comportamiento de los trabajadores y si los resultados obtenidos cumplimentan los objetivos y metas de la organización.

Liquidación de sueldos y jornales y Administración de personal

Liquidación de sueldos o jornales

Características y organismos intervinientes

Esta es una de las funciones técnicas del área, para la cual es importante la capacitación, la información, la interpretación y la aplicación de las distintas normas laborales vigentes en el país. En la liquidación de sueldos **intervienen** distintos **organismos**: AFIP, ANSES, Obras Sociales, Sindicatos (cuya incidencia es sumamente importante), Compañía de Seguros, ART, Ministerio de Trabajo, etc. La liquidación de sueldos se lleva a cabo mediante distintos sistemas de liquidación, sistemas que la Empresa debe elegir, y que permiten administrar toda la información y llevar a cabo este proceso en un corto tiempo, haciendo más eficiente y productiva dicha función.

Objetivos de la liquidación de sueldos

Los **objetivos** más importantes de la Liquidación de sueldos y jornales son:

- Análisis, interpretación y aplicación de normas laborales vigentes, como así también las cargas sociales e indemnizaciones por la desvinculación de los empleados
- Efectuar el pago de los sueldos en tiempo y forma

Procesos y pasos principales

Los **procesos principales** en que se encuentran involucrados en la **Liquidación de sueldos y jornales** son:

- Liquidación de sueldos y jornales
- Liquidación de ganancias 4ta categoría
- Liquidación de cargas sociales
- Liquidación de aportes sindicales
- Emisión del libro de sueldos y jornales
- Acreditación bancaria
- Emisión de recibos de sueldos
- Liquidación de SAC
- Liquidación de vacaciones
- Liquidaciones finales
- Atención de inspecciones laborales

Los **pasos** a seguir en una **liquidación de sueldos** habitual:

1. Recepción de novedades de liquidación
2. Carga de novedades al Sistema de Sueldos
3. Proceso de liquidación
4. Control de las liquidaciones
5. Emisión de recibos
6. Acreditación bancaria

Administración del personal

Características y objetivos principales

En esta se llevan a cabo numerosas, diversas y distintas tareas que permiten contribuir a la eficiencia y productividad del área. Es una función de servicio a los empleados, en la que se tienen en cuenta distintas cuestiones laborales y personales de los trabajadores. Para administrar las novedades de los trabajadores, se utiliza un sistema de control de tiempos y asistencia que permite

controlar el ingreso y egreso del personal, registrar ausencias, permisos, licencias, horarios, etc. Los **objetivos** más importantes de la administración de personal son:

- Administrar y conservar la documentación de los empleados
- Cumplir con las obligaciones laborales y previsionales
- Controlar la asistencia y puntualidad del personal

Funciones Principales

Dentro de las **principales funciones** que lleva adelante la administración de personal se encuentran:

- Administración de legajos que incluye la documentación del personal
- Administrar las asignaciones familiares
- Dar altas y bajas a la AFIP (Sistema Registral - Empleadores)
- Emitir certificados de trabajo y certificación de remuneraciones y servicios
- Administrar obras sociales y sindicatos
- Administrar seguros de vida
- Administrar vacaciones del personal
- Denuncia, seguimiento del accidente de trabajo y gestionar reintegros ante la ART
- Control de Ausentismo
- Administración de beneficios sociales
- Administración del software de control de horarios
- Notificación de vacaciones, amonestaciones, suspensiones, despidos y notas varias
- Administración de la ropa de trabajo
- Brindar información a organismos sociales, previsionales e impositivos
- Administrar el premio asistencia

- Controlar el reglamento interno
- Elaborar estadísticas e informes del área de RRHH
- Administrar las normas de seguridad e higiene en el trabajo
- Administración de permisos y licencias
- Administración de adelantos y préstamos al personal
- Administrar el convenio colectivo de trabajo de la actividad de la Empresa.

