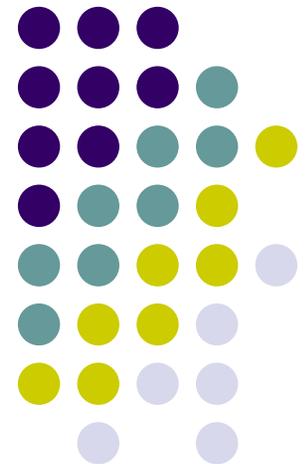


# GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN CORPORACIONES SIN FINES DE LUCRO

---

Prof. Marisol Oliver



# OBJETIVOS DEL SEMINARIO:



- Proveer trasfondo sobre qué es la Gerencia de Recursos Humanos (GRH)
- Conocer las funciones de la GRH y su relación con la efectividad de las organizaciones sin fines de lucro.
- Valorar la importancia de los recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro.
- Concientizar sobre los aspectos legales relacionados con la GRH

# ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:



- Conjunto de actividades dirigidas a  
**proveer y coordinar**

Los recursos humanos de una organización.

# **FUNCIONES de la GRH:**



# CONT. DE FUNCIONES:



# DEBERES DE LAS ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN VOLUNTARIOS:



- De acuerdo a la Ley 264 (ver Apéndice I) las organizaciones que utilizan voluntarios tienen respecto a éstos una serie de deberes:
- **Tratarlos sin discriminación**, respetando su libertad, dignidad e intimidad, así como sus creencias.
- **Orientarlos** debidamente respecto a la organización y los deberes y responsabilidades y proveerles, los recursos y materiales necesarios para que puedan prestar sus servicios adecuadamente.
- **Potenciar su participación** en la organización.
- Proveerles las condiciones de **seguridad e higiene**.
- Ofrecerles el **debido reconocimiento**.



- El Manual Cómo Establecer un Buen Programa de Voluntarios preparado por Fondos Unidos de Puerto Rico (incluido en Apéndice II) recomienda a la organización que utilice voluntarios: **Planificar** la necesidad de éstos, **Reclutar**, **Entrevistar**, **Orientar**, **Adiestrar**, y **Supervisar** los mismos, Clarificar y **Orientarles** en cuanto a sus funciones y responsabilidades, Proveerles una clara **descripción de sus trabajos**, **Evaluarlos** y **Reconocerlos**.

# OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

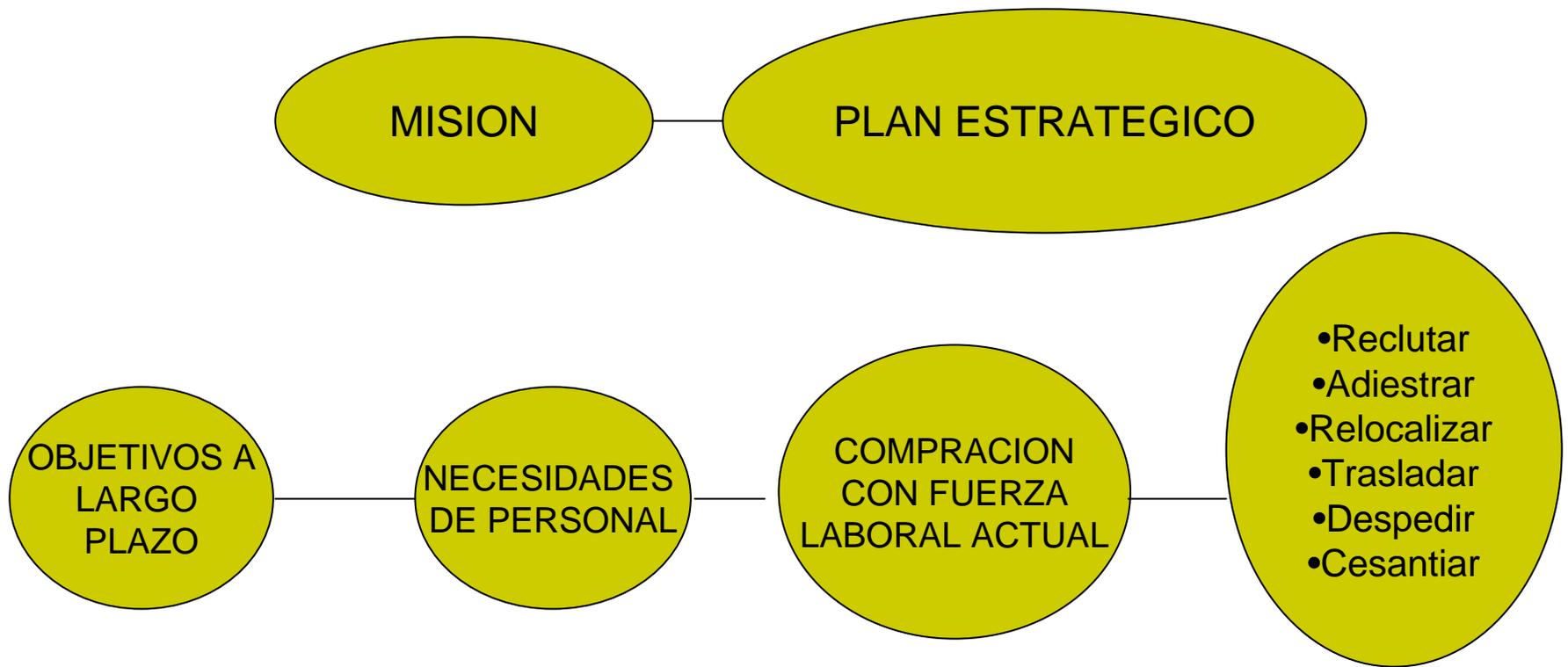


- Seleccionar el mejor talento para la organización
- Crear ambiente agradable que promueva satisfacción y aumenta la productividad
- Fomentar que los empleados aporten ideas y se sientan comprometidos con la organización y motivados a dar máximo.
- Reducir el “overtime”
- Reducir el ausentismo
- Reducir el tiempo ocioso
- Reducir accidentes en el empleo
- Proveer adiestramiento a los empleados para reducir errores, evitar gastos
- Mantener práctica de paga competitivas para mantener y atraer el mejor talento humano

# PROCESO DE PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:



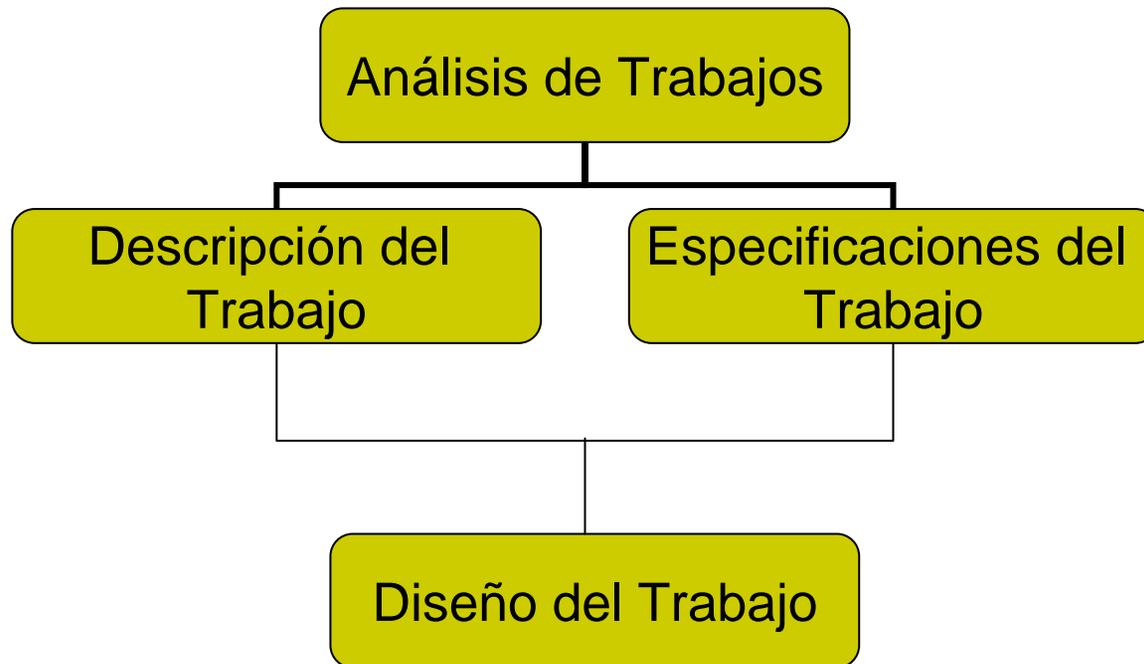
- Proceso de determinar la necesidad de recursos humanos de una organización a la luz de sus metas y hacer planes para asegurarse de que siempre haya un fuerza laboral estable y competente.
- Consiste en convertir o traducir los objetivos de la organización en requerimientos sobre cantidad de empleados y cualificaciones que éstos necesitan. Conlleva reclutamiento, despidos, traslados, etc.
- El proceso de planificación de los recursos humanos se deriva o se basa en la planificación operacional a largo plazo de la organización, los cuales sirven de base para determinar las necesidades.



# ANÁLISIS DE TRABAJO



- Proceso de realizar una investigación sistemática para determinar y reportar información pertinente relacionada al contenido de un trabajo en específico, las condiciones donde éste se lleva a cabo y los requerimientos para hacer el mismo.
- Es el proceso de recopilar, resumir, mantener, revisar y modificar la información acerca de un trabajo con el propósito de poder hacer una descripción del trabajo y determinar cuáles son las especificaciones necesarias para realizar el mismo.



# USOS DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO:



**Se relaciona con todas las funciones de recursos humanos.**

- Diseñar trabajos-describe las tareas y responsabilidades de un trabajo
- Rediseñar los trabajos
- Reclutamiento
- Selección, contratación
- Orientación
- Adiestramiento
- Consejería Profesional – empleado puede leer otras descripciones para saber si puede o no aspirar a ellas.
- Seguridad del Empleado – indica cómo debe hacerse el trabajo y las herramientas o equipo que se debe usar.
- Evaluación – indica lo que se supone que haga el empleado.
- Compensación- nos da idea relativa del grado de dificultad y cantidad de responsabilidad de cada trabajo, de manera que se pueda hacer una diferencia en la paga.

# DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO



- Documento escrito que contiene las **tareas**, **deberes** y **responsabilidades** de un trabajo.
  
- Puede ver ejemplo en Apéndice III

# DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO



1. Documento que generalmente consta de 3 partes:
  - **Título –**
    - Corto, evitar frases sexistas tales como “man, woman”.
    - Debe dar idea de las tareas que realizará la persona
    - El nivel organizacional del cargo (Ej. Senior, Vice-Presidente, Asistente II)
  
2. **Identificación del Trabajo**
  - Dónde se lleva a cabo
  - Condiciones en que se realiza
  - A quién se reporta
  - Fecha en que se revisó o analizó el trabajo por última vez
  - Número de empleados que llevan a cabo ese mismo trabajo
  - Salario
  - Indicar si es tarea parcial o completa
  - Código D.O.T.

# DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO



También incluye el

3. Contenido del Trabajo o Deberes del Trabajo:  
Estos se especifican en orden de importancia y se les asigna peso, valor o por ciento de tiempo que se supone se dedique a cada tarea.

Debe indicar herramientas o máquinas a usarse.

Debe indicar la relación de ese trabajo con otros.

# ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO



- Documento que indica las características, destrezas y conocimientos necesarios para hacer un trabajo. Este documento al igual que las descripciones de trabajo, es resultado de haber llevado a cabo el análisis del trabajo.
- Generalmente contiene:
  - Descripción de las habilidades, conocimientos que se requieren para hacer el trabajo
  - Exigencias físicas del trabajo
  - Educación, experiencia requerida
  - Características o habilidades necesarias
  - Destrezas manuales
  - Adiestramientos especializados
  - Licencias requeridas

# RECLUTAMIENTO:



- Es el proceso de adquirir solicitantes que están disponibles y cualificados para ocupar un puesto en la organización.
- Proceso de tratar de localizar, atraer y entusiasmar la mayor cantidad posible de candidatos cualificados para que soliciten las vacantes existentes o las vacantes que surgirán.

# RAZONES DE POR QUÉ LA ORGANIZACIÓN TIENE LA NECESIDAD DE RECLUTAR:



- Empleados que se retiran
- “Turnover” (Movimiento de empleados)
- Ascensos
- Despidos
- Creación de puestos debido a la introducción de nuevos productos o servicios expansiones, aprobación de propuestas, etc.



Ver ejemplo de Convocatorias en Apéndice IV

# SELECCIÓN



- Es el proceso de escoger entre todos los solicitantes disponibles aquellos que tienen mayores probabilidades de hacer bien el trabajo.

# PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN:



- Analizar las Solicitudes
- Realizar Entrevista Preliminar
- Administrar Pruebas de Empleo
- Realizar Entrevista Diagnóstica
- Cotejo de pre-empleo (Inmigración, Drogas)
- Verificación de referencias y de historial
- Decisión final

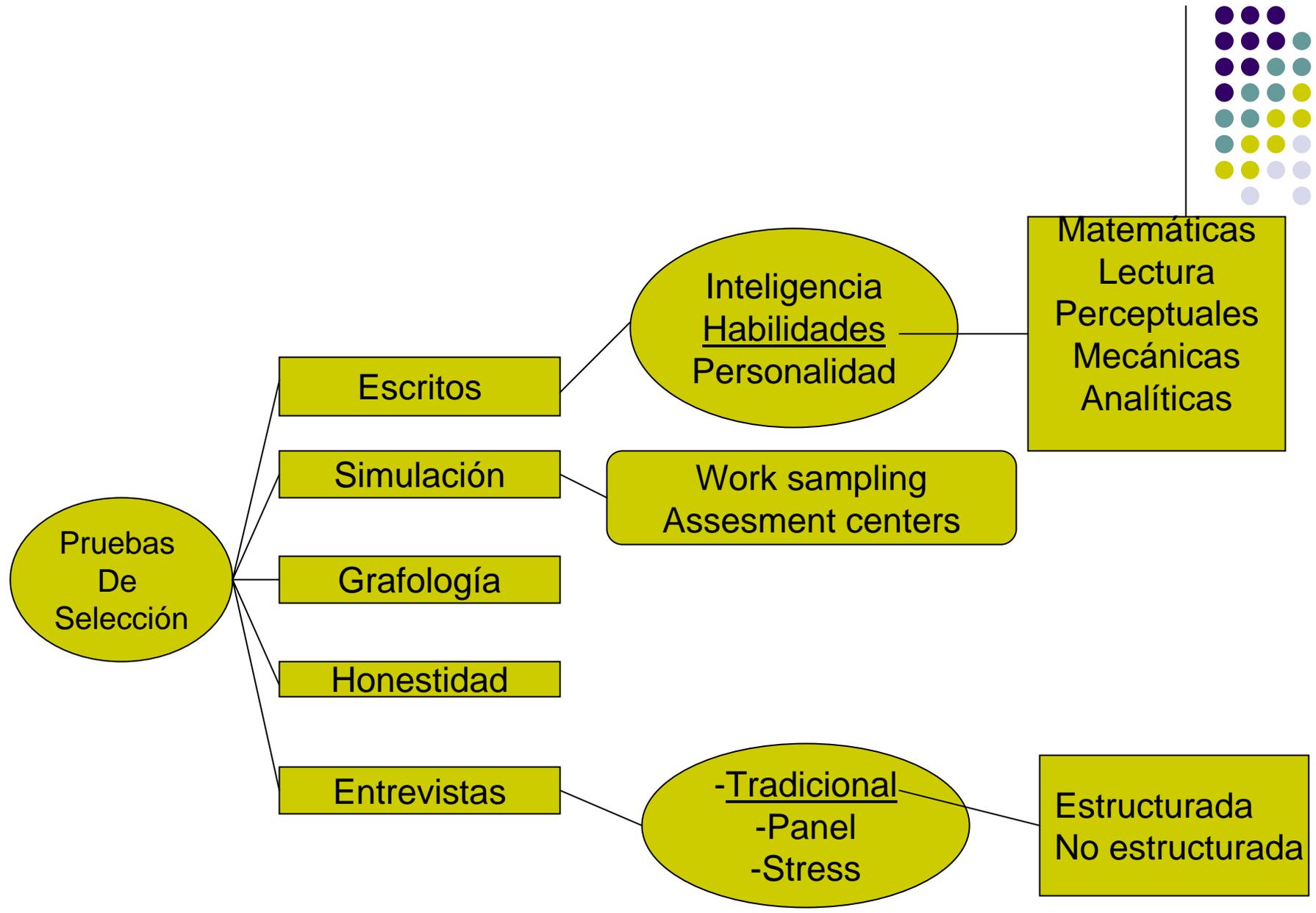
# FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE LOS CANDIDATOS:



- **Solicitud de empleo:** no deben contener preguntas discriminatorias. Debe contener información que sirva para explorar el historial del solicitante. En el resumé el solicitante dice solamente cierta información, por eso es importante que también llene la solicitud de empleo.
- **Blancos de información biográfica**
- **Investigación de Historial:** corroboración con patronos anteriores y corroboración de otra información que el candidato haya suministrado. Ej. Patronos, informe de crédito, referencias. Es importante verificar el número de años trabajados anteriormente, salario anterior, responsabilidades
- **Referencias**
- El solicitante debe llenar documento donde nos autoriza a solicitar cierta información.



- Reportes de crédito (informarlo al empleado).
- Pruebas de Honestidad
- Examen físico: es costoso y debe hacerse poco tiempo antes de ser contratado.
- La entrevista de empleo: herramienta más importante en el proceso de selección.
- Otras pruebas de empleo



# TODO INSTRUMENTO O CRITERIO QUE SE UTILICE DEBE TENER:



- **Válidez:** precisión con la cual una herramienta de selección mide cosas que sean relacionadas con el trabajo que se va a desempeñar o sirve para los propósitos para la cual fue creada.
- **Confiabilidad:** es la consistencia en los resultados. Una prueba es confiable si aquellos que la toman obtienen resultados más o menos similares cuando se les administra la prueba nuevamente o cuando se les administra una prueba equivalente.

# CONSEJOS PARA EL ENTREVISTADOR:



- Hasta el entrevistador de más experiencia debe **prepararse** para la entrevista; debe conocer el propósito de la entrevista y determinar qué áreas y preguntas específicas quiere hacer o cubrir. Debe examinar con anticipación la solicitud, el resumé, y cualquier otra información que tenga sobre el candidato, antes de entrevistarlo.
- Debe asegurarse de establecer una relación cordial con el entrevistado.
- Oír, entender, comprender y adentrarse en lo que el candidato dice. Tratar de leer entre líneas.
- Observar el lenguaje corporal del candidato.
- Proveer información realista al solicitante sobre la organización, el tipo de trabajo y las condiciones del mismo y sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

# Consejos...



- Debe utilizar las preguntas efectivamente- la manera en que se hace la pregunta influenciará la contestación del candidato. Las preguntas deben hacerse sin ningún indicativo a la contestación deseada.
- Separar los hechos de las inferencias o interpretaciones. Escribir los hallazgos a un lado y la interpretación en otro.
- Reconocer sesgos y estereotipos.
- Evitar cometer errores de percepción y otros errores que discutiremos cuando hablemos de Evaluación.

# CONTRATACIÓN DE CONSULTORES



**Las organizaciones tienen la necesidad de contratar consultores por razones tales como:**

- La organización no tiene la experiencia en el área del proyecto que propone o en la preparación de la propuesta en particular.
- Falta poco tiempo para radicar la propuesta.
- Anteriormente se había tratado de lograr algo y no fue exitoso.
- Prefieren delegar el asunto a alguien externo con mentalidad más objetiva.
- Nadie en la organización tiene el conocimiento o la experiencia requerida para realizar el trabajo.
- Un donante exige que se traiga a un consultor para implementar el proyecto para el cual él está donando.
- Se prefiere la opinión externa para aumentar credibilidad.

# RECOMENDACIONES AL CONTRATAR UN CONSULTOR



- Cerciórese de que tenga las habilidades para ayudar a su organización.
- En la medida que sea posible publique una convocatoria o una solicitud de propuesta, solicitando los servicios de ese personal especializado. Sea específico y uniforme en la información que le suministra a todos los que interesen cotizar por los servicios.
- Formalice los acuerdos verbales en un contrato. El contrato debe reflejar las necesidades y expectativas de su organización.
- Asesórese legalmente; el abogado de la organización debe participar en las negociaciones del contrato para asegurarse de que protege los derechos y mejores intereses de la organización.
- Solicite referencias donde esta persona haya trabajado anteriormente.
- Corrobore las referencias.

# ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN



- Procesos en los que se presenta y familiariza a los nuevos empleados y a los voluntarios con la organización, sus unidades o departamentos de trabajo, sus compañeros, sus trabajos y con la historia, misión o propósito, políticas, procedimientos y reglas de la organización.

# Procesos de Orientación e Inducción



- Se dan de manera formal o informal.
- Parte de este proceso se da durante el proceso de selección porque el candidato aprende sobre la organización.



# Proceso de Orientación

Debemos asegurarnos que los nuevos miembros de la organización reciban información sobre:

- Historia de la Organización
- Reglas de Trabajo
- Procesos Disciplinarios
- Procedimientos de Seguridad
- Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo



- Una herramienta que ayuda en el proceso de orientación es el Manual del Empleado que toda organización debe preparar. Se recomienda que una vez preparado el borrador del mismo este sea revisado por un abogado.
- Ver ejemplo del contenido de Manual del Empleado en Apéndice V

# EL MANUAL DEL EMPLEADO DEBE INCLUIR:



- Filosofía, Misión de la Organización
- Historia de la Organización
- Bienvenida
- Organigrama- Representación gráfica de la estructura y el acomodo organizacional. Muestra las relaciones de autoridad que existen en la organización. Ver Apéndice VI
- Procedimientos
- Políticas (incluyendo una Política de Voluntarios – Ver Apéndice VII)
- Reglas.



- Información sobre Licencias
- Salarios
- Beneficios ofrecidos
- Horarios de trabajo
- Reclutamiento de voluntarios
- Leyes aplicables
- Conducta y Normas de Disciplina
- Los empleados deben **firmar** como constancia de que recibieron y leyeron el documento.

# Socialización



- Proceso que surge durante las primeras dos o tres semanas, una vez se concluye la orientación e inducción, mediante el cual la organización y el nuevo miembro aprenden de cada cual.
- Periodo durante el cual el nuevo miembro de la organización se pregunta sobre sus responsabilidades, derechos, limitaciones y futuro.

# ADIESTRAMIENTO



- Es un proceso de aprendizaje que envuelve la adquisición de destrezas, conceptos, conocimientos, reglas o actitudes para mejorar el desempeño de un empleado para que pueda alcanzar las metas de la organización.

# Beneficios del Adiestramiento:



Es beneficioso tanto para el empleado como para la organización ya que:

- Aumenta las probabilidades de hacer bien el trabajo
- Aumenta la motivación
- Reduce las probabilidades de accidentes en el trabajo

# Ciclo de un Adiestramiento



- Identificar Necesidades de Adiestramiento
- Determinar los Objetivos del Adiestramiento
- Preparar el Proceso de Adiestramiento: determinar quién, dónde, cuándo, cómo y cuánto
- Llevar a cabo el Adiestramiento
- Evaluarlo

# Evaluación de Empleados



Proceso mediante el cual periódicamente se evalúa el desempeño en el trabajo de un empleado.

# OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN



- Ofrecer a los empleados información sobre su desempeño para su crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- Proveer al empleado una visión clara de lo que se espera de él.
- Proveer información a los gerentes para poder tomar decisiones sobre acciones de personal.
- Para medir la efectividad de los programas de adiestramiento y de los métodos de selección.

# ANTES DE EVALUAR:



- Los criterios de evaluación deben estar claramente definidos y deben ser conocidos por los empleados.
- Los criterios de evaluación deben ser relacionados con el trabajo y deben ser criterios:
  - Libres de contaminación
  - Relevantes: que el criterio se relacione con el trabajo.
  - Confiables: que mida consistentemente.

# MÉTODOS DE EVALUACIÓN



- Escalas de Puntuación (Rating Scale)
- Ensayos
- M.B.O. – Management by Objectives
- Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)
- Checklists
- Ranking Method
- Incidentes Críticos

Ver ejemplos de Métodos de Evaluación del Desempeño en Apéndice VIII

# ¿QUÉ EVALUAR?



¿Características vs. Comportamientos o resultados?

Debemos desarrollar sistemas de evaluación de desempeño enfocados en **resultados y en comportamientos**.

# ¿QUIENES PUEDEN EVALUAR?



## Evaluación 360 grados

- Pensar que es un proceso costoso
- No hacerlo porque toma mucho tiempo
- Falta de apoyo gerencial
- Los criterios de evaluación carecen de relación con el trabajo
- Fallas al dar puntuaciones
- Empleados no confían en el proceso
- Gerentes piensan que el tiempo y la energía que se dedica al proceso no rinde beneficios.
- A los gerentes les desagrada evaluar y discutir la evaluación.

# Problemas en el Proceso de Evaluación:



- Pensar que es un proceso costoso
- No hacerlo porque toma mucho tiempo
- Falta de apoyo gerencial
- Los criterios de evaluación carecen de relación con el trabajo
- Fallas al dar puntuaciones
- Empleados no confían en el proceso
- Gerentes piensan que el tiempo y la energía que se dedica al proceso no rinde beneficios.
- A los gerentes les desagrada evaluar y discutir la evaluación.

# Problemas en el proceso de Evaluación de empleados:



- Muchos gerentes no son diestros llevando a cabo la evaluación.
- Deben estar concientes de que pueden cometer errores al evaluar tales como: percepción, estereotipos, efecto de lo más reciente, error de primera impresión, el efecto de cuernos y de aureola, y la tendencia a ver como favorable al que es igual a uno, entre otros.

# CONSEJOS A LA HORA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS:



- Evalúe con información representativa, suficiente y relevante.
- Evalúe honestamente.
- Mantenga consistencia entre la evaluación oral y la escrita.
- Informe los resultados sólo a quien debe conocerlos.
- No se deje influenciar por opiniones de otros.
- Provea a los empleados el derecho de apelar.
- Permita que sus empleados opinen.

# COMPENSACIÓN



- **Recompensas**
  - a) Extrínsecas- ascenso, reconocimiento, premios, aumentos salariales
  - b) Intrínsecas- estatus, crecimiento profesional, satisfacción, sentido de logro

# COMPENSACIÓN



- Todas las recompensas extrínsecas que recibe un empleado a cambio de su trabajo. Incluye cosas tales como:
  - a) Paga- lo que el empleado recibe por el trabajo que realiza.
  - b) Incentivos- lo que recibe por encima de la paga y se relaciona directamente con el desempeño
  - c) Beneficios- beneficios que el empleado recibe por pertenecer a la organización y ocupar cierto cargo. Incluye beneficios requeridos por ley y los voluntarios. Ej. Vacaciones, plan médico, pensión de retiro, seguro de vida, etc.



- La compensación que reciben los empleados de una organización debe ser **ATRACTIVA, EFECTIVA EN TÉRMINOS DE COSTO, ADECUADA, COMPETITIVA, EQUITATIVA, ACEPTADA POR LOS EMPLEADOS, MOTIVADORA Y LEGAL.**

# COMPONENTES DE LA PAGA:



- Diferentes y numerosos factores afectan directa o indirectamente la cantidad de dinero que se le pague al empleado.
- El factor más importante en la paga de un empleado es el **valor del trabajo** que este realice y el valor relativo del empleado cumpliendo con los requisitos del trabajo. **Otros factores** que afectan esta decisión son el mercado laboral, los salarios del área, el costo de vida, los factores económicos del patrono, las negociaciones colectivas en el caso de que haya uniones. También se utilizan **las evaluaciones del desempeño** del empleado para determinar el salario.
- Las investigaciones salariales son un instrumento clave para determinar escalas salariales.

# PARA DETERMINAR PAGA BÁSICA DEBEMOS:



- Determinar el valor relativo de cada trabajo en comparación uno con el otro o sea, es necesario hacer un Evaluación de trabajos. La evaluación de trabajos es la determinación sistemática del valor de cada trabajo en relación con otros trabajos de la organización.
- Es un proceso formal en el cual se determina el valor relativo de varios trabajos en la organización para propósitos de paga. Esencialmente trata de relacionar la cantidad de salario que el empleado devenga con la aportación que éste hace a la organización.

# PARA DETERMINAR PAGA BÁSICA DEBEMOS:



- Llevar a cabo una **Clasificación de trabajos**-determinar el valor relativo de los trabajos comparando cada trabajo contra cierta escala para determinar a que clases, grados o categorías pertenece y asignarle valor monetario.
- Realizar encuestas salariales para asegurarnos de que nuestros salarios estén competitivos en comparación al mercado. Para esto se puede buscar información en **Websalary.com** o usar la información sobre **Estadísticas de Empleo que publica el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico.** (Ver Apéndice IX)

# BENEFICIOS:



Beneficios Legales o mandatarios:

- Seguro Social
- Compensación por desempleo
- Compensación por accidentes, muerte o enfermedades asociadas al trabajo.

# BENEFICIOS:



De retiro:

- Planes de Pensión
- Plan de Beneficios Definidos



# BENEFICIOS:

Beneficios relacionados a protección:

- Seguro de salud
- Seguro dental
- Seguro de vida
- Seguro por accidentes, por incapacidad o ambos

# BENEFICIOS:



Beneficios relacionados con tiempo no trabajado:

Las licencias establecidas en Puerto Rico para empresas privadas con quince (15) empleados o más son:

- Vacaciones (Ley 180)
- Maternidad
- Lactancia
- Enfermedad
- Médico Familiares
- Testigos en casos criminales
- Jurado
- Servicio Militar
- Fondo Seguro del Estado
- Incapacidad Temporera (SINOT)
- Accidentes Automovilísticos (ACA)
- Choferiles
- Renovación de licencia de conducir
- Deportiva especial.

# Otros Beneficios relacionados con tiempo no trabajado:



- Licencia por muerte familiar
- Licencia por matrimonio
- Tiempo libre para ejercer el voto
- Tiempo libre para donar sangre
- Sabáticas
- Licencia para asuntos personales

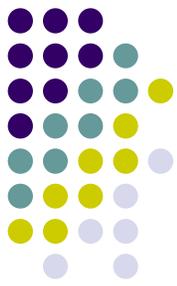
# BENEFICIOS



- Relacionados con servicio:
- Servicios legales
- Pago de estudios
- Centros de cuidado para niños o ancianos
- Descuentos de productos o servicios de la empresa
- Programas de Prevención de Enfermedades tales como clínicas de salud, gimnasio
- Transportación
- Estipendio para gastos relacionados con uso del vehículo.
- Uniformes
- Cafetería
- “Concierge Services”



Con excepción de lo que se dispone en la Ley 261, las leyes laborales del E.L.A. de Puerto Rico no serán aplicables a los voluntarios ya que carecen de la condición de Empleado.



# Proceso de Disciplina:

Deber gerencial que requiere llevar a cabo los siguientes dos conceptos diferentes pero relacionados:

- **Disciplina Positiva:** Educar y Adiestrar para fomentar el cumplimiento de las reglas y estándares de comportamiento deseados.
- **Disciplina Negativa:** Administración de las correspondientes sanciones por faltar a las reglas o al deber.



# Propósito de la Disciplina

- Promover una conducta segura y aceptable para crear un ambiente de trabajo que permita el desempeño exitoso tanto a nivel individual como a nivel organizacional.
- Es importante que el sistema y el proceso de disciplina sea uno **EQUITATIVO Y JUSTO**.

# Proceso de Disciplina debe reunir las siguientes características:



- Debe estipular las políticas, procedimientos y reglas que son razonables y necesarias para crear un ambiente de trabajo apropiado.
- Informar y comunicar las mismas, indicando las consecuencias de violar las mismas.
- Debe ponerse en práctica consistentemente.
- Debe contener penalidades progresivas.
- Debe poner el peso de la prueba en la gerencia.
- Debe tomar en cuenta las circunstancias bajo las cuales se cometió la infracción.
- Debe proveer para apelaciones y revisiones.

# Planeación y Desarrollo de Carreras:



Proceso de ofrecer a los empleados el apoyo para establecer metas realistas relacionadas a su carrera y ofrecer las oportunidades para que estas metas puedan lograrse.

# Etapas en la Carrera de una Persona:



- Crecimiento
- Exploración
- Establecimiento
- Mantenimiento
- Declive

# Separaciones:



- Voluntarias:  
Renuncias, retiros, transferencias
  
- Involuntarias:  
Cesantías, despidos, Lay-off