

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial
en el avance de tu empresa (Selección) > Identifica
tus necesidades de personal



La cultura de la empresa

Así como en una familia existen normas, valores, creencias, conductas o actitudes propias de ella, también las hay en todo negocio o empresa.

Cada empresa tiene su "sello personal" que la identifica, que la distingue de las otras, que le da un estilo característico para hacer sus funciones. Esto constituye "la cultura de la empresa".

Definición: la cultura de una empresa es el sistema común de valores y creencias compartidas por las personas que la integran y que la distingue de otras empresas.

Es decir, la cultura de una empresa es un conjunto de elementos compartidos por las personas que la integran, tanto empleados como autoridades, y que se manifiesta en actitudes, en comportamientos, en maneras específicas de hacer las tareas.

Observa que la cultura dice qué se permite y qué no se permite hacer en la empresa y cómo hacerlo.

Manifestaciones de la cultura

Para identificar la cultura de una empresa es necesario observar sus manifestaciones. Estas son de cuatro tipos:

- Manifestaciones simbólicas.
- Manifestaciones conductuales.
- Manifestaciones estructurales.
- Manifestaciones materiales.

Las manifestaciones simbólicas corresponden a las imágenes que identifican al negocio en algún aspecto esencial, por ejemplo, las meseras de Vips visten de rosa, las de Sanborn's usan trajes mexicanos, el pelícano es el símbolo de Comercial Mexicana, el puma es el símbolo de la UNAM, etcétera.

Otra manifestación simbólica y muy importante, es la historia del fundador y de la empresa. En los negocios se cuentan historias de cómo surgió, de sus dificultades, de sus logros y de cómo ha ido creciendo y también se cuentan historias del empresario, de su estilo, de sus ambiciones, etcétera.

Las manifestaciones conductuales se refieren al comportamiento de las personas que integran la empresa y pueden darse en el uso del lenguaje, en su manera de vestir, en sus movimientos, y en rituales como las ceremonias.

Las manifestaciones estructurales corresponden al marco normativo de la empresa que busca asegurar el cumplimiento de la tarea y son:

- Las políticas y procedimientos.
- Las normas.
- Las jerarquías de las personas en la empresa.
- Los niveles de decisión.

Las manifestaciones materiales son todos los recursos físicos con los que cuenta la empresa, entre otros, las instalaciones, el equipo, el mobiliario, etc.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección) > Identifica tus necesidades de personal



Es importante que notes que aunque la cultura de una empresa le proporciona su sello propio, esto no significa que necesariamente la cultura apoye los objetivos del negocio.

Para que amplíes tus conocimientos de los factores que influyen en la cultura de tu empresa, te sugerimos leer el Paquete de Administración, en donde encontrarás otros aspectos como la misión, la organización, la dirección, etc., de tu negocio.

Conocer la Cultura de tu empresa te permite identificar el "sello personal" que distingue a tu negocio de otros. También te permite identificar, entre otras cosas, el tipo de personas que quieres que trabajen para ti.

Fíjate que al identificar lo esencial para cada negocio, podemos pensar en cuál debería ser la característica más importante que debe tener el empleado para laborar ahí.

Las necesidades de personal de tu empresa

Como la productividad de una empresa depende fundamentalmente del desempeño de sus trabajadores, es muy importante determinar con precisión el tipo de personal que quieres que labore contigo de acuerdo con el giro de tu empresa y con su cultura. También necesitas saber en qué puesto ubicarlo, explicarle detalladamente sus funciones y saber qué puedes ofrecerle realísticamente. Describir con detalle estos aspectos te permitirá integrar un equipo de trabajo que pueda apoyarte en el logro de tus objetivos y responder eficazmente a las demandas del entorno.

Guía para determinar las necesidades de personal

Los pasos para determinar las necesidades de personal de tu empresa son:

- 1 Identificar los elementos esenciales de tu cultura empresarial.
- 2 Saber exactamente a qué te dedicas como empresa, qué haces o fabricas.
- 3 Determinar las características deseables para tu personal.
- 4 Formular lo que ofreces como empresa a tus empleados.
- 5 Considerar los posibles cambios importantes de tu empresa.

1. Identificar los elementos esenciales de tu cultura empresarial. Esto lo hiciste en la sección anterior.

2. Saber exactamente a qué te dedicas como empresa, qué haces o fabricas. Es decir, necesitas saber si tu negocio es de comercio, servicios o producción.

3. Determinar las características deseables para tu personal. En la sección anterior definiste la característica esencial, sin la cual una persona no puede trabajar en tu empresa. Sin embargo, hay otra serie de aspectos que son deseables o importantes para un óptimo desempeño del trabajador en el negocio. Ejemplos de estos aspectos son la presentación, el buen trato, tener facilidad de palabra, límite de edad, sexo, estado civil, escolaridad o formación, experiencia, vivir cerca del trabajo, etcétera.

4. Formular lo que ofreces como empresa a tus empleados. Esto se refiere a aspectos como premios, recompensas, salarios, incrementos de salarios, posibilidades de desarrollo, cursos de capacitación etcétera.

5. Considerar los posibles cambios importantes de tu empresa. Por ejemplo, necesitas saber si vas a abrir otra sucursal y cuándo, si vas a ampliar el local, si vas a comprar

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial
en el avance de tu empresa (Selección) > Identifica
tus necesidades de personal



maquinaria nueva, si algún empleado va a renunciar, etc. Todo esto te permitirá estimar el personal que necesitarás para tu crecimiento.

La productividad de un negocio depende directamente de qué tan bien los empleados conocen y desempeñan las funciones de su puesto. Por esto, es necesario saber con claridad qué funciones, tareas, deberes, responsabilidades etc., tiene cada puesto, sin importar quién lo lleve a cabo. Identificar las características de un puesto y su finalidad, se llama Descripción de puesto. A continuación, encontrarás cómo se elaboran estas descripciones.

Cómo elaborar una descripción de puesto

En toda empresa es fundamental saber "qué se hace en cada puesto" para asignar tareas, delimitar responsabilidades y establecer estándares de desempeño. Cuando se ponen por escrito estas características se dice que se tiene una descripción de puesto.

Las ventajas de tener estas descripciones para cada puesto de una empresa son:

- Asignación de tareas. Esto evita duplicar funciones.
- Claridad en los niveles de toma de decisiones.
- Control y revisión del trabajo de cada puesto.
- Determinación de las características de las personas que ocupen ese puesto.
- Evaluación en forma realista del desempeño del empleado en relación con las funciones del puesto.

Veamos ahora, la definición de descripción de puesto.

Definición: la descripción de puesto es una especificación por escrito, en forma concreta y detallada, de las funciones y responsabilidades del puesto en términos de los resultados esperados.

Datos que debe contener una descripción de puesto

Una descripción de puesto debe contener los siguientes elementos:

- Nombre del puesto.
- Localización.
- Supervisor o jefe directo.
- Características especiales del puesto.
- Resumen del puesto.

El nombre del puesto es el primer punto que debe tener una descripción de puesto. Aquí es importante situarlo dentro del organigrama general de la empresa. Por ejemplo, el puesto se llama:

- Secretaria.
- Chef.
- Mensajero.
- Contador general.
- Asistente de producción.
- Manicurista.

La localización se refiere al lugar geográfico en donde se ubica el puesto, esto es, el área física específica dentro o fuera de la empresa que va a ocupar la persona que desempeñe el puesto. Por ejemplo, para un chofer, su área de trabajo es el automóvil de la empresa; para un almacenista su área de trabajo es el almacén; para una recepcionista su área de

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección) > Identifica tus necesidades de personal



trabajo está ubicada en el escritorio de la entrada de la empresa para dar la bienvenida a las personas.

El supervisor o jefe directo es la persona a quien debe reportar o a quien debe consultar el empleado para dudas, permisos, y dificultades que pueda tener al desempeñar su trabajo.

Las características especiales del puesto se refieren a los elementos específicos que son necesarios para la empresa en el desempeño del puesto. Aquí se incluye el horario de trabajo.

El resumen del puesto es una breve descripción de las actividades que deben realizarse en el puesto. Responde a la pregunta: ¿qué se hace en el puesto? Los elementos que debe contener este resumen son: las responsabilidades y tareas del puesto, el nivel de decisión y lo que se espera como resultado del puesto.

Cuando una empresa decide crecer, es decir, abrir nuevas sucursales, aumentar su nivel de producción, actualizar su tecnología, etc., las necesidades de personal varían. Puede ser que necesite contratar más personal o, tal vez, baste con reorganizar el trabajo para aumentar funciones y responsabilidades que cubran las nuevas necesidades.

Una buena sugerencia es revisar periódicamente, al menos una vez al año, las responsabilidades y los puestos que tienes para actualizarlos de acuerdo con tus nuevos requerimientos.

Otra consecuencia importante de elaborar las descripciones de puesto en una empresa es que, al tener bien delimitadas las funciones de cada uno de los puestos, el empresario puede delegar responsabilidades y decisiones y sólo supervisarlas, para dedicarse a otros aspectos importantes de su negocio. También se favorece con esto el trabajo en equipo, con el consiguiente aumento en la productividad y calidad.

Cómo elaborar un perfil de puesto

Definición: Un Perfil de puesto es la especificación de las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado en la empresa.

A continuación encontrarás una guía para elaborar un perfil de puesto.

Datos que debe contener un perfil de puesto

Los datos que debe contener un perfil de puesto son los siguientes:

Datos generales: edad, escolaridad, estado civil, sexo.

Experiencia laboral: se refiere a la experiencia mínima requerida para el puesto, si es necesaria.

Conocimientos específicos: se refiere a los conocimientos necesarios mínimos que deba tener la persona que ocupe el puesto.

Aspectos generales de personalidad: se refiere a las actitudes o valores que para el puesto dentro de tu empresa sean importantes. Estos guardan relación directa con la cultura que exista en tu negocio.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial
en el avance de tu empresa (Selección) > Identifica
tus necesidades de personal



Observa que elaborar los perfiles de puesto implica imaginar qué tipo de persona (¿quién?) puede desempeñarse mejor en ese puesto. Esto va en relación directa con las características especiales y el resumen del puesto que previamente elaboraste en la descripción. Y todo ello de conformidad con la cultura de tu empresa.