

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**"METODOLOGIA PARA PROPICIAR MAYOR
PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO
EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD"**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

BRENDA ARLENE MERIDA HERRERA

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1614)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano	Lic. DONATO SANTIAGO MONZON VILLATORO
Secretario	Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
Vocal 1o.	Lic. JORGE EDUARDO SOTO
Vocal 2o.	Lic. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES
Vocal 3o.	Lic. VICTOR HUGO RECINOS SALAS
Vocal 4o.	Br. CARLOS LUNA RIVARA
Vocal 5o.	P.C. CARLA MACNOTT RAMOS

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente	Lic. JORGE LEON MORALES
Secretario	Lic. OTTO RENE BURGOS RUIZ
Examinador	Lic. ALVARO ENRIQUE SALGUERO
Examinador	Lic. MANUEL DE JESUS CASTELLANOS
Examinador	Lic. OTTO RENE MORALES PEÑA

Guatemala, 18 de abril de 1995

Licenciado
Donato Santiago Monzón
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Universidad de San Carlos de Guatemala

En cumplimiento del nombramiento como Asesor de la señora BRENDA ARLENE MERIDA HERRERA, para la elaboración del trabajo de tesis titulado "METODOLOGIA PARA PROPICIAR MAYOR PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD", me permito externar la opinión siguiente:

1. Para la elaboración del trabajo en mención se aplicó el Método Científico, lo cual permitió dar cumplimiento al proceso establecido en el Plan de Investigación.
2. El contenido del referido trabajo presenta un interesante marco teórico, en donde se citan los principales aspectos vinculados al tema de investigación, lo que permitirá al lector una fácil comprensión de los distintos enfoques del análisis realizado, así como de la metodología que se propone, aspecto sustantivo dentro del trabajo elaborado.
3. Otro aporte significativo y determinante para la formulación de la metodología, lo constituye el trabajo de síntesis de la sustentante, en el cual presenta un panorama de la situación existente tanto en organizaciones públicas y privadas, lo cual es producto de un proceso de investigación documental y de campo, fortalecido con la experiencia laboral de la señora BRENDA ARLENE MERIDA HERRERA.
4. Considero que la aplicación de la metodología propuesta, será de mucha utilidad para quienes la consulten y pongan en práctica, pues da un enfoque sistémico a una serie de actividades que por lo general en nuestro medio son aplicadas en forma aislada, lo cual no permite obtener resultados representativos en las organizaciones.

Con fundamento en lo expuesto, opino que el trabajo realizado reúne los requisitos técnicos y académicos, por lo que emito dictamen favorable, a efecto de que el referido trabajo sea discutido en el examen respectivo, previo a optar al Grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente,



Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Colegiado 1621

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA VEINTISEIS DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el Lic.
Hugo Rolando Cuyán Barrera, quien fuera designado
Asesor y la opinión favorable del Director de la
Escuela de Administración de Empresas, se acepta
el trabajo de Tesis denominado: "METODOLOGIA PARA
PROPICIAR MAYOR PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO
EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD", que para su
graduación profesional presentó la estudiante
BRENDA ARLENE MERIDA HERRERA, autorizándose su
impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

A mis Padres

MIGUEL ANGEL MERIDA
IRMA Y. HERRERA DE MERIDA

A mi Esposo

LUBET VINICIO GARCIA OVALLE

A mis Hijas

BRENDA ROSSANA y ANDREA LUCIA

A mis Hermanos y Sobrinos

A familiares y amigos

C O N T E N I D O

	Página
INTRODUCCION	i
I. MARCO TEORICO	1
A. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES	1
1. Organizaciones Públicas	1
2. Organizaciones Privadas	3
B. ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	6
1. Planificación de Recursos Humanos	6
2. Captación e Integración del Recurso Humano	7
3. Fases Principales del Desarrollo del Recurso Humano	9
C. PARTICIPACION E IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD	21
1. Concepto de Productividad	21
2. Importancia del Recurso Humano	24
3. Condiciones que deben imperar para un mejor aprovechamiento de este recurso	27
II. SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	29
A. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MEDIO	29
1. Unidades Encargadas	29
2. Legislación Vigente	33
3. Reclutamiento y Selección de Personal	36
4. Entrenamiento o Capacitación	40
5. Filosofía de Personal	43
6. Seguridad Industrial	46
7. Salarios	48
8. Organizaciones Laborales	51
B. PROBLEMAS MAS RELEVANTES QUE REPERCUTEN EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	53
1. Carencia de un Sistema Técnico de Administración de Personal	53
2. Apoyo Gerencial	56
3. Legislación Vigente	57

	Página
III. METODOLOGIA PARA PROPICIAR MAYOR PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD	59
A. PLANIFICACION DEL RECURSO HUMANO	61
B. CAPTACION E INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO	63
1. Reclutamiento	64
2. Selección	65
3. Contratación	68
C. FASES PRINCIPALES DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	69
1. Inducción	69
2. Entrenamiento o Capacitación	70
3. Seguridad e Higiene Industrial	76
4. Remuneración	78
5. Análisis de Puestos	80
6. Motivación	83
7. Liderazgo	86
8. Clima Organizacional	89
9. Evaluación	92
10. Otras Teorías	98
D. ORGANIZACION DE UNA UNIDAD ENCARGADA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	104
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFIA	113

I N T R O D U C C I O N

Tomando en consideración la importancia que ha ido adouiriendo el término PRODUCTIVIDAD durante los últimos tiempos, puesto que ya no es visto únicamente como un incremento en la producción como anteriormente se había tratado, sino que se ha llegado a desglosar y analizar los elementos que intervienen en la misma, con el propósito de optimizarlos y lograr así un mejor aporte en su consecución. De tal forma, corresponde a la ADMINISTRACION DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS, velar porque la participación del elemento bajo su responsabilidad sea efectiva, ya que, valga mencionar, es considerado como el más importante dentro de todo proceso organizacional, sea éste administrativo, productivo u otro, puesto que es el ente pensante o eje motor encargado de poner en movimiento todas las actividades que dinamizan a la empresa u organización.

Es así como surgió la idea de realizar una recopilación de los elementos considerados más importantes dentro del desenvolvimiento del recurso humano, con la convicción que dicho recurso puede ser muy bien aprovechado y puede responder de manera adecuada ante cualquier reto que se le presente, toda vez cuente con los insumos básicos para la realización de sus actividades, así como la orientación, motivación, retroalimentación, etc.

El presente trabajo de tesis, denominado "METODOLOGIA PARA PROPICIAR MAYOR PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD" persigue presentar al lector esa serie de elementos men-

cionados anteriormente, los cuales aplicados en su totalidad o parte de ellos, a manera de reforzamiento al sistema existente, pueden coadyuvar a la obtención de mejores resultados por parte del elemento humano, lo cual redundará en mayor productividad dentro del proceso de que se forme parte.

Para tal efecto se presentan tres capítulos, de los cuales, el primero, **MARCO TEORICO**, contiene el conjunto de teorías, conceptos y categorías vinculados entre sí, y los cuales forman la panorámica general dentro de la cual se desarrolla el tema a tratar. Seguidamente el capítulo II, **SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, presenta tanto los principales factores que caracterizan dicha administración en el medio guatemalteco, tanto dentro del Sector Público como Privado; como los problemas más relevantes que inciden dentro de su desenvolvimiento. Para la elaboración de dicho diagnóstico se tomaron elementos provenientes de la experiencia laboral adquirida en ambos sectores, y de consulta documental y entrevistas con diferentes profesionales que se desarrollan dentro del área de Administración de Recursos Humanos.

El capítulo III, **METODOLOGIA PARA PROPICIAR MAYOR PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD**, presenta, como se mencionara anteriormente, una serie de elementos considerados esenciales para lograr un aporte verdaderamente significativo del elemento humano dentro del proceso organizacional de que forma parte, pudiendo ser aplicable tanto dentro del Sector Público como Privado, ya que el mismo orienta desde la fase inicial de Planificación

del Recurso Humano; pasando luego por la de Integración , o sea la que se da al iniciar la relación laboral del trabajador con la empresa; y luego las fases concernientes al Desarrollo de este elemento dentro de la organización, o sea aquellas que sustancialmente inciden durante el transcurso de toda la relación laboral. Como parte final de este capítulo se presentan algunas consideraciones para la organización de una Unidad encargada de la Administración del Recurso Humano, por considerar de importancia la existencia de un ente encargado específicamente de velar por la adecuada administración del recurso más importante dentro de toda empresa.

Cabe agregar que por la singularidad del factor humano, resulta complejo medir, de manera cuantificable, los resultados que pueden obtenerse al implantar una metodología de este tipo, toda vez que no se trata simplemente de un incremento en la producción; pero si de la adopción de nuevas técnicas que pueden incidir en resultados más que todo cualitativos que lógicamente beneficien grandemente a la organización y que a la larga afectan positivamente los resultados cuantitativos, cuando estos están involucrados.

Para finalizar el presente documento aparecen las **CONCLUSIONES** y **RECOMENDACIONES** a que se arribó, considerando necesario enfatizar en que toda metodología o técnica a aplicar puede resultar positiva, una vez se cuente con el apoyo y los insumos requeridos para su funcionamiento; posterior esto, lógicamente, al análisis que debe existir y el cual orientará sobre los problemas que se hace necesario solventar para lograr un mejor funcionamiento de la empresa.

I. MARCO TEORICO

El presente capítulo comprende una breve descripción de aspectos teóricos estrechamente relacionados con el tema a desarrollar, con el propósito de que el lector pueda formarse un criterio completo sobre el mismo, previo a conocer la Metodología propuesta para el mejoramiento productivo del elemento humano.

A. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES

Partiendo del concepto de la palabra Organizar: "Disponer algo ordenadamente con miras a un determinado uso" ^{1/} podemos decir que toda Organización es un conjunto de elementos interrelacionados que persiguen la consecución de un determinado fin. Estos elementos pueden ser humanos, materiales y financieros, y deben identificarse dentro de una estructura establecida para alcanzar objetivos previamente fijados.

De tal forma, se encuentran entidades de carácter público que pertenecen al Estado, y encaminadas a efectuar obras o dar servicio a la población; y de carácter privado, ya sean industriales, comerciales o de servicio cuyo espíritu es el lucro.

1. Organizaciones Públicas

Para lograr ejemplificar mejor la esencia de las em-

^{1/} DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO. OCEANO UNO. Grupo Editorial Océano. España. Edición 1990. s.p.

presas públicas, a continuación se presentan definiciones de diferentes autores:

1.1 LA CEPAL

"Se incluirán dentro del sector empresas públicas todos aquellos entes productores y/o comercializadores de bienes y servicios en los que el sector público detente la propiedad total o mayoritaria, directa o indirectamente. Por lo tanto, la intención es que el estudio considere a todos aquellos servicios, direcciones, corporaciones, compañías y sociedades que desarrollan tareas de carácter "empresarial" no siendo obligatoria en la definición empresarial, la búsqueda de utilidades, sino que lo decisivo será la presencia de una administración por parte del ente público que no solamente esté orientada por fines puramente sociales y que, en la mayoría de los casos, dicha administración o gestión sea alternativa de la que podría realizar una empresa privada." 2/

1.2 WICKHAM

"Se considerará, en el siguiente estudio, que el término empresa pública significa cualquier organismo que vende sus productos en el mercado en el cual las

2/ CEPAL: Comisión Económica para América Latina. Instituto Centroamericano de Administración Pública. **SABER VER LAS EMPRESAS PUBLICAS.** Horacio Boneo. Editorial Universitaria Centroamericana. Costa Rica. 1980. p. 32.

autoridades públicas tienen un interés mayoritario o lo poseen totalmente; que tiene un presupuesto separado y su propia Gerencia, encargada ésta por las autoridades públicas con la tarea de administrarlo lo mejor posible, cumpliendo a la vez con las instrucciones recibidas." 3/

1.3 En un trabajo de INTAL

"Serán consideradas empresas públicas los organismos administrativamente autónomos, con personalidad de derecho público o privado, descentralizados del Estado como tal, en los que este último ejerce el control de su dirección, directamente o a través de otras empresas públicas, mediante la posesión de la mayoría del capital u otro instrumento que aseguren establemente dicho control, y cuyo objeto sea la producción de bienes y/o servicios de naturaleza industrial y/o comercial y/o financiera." 4/

2. Organizaciones Privadas

2.1 Empresa: "Está compuesta por un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según de-

3/ Idem. p. 32

4/ Idem. p. 31.

terminados modelos de estructura organizativa. Dicha combinación se efectúa en base a ciertos planes a corto, medio y largo plazo, con el ánimo de alcanzar determinados objetivos que vendrán a definir la conducta empresarial. Para llevar a cabo dicho plan será necesario desarrollar funciones específicas y concretas de carácter financiero, comercial, productivo, etc., que generen determinadas situaciones o estados según el comportamiento del sistema." 5/

2.2 Empresa: "Sociedad mercantil o industrial para emprender obras materiales de importancia." 6/

2.3 Empresa: "Integración por medio de la cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de objetivos. Este concepto básico tiene la ventaja de que denota un proceso que se desarrolla continuamente a lo largo del tiempo engloba la idea de organización orientada hacia los objetivos como marco fundamental de la acción de dirigir una empresa, así como el concepto de las personas específicas sobre las que recae la responsabilidad de la dirección." 7/

5/ USAC. Facultad de Ciencias Económicas. APUNTES DE TEORIA ADMINISTRATIVA I. Textos Administrativos 1-2. Guatemala. 1984. p.19.

6/ DICCIONARIO HISPANICO UNIVERSAL. Tomo Primero. Editora Volcán S.A. Panamá. 1965. p. 543.

7/ Bittel, L.R.; Ramsey, J.E. ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT. Biblioteca Master Centrum. Grupo Editorial Océano. España. s.f. p. 323.

2.4 Empresa: "El propósito fundamental de las empresas en todas las sociedades es producir y distribuir bienes y servicios de tal manera que los beneficios obtenidos superen los costos. Las diversas sociedades de épocas y lugares diferentes establecen distintas limitaciones dentro de las cuales se espera que la empresa cumpla su finalidad. Estas limitaciones hacen referencia, por ejemplo, a la naturaleza y calidad de los bienes y servicios, las características y formas de producción y distribución, la definición de qué es un "costo", el exceso permitido de ingresos sobre los costos (beneficios) y la distribución de este exceso." B/

En las definiciones presentadas para los dos tipos de organizaciones en mención, públicas y privadas, puede observarse que existen varias situaciones en común, siendo las principales:

- Persiguen objetivos acordes a la naturaleza de las mismas,
- Adoptan una estructura administrativa que les permita la consecución de sus objetivos, y
- Manejan recursos tanto humanos como financieros y técnicos, a través de los cuales se logra alcanzar los fines preestablecidos; correspondiendo al recurso humano la responsabilidad desde la dirección hasta la operatoria de actividades y procedimientos, diseñados para el efecto.

B/ Idem. Bittel, L.R.; Ramsey, J.E. p. 325.

B. ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. Planificación de Recursos Humanos

Siendo el elemento humano de vital importancia dentro de las organizaciones, la Planificación persigue, a través de pronósticos elaborados por las empresas, dotar del número de personal requerido, con características específicas, para cubrir las posiciones necesarias y en el tiempo prudencial para ello.

Es conveniente que cada unidad se pronuncie en cuanto a sus requerimientos específicos en materia de personal, basados estos en los pronósticos y previsiones que deben considerar acciones como abandonos, promociones, reemplazos, crecimiento, cambios tecnológicos, etc.

De una adecuada Planificación de Recursos Humanos dependerá en gran medida, el éxito en encontrar mayor productividad por parte de este factor, toda vez que al ser esta planeación un proceso continuo permite orientar los esfuerzos en forma positiva; si, por el contrario, no se establecen planes, se caerá en fallas como incumplimiento, desorden, ineficiencia, etc.

La Planificación de Recursos Humanos forma parte integral de la Planificación de la empresa y puede también ser establecida dentro de un corto, mediano o largo plazo, de-

biendo ser activada con una retroalimentación constante y períodos de revisión previamente determinados.

Al igual que en todo proceso administrativo, la planificación es la etapa inicial, y la que nos da, para el caso específico de la Administración de Recursos Humanos, los parámetros dentro de los cuales deberá comprenderse el personal que integrará la empresa.

A este respecto, Chruden y Sherman en su libro de Administración de Personal nos indican que "La planeación del personal proporciona los cimientos para la organización de personal, dirección y control de las actividades de los empleados que deban ser ejecutadas en orden para los objetivos que deban ser alcanzados. Sólo pudiendo anticipar qué trabajos debe ejecutarse y cómo van a realizarse, los gerentes podrán desarrollar, dotar de personal y dirigir la organización que se requiera para tal propósito." 9/

2. Captación e Integración del Recurso Humano

Contando ya con los datos proporcionados por la planificación, la misión es obtener el elemento humano requerido en ésta, tanto en calidad, o sea, que posean las características solicitadas; así como en cantidad.

Para lograr esta captación existen varias fases necesarias de cumplir, siendo estas:

9/ Chruden/Sherman. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. 1982. p. 90.

2.1 Reclutamiento

Consiste en "Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten" 10/; existiendo para el efecto diferentes técnicas, siendo las principales:

- Reclutamiento interno, a través de anuncios o encargos dentro del personal de la empresa, o banco de recursos humanos; y
- Reclutamiento externo, por medio de anuncios en radio, prensa, agencias de reclutamiento, instituciones educativas, volantes u otros.

2.2 Selección

"Es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización." 11/

A este respecto, también se cuenta con diversas opciones que permiten obtener más elementos para llegar a una determinación dentro de este proceso, estando entre las más utilizadas:

10/ Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. México. 1978. p. 160.

11/ Chruden/Sherman. op. cit. p. 132.

- Análisis de currícula
- Hojas de solicitud de empleo
- Entrevistas
- Evaluaciones psicológicas o psicotécnicas
- Examen médico
- Investigación laboral o familiar

2.3 Contratación

Posterior a la toma de decisión sobre el candidato más conveniente de captar por parte de la empresa, en base a la información obtenida dentro del proceso de selección, y existiendo aceptación por parte de este de incorporarse a la empresa, se establece un compromiso legal definido dentro del Código de Trabajo, artículo 18, como "Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma".

3. Fases Principales del Desarrollo del Recurso Humano

El desarrollo del recurso humano en una organización da inicio desde el momento que ésta se incorpora a la mis-

ma; y transcurre durante exista una relación laboral entre ambos.

Dentro de este desarrollo se persigue que el trabajador alcance su crecimiento personal y colabore con el de la empresa, a través de la aplicación de conocimientos y habilidades que posea o que la organización le proporcione.

Las principales etapas por las que se atraviesa durante dicho desarrollo son:

3.1 Inducción

"Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa". 12/

3.2 Entrenamiento o Capacitación

Consiste en proporcionar al trabajador los conocimientos complementarios en cuanto a habilidades o destrezas que ya posea, y que le serán de utilidad para el desempeño de su actividad laboral.

A este respecto Chruden/Sherman en su libro de Administración de Personal nos dicen que "la necesi-

12/ Arias Galicia, Fernando. op.cit. p. 161.

dad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas". 13/

3.3 Evaluación del Desempeño

Su objetivo es "evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto". 14/

Algunas empresas poseen instrumentos elaborados específicamente para evaluar de manera técnica dicha actuación; sin embargo, aunque no se cuente con el mismo, este proceso siempre se da ya que cada Gerente, Jefe o Supervisor, constantemente observa y evalúa el comportamiento del personal bajo su cargo.

3.4 Promoción o Ascenso

Proveniente de la evaluación constante al personal se dan situaciones que permiten al trabajador escalar a posiciones jerárquicamente superiores u otras en las que su capacidad puede ser mejor utiliza-

13/ Chruden/Sherman. op. cit. p. 191.

14/ Arias Galicia, Fernando. op.cit. p. 162.

da. Tal acción persigue un mejor desarrollo, tanto personal como de la empresa.

Algunas organizaciones cuentan con programas de promociones o ascensos que propician lo que se denomina "carrera administrativa" entre el personal de la empresa; lo cual, a la vez colabora a que tanto la empresa como el recurso humano puedan garantizarse mayor estabilidad e identificación del individuo para con la misma.

3.5 Motivación

"Factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender hacia ciertos fines (una necesidad o una tendencia)". 15/

Independientemente a las habilidades y conocimientos que posee la persona, dependerá de la motivación que encuentre dentro de la empresa, el que los aplique en mejor forma para el alcance de los objetivos de la organización; es por ello que es un factor que no debe descuidar toda autoridad que tenga dentro de sus atribuciones, la administración de personal.

15/ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. op. cit. s.p.

3.6 Seguridad e Higiene Industrial

"Es el cuidado de la vida, la integridad física y la salud del personal, con apoyo tanto de la medicina del trabajo y del Seguro Social, como de técnicas para evaluar y prevenir más que corregir - los riesgos de trabajo que originan accidentes y enfermedades. La seguridad no es un proceso unilateral, pero si corresponde a la empresa dar el primer paso, diseñando e implementando programas de seguridad industrial y estableciendo mecanismos de vigilancia permanente". 16/

3.7 Remuneración

"El principal fin de la administración de sueldos y salarios es garantizar tanto a los directivos como a los empleados una retribución equitativa por los servicios prestados. Este fin, pese a haber sido especificado de forma muy sencilla, es difícil de convertir en un programa práctico para su implementación. Además, la administración de sueldos y salarios no es íntegramente asunto interno de cada empresa. El diseño y funcionamiento del plan de retribución están considerablemente influidos por factores externos, como el gobierno y los sindicatos". 17/

16/ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. BOLETIN TECNICO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION. Guatemala. Septiembre 1993. p. 3.

17/ Bittel, L.R.; Ramsey, J.E. op. cit. p. 1055.

3.8 Clima Organizacional

"Es una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo; y tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra. Profundicemos en cada uno de estos puntos.

Primero, la cultura organizacional es una percepción, pero existe en la organización, no en el individuo. Como resultado, individuos con diferentes antecedentes o en diferentes niveles de la organización tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Perciben una serie única de características que son, de manera sustancial, específicas de la organización.

Segundo, la cultura organizacional es un término descriptivo. Se ocupa de cómo los miembros perciben a la organización, no de si les gusta o no. Describe más que evalúa.

Por último, de qué es percepción la cultura? Las siguientes siete características tienden a representar de la mejor manera la cultura de una organización:

1. Autonomía individual. El grado de responsabilidad, dependencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones tienen de los individuos.

2. Estructura. La medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
3. Apoyo. El grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.
4. Identidad. La medida en la que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional.
5. Recompensa al desempeño. El grado en el que la asignación de recompensas en la organización (como los incrementos salariales y las promociones) se base en criterios de desempeño de los trabajadores.
6. Tolerancia del Conflicto. El nivel de conflicto existe en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
7. Tolerancia del riesgo. La medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos". 18/

18/ Robbins, Stephen P. ADMINISTRACION. Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1987. p. 285.

"Al hablar de clima nos referimos al conjunto de atributos que pueden percibirse en una organización particular y/o sus subsistemas, y que podrá inducirse de la/os misma/os, al tratar con sus miembros componentes y entornos". 19/

El clima de la organización se desglosa en tres niveles:

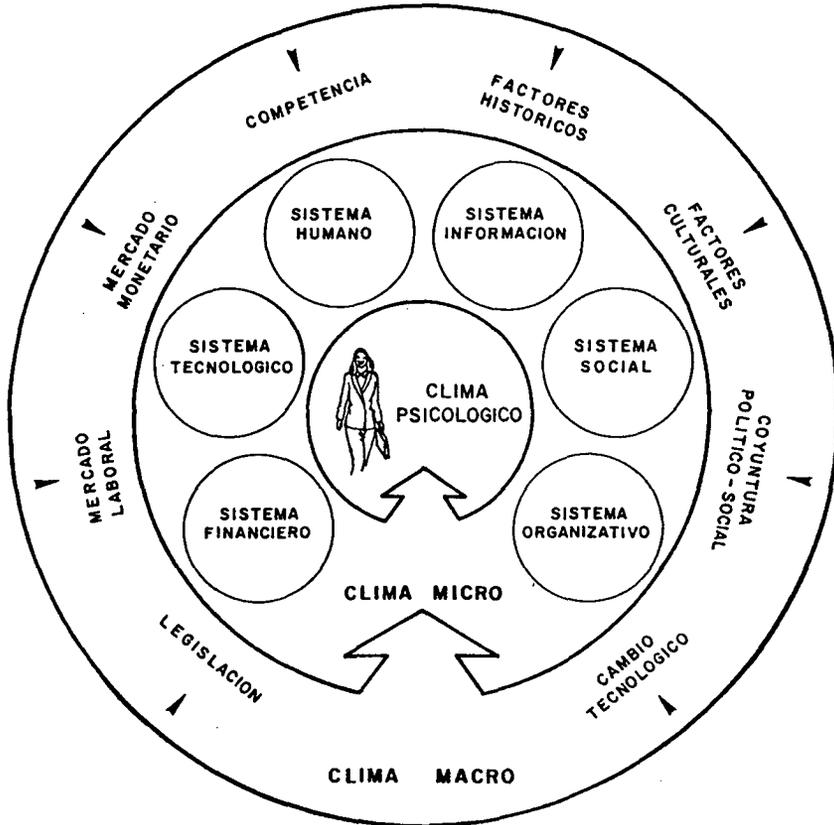
- global o macro
- de nivel y/o grupo (micro),
- individual o psicológico

(Ver figura 1)

19/ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **BOLETIN TECNICO. CLIMA Y MOTIVACION.** Guatemala. Agosto 1988. p. 1.

GRAFICA No. 1

NIVELES DE CLIMA EN LA ORGANIZACION 207



207 Idem. p. 3

Asimismo, el clima de la organización contiene tres conjuntos de variables:

- del entorno, ajenas al individuo
- personales, y que son aportadas al sistema
- de resultado, determinadas por la interacción de las dos anteriores.

A este respecto a continuación se presenta el cuadro conteniendo el Conjunto de Variables del Clima.

CONJUNTO DE VARIABLES DEL CLIMA 21/

Del entorno	Personales	De resultado
Culturales	Biográficas	Responsabilidad
Económicas	Motivación	Estándar ejecución
Político-legales	Sistema de valores	Recompensas
Tecnológicas	Trayectoria y fidelidad	Espíritu de grupo
	Personalidad	Transparencia organizativa

Como puede observarse el Clima Organizacional comprende todo el contexto empresarial incluyendo los individuos que forman parte de él, por lo que su conformación es determinante para lograr que el aporte del recurso humano redunde en productividad para la empresa.

21/ loc. cit.

3.9 Incentivos

"El plan de incentivos, ya sea por grupos o individual, compensa a los empleados basándose en la producción. Este plan utiliza intensamente la medición del trabajo y los controles formales de mano de obra. Ofrece incentivos financieros por la mejora del nivel de producción o por alcanzar unos objetivos de productividad. Los sistemas de reparto de beneficios son una forma de plan de incentivos basada en la medición de la mejora de los beneficios. La mayoría de los planes de incentivos, ya sean para grupos o individuales, se basan en una producción fácilmente mensurable y distinguible como en el caso del número total de unidades expedidas o el número de componentes de producción fabricados. El concepto de planes de incentivos se basa en el efecto motivacional que tiene una remuneración mayor para aumentar el rendimiento del trabajador. Sin embargo, muchos planes de incentivos pierden su eficacia al cabo de varios años, debido a las presiones ejercidas por los empleados, sindicatos o supervisores. La inclusión de un plan de incentivos en la estructura global de retribución de la empresa debe considerarse a largo plazo, ya que es difícil mantener las relaciones de retribución entre los empleados debido a los incrementos anuales y a los del costo de la vida". 22/

22/ Bittel, L.R.; Ramsey, J.E. op. cit. p. 1058.

3.10 Organización

"El proceso de organización de recursos humanos incluye la planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación y desarrollo de carrera. Las regulaciones gubernamentales y los sindicatos son fuerzas importantes, que limitan discreción administrativa, conforme realizan el proceso". 23/

Respaldadas por la estructura organizativa donde se ubican los distintos puestos de trabajo, existen otras variables comprendidas dentro de las fases mencionadas anteriormente, que coadyuvan al proceso de organización del elemento humano, encontrándose entre estas: análisis de puestos, descripciones y especificaciones de los mismos, desarrollo de carreras y diseño y rediseño del trabajo.

3.11 Dirección

"La dirección y liderazgo son el aspecto interpersonal de la Administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre mu-

23/ Robbins, Stephen P. op. cit. p. 227.

chas de las cuales no tiene control." 24/

Dentro de esta etapa entran en juego aspectos como el comportamiento organizacional, liderazgo, motivación, delegación, coordinación, comunicación y toma de decisiones.

3.12 Control

"El control puede definirse como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa. Todos los administradores deben participar en la función de control, aún cuando sus unidades se desempeñen conforme a lo planeado, porque no sabrán que lo hacen hasta que hayan evaluado qué actividades se han hecho y comparado el desempeño real con el estándar deseado." 25/

C. PARTICIPACION E IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD

1. Concepto de Productividad

1.1 "Se define generalmente como la relación entre la producción y cualquiera o todos los factores con ella

24/ Koont/O'Donnell. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. McGraw-Hill. México. 1979. p. 599.

25/ Robbins, Stephen P. op. cit. p. 406.

asociados, medidos en términos reales (volumen físico). Pueden medirse en el caso de organizaciones productoras (empresas comerciales, organismos del gobierno o instituciones privadas sin ánimo de lucro) para aquellos componentes en los que se mantienen unos registros separados (divisiones, departamentos, plantas, centros de costos). Del mismo modo, pueden medirse valores de productividad correspondientes a industrias, sectores o sistemas económicos enteros." 26/

1.2 "Es un concepto complejo que en términos generales relaciona la eficacia y la eficiencia de un proceso determinado, entendiendo por lo primero los resultados de un proceso sin reparar en el modo en que se alcanzaron, y por lo segundo la adecuada utilización de los recursos (cantidad, calidad y organización de los mismos) para lograr el fin que se persigue." 27/

1.3 "La productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla. Esta definición puede aplicarse a una empresa, a una industria o a toda una economía." 28/

26/ Bittel, L.R.; Ramsey, J.E. op. cit. p. 933.

27/ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. BOLETIN TECNICO. PRODUCTIVIDAD: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA. Guatemala. Mayo 1993. p. 1.

28/ Oficina Internacional del Trabajo. INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO. s.e. Ginebra, Suiza. s.f. p. 5.

1.4 "El estudioso de la productividad David Bain asevera que la productividad no es una medida de la producción o del producto de lo producido, sino una medida en que se combinan y utilizan adecuadamente los recursos para alcanzar resultados específicos y deseados, presentando la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Productividad} &= \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} \\ &= \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos consumidos}} \\ &= \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}} \end{aligned}$$

La efectividad mide la salida de la organización y se formula como relación entre lo propuesto y lo alcanzado, mientras que la eficiencia mide la entrada y se formula como la relación entre los insumos propuestos y los consumidos." 29/

Como puede observarse en los diferentes conceptos citados, dentro de la Productividad intervienen todos los factores comprendidos en la organización. Para el efecto específico del presente trabajo, solamente se tomará lo concerniente al aporte o influencia del factor humano den-

29/ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **BOLETIN TECNICO. QUE ES LA PRODUCTIVIDAD?** P.I. Guatemala. Marzo 1992. p. 2.

tro de dicha Productividad. Al respecto, a continuación se presenta el siguiente ejemplo:

"Productividad de la Mano de Obra:

Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados logra producir 40 platos por hora, su productividad habrá aumentado en un 33.33 por ciento.

Por consiguiente, elevar la productividad significa que se produce más con el mismo consumo de recursos, o sea al mismo costo en lo que se refiere a tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra; o también que se obtiene la misma cantidad de producción utilizando menos recursos de tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra, pudiendo dedicarse los recursos así economizados a la producción de otros bienes." 30/

2. Importancia del Recurso Humano

En la realización, éxito o fracaso de toda actividad, existe la participación del hombre -elemento humano-, en virtud de que es el eje motriz, elemento dinámico, pensante y ejecutor de todo evento. Con el pasar de los años existen distintas versiones sobre la evolución que ha llevado la concientización de la importancia del ser humano;

30/ Oficina Internacional del Trabajo. op. cit. p. 6.

es así como se critica la concepción del hombre como "instrumento inerte", y surgen múltiples inquietudes e investigaciones (alrededor de principios de siglo) por parte de grandes teóricos y prácticos, precursores de la Administración de Personal, Psicología Industrial, del desarrollo del enfoque sociológico para las relaciones humanas y para la Administración. Entre dichos precursores se encuentran:

- Hugo Munsterberg, considerado padre de la Psicología Industrial,
- Lillian Gilbreth, aplicó conceptos psicológicos básicos a la práctica de la Administración científica,
- B. Seebohm Rountree, calificado como el pionero más grande del movimiento administrativo británico
- Max Weber, estudioso de la jerarquía y autoridad,
- Vilfredo Pareto, padre del enfoque de "sistemas sociales".

Todos ellos contribuyeron en el desarrollo de la Administración de Personal que es la que valoriza al Recurso Humano dentro del proceso productivo, implantando unidades y procedimientos encaminados a mejorar la captación del recurso al servicio de las empresas; ayudar al desarrollo del personal detectando las condiciones necesarias para mejorar la producción y que a la vez satisfaga las necesidades de los mismos, a descubrir cómo pueden mejorarse los sistemas de remuneración, a lograr mejores resultados, y otros.

Asimismo, esta concientización o "descubrimiento" del papel que juega el individuo dentro del contexto empresarial, también fue considerado dentro de algunos de los Enfoques Administrativos surgidos, siendo estos:

2.1 Enfoque del Comportamiento Interpersonal, cuyo análisis gira alrededor de que "el administrar involucra realizar las cosas, con y mediante individuos."

La escuela que apoya este enfoque también es denominada de "relaciones humanas", de "liderazgo" o de las "ciencias del comportamiento" y centra su estudio básicamente en el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico.

2.2 Enfoque del Comportamiento Grupal, el cual basa su estudio alrededor de los patrones de comportamiento de grupo, pudiendo variar éste desde las reacciones de pequeños grupos hasta las de grandes grupos dentro de la empresa.

Varía del primer enfoque citado, en que éste está dirigido específicamente a las reacciones de grupo.

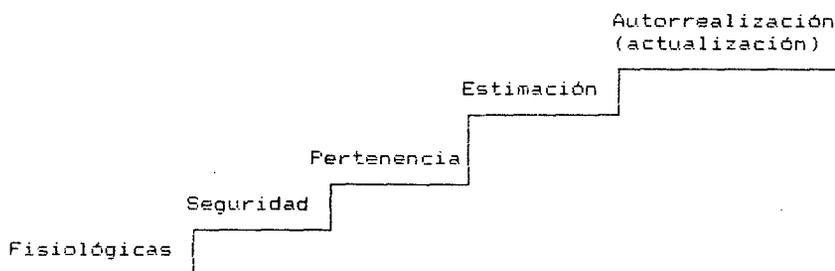
2.3 Enfoque de Sistemas Sociales Cooperativos, el que se basa en el estudio de las relaciones humanas como sistemas sociales cooperativos, al aunar el comportamiento interpersonal y de grupo; siendo pionero el sociólogo Vilfredo Pareto.

3. Condiciones que deben imperar para un mejor aprovechamiento de este Recurso

Para que todo individuo logre un mejor desenvolvimiento y mayor rendimiento dentro del proceso de que forma parte, debe contar con las condiciones básicas para la realización de sus actividades.

Estas condiciones pueden tomarse desde dos puntos de vista:

3.1 Las que satisfacen las necesidades individuales de la persona. En este sentido, se tomará como base la clasificación de necesidades humanas originada por el psicólogo Abraham Maslow, la cual es la siguiente:



3.2 Las que conforman el ambiente dentro del cual se desenvuelve la persona. A su vez, estas condiciones permiten alcanzar la satisfacción de las necesidades

mencionadas anteriormente, y son aquellas proporcionadas por la empresa o patrono al trabajador; pudiendo ir desde herramientas, equipo de trabajo, remuneración adecuada, instalaciones, seguridad industrial; hasta tecnología y otros aspectos vistos dentro del inciso "B" del presente capítulo, como lo son incentivos, capacitación, motivación, clima organizacional, etc.

II. SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del presente capítulo se incorporan los principales elementos que caracterizan la Administración del Recurso Humano en el medio guatemalteco, tanto en el Sector Privado como Público, con el propósito que el lector visualice los obstáculos por los que atraviesa la productividad del elemento humano.

La información contenida se obtuvo por medio de la experiencia laboral tanto dentro del Sector Público como Privado, así como ampliada la misma a través de la consulta documental, y entrevistas realizadas a funcionarios y profesionales que se desenvuelven en el área de Recursos Humanos.

A. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MEDIO

1. Unidades encargadas

Como es bien sabido, el recurso humano ha ido adquiriendo mayor importancia durante los últimos años, situación que se refleja con la aparición, dentro de las empresas e instituciones, de unidades con funciones específicamente relacionadas con la administración de personal.

Anteriormente dichas funciones se desarrollaban parcialmente a través de unidades de Administración, Subgerencias, Subdirecciones u otras afines, pero conforme se ha demostrado la importancia de los procesos de inducción,

capacitación, evaluaciones, seguridad industrial, etc. ha nacido la necesidad de crear unidades que absorban este tipo de funciones que implican la aplicación de otro tipo de métodos y técnicas que persiguen una mayor productividad, y un mejor desarrollo del personal.

Tomando en cuenta la magnitud de las operaciones de las empresas, se puede indicar que la situación de la Administración de Recursos Humanos y las unidades que la ejercen se encuentra en la situación siguiente:

1.1 Empresas Pequeñas

Generalmente, por el costo que involucra, no se cuenta con estas unidades, ni tampoco se realizan todas las funciones que conlleva la Administración de Recursos Humanos, sino únicamente labores de registro, trámites y controles de personal. En algunos casos las mismas se encuentran a cargo de la unidad de Administración o la propia Gerencia. Dicha situación incide en la falta de atención hacia el personal, y en consecuencia carencia de proyección y desarrollo hacia el mismo.

1.2 Empresas Medianas

Por lo regular, las empresas de esta magnitud cuentan con sus propias unidades de personal; existiendo, sin embargo, cierta expectativa por parte

de las direcciones superiores sobre el funcionamiento y los resultados que pueden alcanzar las mismas.

Adicional a las funciones de registro y control se realizan algunas labores técnicas como el reclutamiento y selección de personal; no obstante, no se tiene bien claro por parte del resto de departamentos la labor específica de esta unidad por, lo que en distintas oportunidades se dan casos de evasión o duplicidad de funciones.

Jerárquicamente se encuentran a nivel staff o directamente en línea con la Gerencia General, y dirigidas por personas con conocimientos empíricos en la materia, que han sido producto de ascensos internos, así como por personas con estudios incompletos en las áreas de las ciencias sociales.

1.3 Empresas Grandes

Es donde se ha hecho más evidente la existencia de estas unidades.

Se encuentran conformadas ya sea en Divisiones, Gerencias o Departamentos de Personal, Recursos Humanos o Relaciones Industriales; y estructuradas en forma tal que puedan abarcar todas las funciones que conlleva la Administración de Recursos Humanos.

Jerárquicamente se encuentran, en su mayoría, a nivel staff, contando con el apoyo de la gerencia su-

perior y han logrado alcanzar un lugar representativo dentro del contexto empresarial. Normalmente están dirigidos por ejecutivos profesionales con experiencia en el área, o bien con estudios a nivel de maestría en la misma.

1.4 Sector Público

El comportamiento en este sentido dentro de las dependencias de Gobierno Central del Sector Público, difiere sustancialmente en comparación con lo descrito anteriormente, ya que para la creación de cualquier unidad se está sujeto a las asignaciones presupuestarias con que se cuenta.

Es así como las labores relacionadas con Administración de Personal se encuentran encomendadas a los Departamentos Administrativos, Oficialías Mayores, Direcciones o Jefaturas de Personal, que cubren únicamente actividades de trámites, registros y controles, en muchos casos a cargo de personas sin el mínimo conocimiento técnico en materia de personal, con estudios únicamente de nivel medio.

Vale mencionar que solamente el Ministerio de Finanzas Públicas cuenta con una Dirección de Recursos Humanos, con estructura y funciones más técnicamente definidas, integrada por personal profesional y que inclusive cuenta con su propio Centro de Capacitación.

En lo referente a las Entidades Descentralizadas, las cuales varían tanto en magnitud como en la naturaleza de sus funciones, puede considerarse su comportamiento bastante similar al de las empresas del Sector Privado, existiendo algunas con labores similares a las descritas en el Gobierno Central y otras con unidades bien conformadas, que desarrollan las funciones de Administración de Personal de manera técnica, tal el caso de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones, Universidad de San Carlos de Guatemala, Banco de Guatemala y otras.

Cabe agregar que, no obstante ser la Oficina Nacional de Servicio Civil, la encargada de coordinar la función de Administración de Personal dentro del Sector Público, se adolece de una serie de problemas tales como falta de tecnificación, cobertura, demasiada centralización y otras que han provocado un estancamiento en el desarrollo del recurso humano con que se cuenta, redundando ello en un acomodamiento que provoca desinterés de convertirse en elementos productivos dentro del sector al que corresponden.

2. Legislación Vigente

Actualmente las principales leyes bajo las cuales se rigen las acciones en materia de personal son:

2.1 Empresas Privadas

- Código de Trabajo (Decreto 1441 del Congreso de la República)
- Reformas al Código de Trabajo (Decreto 64-92 del Congreso de la República)
- Bonificación Incentivo (Decreto 78-89 del Congreso de la República)
- Bonificación Anual (Decreto 42-92 del Congreso de la República)
- Aguinaldo (Decreto-Ley número 389)
- Ley Reguladora del Aguinaldo en el Sector Privado (Decreto 76-78 del Congreso de la República)
- Salarios Mínimos (Acuerdos Gubernativos 1234-87, 9-88, 636-90, 776-90, 890-90, 886-91, 887-91, 888-91, 889-91)
- Reglamento para el goce del Período de Lactancia, (fecha 15 - 1 - 73) emitido por el Presidente de la República
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto 295 del Congreso de la República) y sus reglamentos

2.2 Sector Público

- Ley de Servicio Civil (Decreto 1748 del Congreso de la República)
- Ley de Salarios de la Administración Pública (Decreto 11-73 del Congreso de la República)

- Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y su Reglamento (Decreto 63-88 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo 1220-88)
- Plan Anual de Salarios 1995 (Acuerdo Gubernativo 791-94)
- Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto Ley 2-86)
- Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para 1995 (Decreto 62-94 del Congreso de la República)
- Normas Presupuestales para el Ejercicio Fiscal (Acuerdo 62-94)
- Modificaciones al Plan de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo (Acuerdo Gubernativo 9-91)
- Escala de Salarios (Acuerdo Gubernativo 598-92)
- Bono Profesional (Acuerdo Gubernativo 741-92)
- Bono de Transporte (Acuerdo Gubernativo 248-93)
- Bonificación de Emergencia (Acuerdo Gubernativo 101-94)
- Bono por Antigüedad (Acuerdo Gubernativo 838-92)
- Aguinaldo para los Empleados Públicos y su Reglamento (Decreto 1633 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo No. M. de F.P. del 1-12-78)
- Vías para la carrera administrativa (Acuerdo Gubernativo 598-92)
- Reglamento para el goce del Período de Lactancia (fecha 15-1-73)

- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto 295 del Congreso de la República) y sus reglamentos

3. Reclutamiento y Selección de Personal

Durante los últimos tiempos las empresas tratan cada vez más de aplicar un proceso de selección de personal técnico, para contar con elementos calificados en sus distintas posiciones.

A continuación se describirá la forma general en que se desenvuelve actualmente dicha fase.

3.1 Empresas Privadas

La mayoría de empresas cuenta con requisitos mínimos para la contratación de su personal, los cuales varían dependiendo la posición a cubrir y pueden ser, en cuanto a documentación se refiere:

- Cédula de vecindad o Partida de Nacimiento (caso menores de edad)
- Antecedentes penales
- Antecedentes policíacos
- Tarjeta de salud
- Constancias laborales
- Cartas de recomendación
- Constancias de estudios
- Credenciales por especializaciones
- Otros

Asimismo existen empresas que utilizan sistemas y/o técnicas para la captación de este recurso, pudiéndose realizar a través de sus propias unidades de Recursos Humanos o por medio de agencias dedicadas a esta labor. Dentro de los mismos se pueden mencionar:

- Entrevistas
- Evaluaciones psicométricas para medir: inteligencia, aptitudes, personalidad, liderazgo, toma de decisiones u otros
- Evaluaciones específicas, según el área
- Investigaciones de referencias laborales y personales

Existen empresas que adecúan sus requerimientos de acuerdo a las peculiaridades de los puestos a cubrir; por ejemplo, para personal Ejecutivo o de alta jerarquía se da otro tipo de trato; o bien, para personal operativo o con mucha rotación, solicitan la papejería básica y no invierten tiempo en ningún proceso de evaluación.

Dentro de la fase de Reclutamiento, los métodos utilizados, dependiendo el tipo de puesto que se trate de cubrir, varían de la siguiente forma:

- Puestos Operativos: anuncios en radio, volantes, mantas, rótulos en lugares cercanos a la empresa
- Puestos Administrativos: anuncios en diarios escri-

tos, contacto con entidades de enseñanza, banco de candidatos

- Puestos Ejecutivos: anuncios en diarios, banco de candidatos, contratación de agencias de reclutamiento.

Siempre en relación a la fase de Reclutamiento de Personal dentro del Sector Privado, se han identificado factores que dificultan el logro de la productividad, siendo los principales:

- la continua rotación del personal operativo que implica tener que estar constantemente reclutando personal
- los sistemas utilizados en algunas empresas, en lo que se refiere al reclutamiento de personal administrativo y ejecutivo, ya que en muchos casos no existe análisis y depuración de la currícula recibida, sino se cita a todos los candidatos, no previendo la duración de las entrevistas y provocando aglomeraciones, tardanzas y pérdida de tiempo; situación que a la vez perjudica a la empresa por alejar posibles elementos productivos, debido a falta de organización en esta fase.

3.2 Sector Público

En lo que respecta al Sector Público, se manejan

tres tipos diferentes de puestos 31/ que son objeto de distinto trato, siendo estos:

- Servicio Exento, al que son asignados principalmente funcionarios de alta categoría que no están sujetos a las disposiciones de la Ley de Servicio Civil;
- Servicio sin Oposición, que comprende puestos de asesores técnicos, jurídicos y directores de hospitales, quienes si están sujetos a dicha ley, menos para los casos de nombramiento y despido; y
- Servicio por Oposición, que involucra a los puestos comprendidos en el Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio por Oposición, encontrándose sujetos a las disposiciones de la Ley de Servicio Civil, dentro de las que se encuentran las Condiciones de Ingreso, artículo 42; el sistema de Exámenes, capítulo 43; correspondiéndole a la Oficina Nacional de Servicio Civil desde la elaboración de pruebas de ingreso y ascenso, hasta la organización, convocatoria y ejecución de las mismas.

Asimismo existe dentro del proceso de selección para este tipo de personal, el Examen de Credenciales, artículo 44, siendo este actualmente el más utilizado, lo cual en cierta forma incide, entre

31/ Oficina Nacional de Servicio Civil. LEY DE SERVICIO CIVIL. (Decreto 1748 del Congreso de la República). Guatemala. 1985. p. 9.

otros aspectos, en los bajos niveles de productividad dentro del recurso humano al servicio del Estado Estado.

4. ENTRENAMIENTO O CAPACITACION

Los términos "capacitación", "adiestramiento", o "entrenamiento" están siendo bastante utilizados dentro del ámbito de la Administración de Personal últimamente, desenvolviéndose dicha fase como sigue:

4.1 Empresas Privadas

Existe aún bastante escepticismo por parte de las autoridades superiores, en cuanto a Capacitación se refiere; ya que ven esto como una erogación, un gasto, puesto que los resultados no son siempre rápidos de visualizar: afectando dicha situación el aporte a la productividad de la empresa por parte del personal, ya que al no existir credibilidad, tampoco existe apoyo, seguimiento y retroalimentación a esta labor, lo cual puede convertirse en un factor de desmotivación. No obstante, existen empresas que si recurren a la Capacitación como un medio para lograr el mejor desenvolvimiento de su personal, avocándose en la mayoría de los casos a empresas externas dedicadas específicamente a Capacitación, para que impartan las materias que son de interés a la entidad; sin embargo, general-

mente se adaptan los temas que dichas empresas tienen planificados; o sea que la Capacitación recibida por el personal, no siempre responde a algún diagnóstico elaborado específicamente para el efecto, incidiendo ello en la labor productiva, por no estar invirtiendo los recursos de la forma más adecuada.

Por otro lado y quizás en mínima parte, hay empresas que practican la Capacitación de manera interna, o sea que a través de su propio personal trasladan al resto conocimientos, usualmente sobre métodos o procedimientos de trabajo propios de la misma.

4.2 Sector Público

No obstante la Ley de Servicio Civil, en su artículo 25, inciso 5, menciona dentro de los deberes y atribuciones del Director de dicho régimen "Desarrollar programas de mejoramiento técnico para aspirantes a ingresar al Servicio Civil y de adiestramiento para los servidores públicos"; en la práctica no sucede así.

Como se mencionara en el inciso 1.4 de este capítulo, las unidades encargadas de personal dentro del Gobierno Central no se encuentran técnicamente conformadas, situación que repercute, entre otras, en la labor de Capacitación dentro de las dependencias e instituciones pues no se practica la misma, o sea que

no existe la convicción de preparar y mejorar al personal, incidiendo esto en la baja productividad del mismo al no proporcionársele la oportunidad de incrementar o actualizar conocimientos aplicables a su desarrollo laboral.

Entre los pocos programas de Capacitación para los servidores públicos se encuentran los desarrollados por el Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, siendo estos planificados específicamente por dicha Institución; asimismo, en forma muy ocasional la Oficina Nacional de Servicio Civil planifica seminarios sobre Administración de Personal dirigidos directamente a quienes manejan el recurso humano. Dichos aportes lamentablemente no son significativos para un incremento de la productividad dentro del personal, toda vez que son muy esporádicas las oportunidades que se pueden tener para asistir a ellos.

Cabe agregar que existen alrededor de 36 unidades de Capacitación dentro del Sector Público, las cuales atraviesan principalmente por problemas de falta de recursos tanto financieros como materiales y humanos, lo cual incide en el aporte que podrían proporcionar para alcanzar mayor productividad del elemento humano al servicio del Estado. 32/

32/ Jeréz Aguilar, William Adolfo. METODOLOGIA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO (Análisis de un caso real). USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 1992. p. 35.

5. Filosofía de Personal

Entendiendo el término "Filosofía" como el "Conjunto de concepciones sobre los principios y las causas del ser de las cosas, del universo y del hombre". ^{33/} Para efectos del presente estudio se tomará como Filosofía del Personal al conjunto de elementos o pensamientos que orientan o dirigen la forma de practicar la Administración de Recursos Humanos en las empresas o instituciones.

La importancia de establecer una filosofía en este aspecto radica en que por parte de todos en conjunto, funcionarios, ejecutivos, supervisores y los mismos trabajadores deben aplicar y respetar los aspectos contenidos en la misma como relevancia, trato y seguimiento al desarrollo del recurso humano. Por ejemplo: una empresa puede tener comprendida como su filosofía general, en síntesis, que "La atención al cliente es lo primero"; mientras que de manera específica, en materia de personal su filosofía puede ser: "El respeto hacia el recurso humano es la clave del éxito de la empresa".

De esta forma todo trabajador, desde el momento de ser contratado conocerá las bases entre las que se desenvuelve el factor al que pertenece y el tipo de trato que se le brindará.

^{33/} DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO. op. cit. s.p.

5.1 Empresas Privadas

En la generalidad, se desconoce casi por completo la necesidad de que exista una base sobre la cual gire o hacia donde se dirija la Administración de Personal.

Si bien es cierto que el Código de Trabajo proporciona una serie de normas y procedimientos que rigen las acciones de personal en estas empresas, en lo que se refiere a una filosofía específica corresponde a cada empresa su implantación; es así como únicamente algunas empresas grandes, donde se presta bastante apoyo y atención al recurso humano, poseen su propio Credo o Filosofía, que en muchos casos es del conocimiento del personal y además es tomado en consideración para la fijación de objetivos y planes de la empresa.

Lógicamente la existencia de una filosofía persigue actitudes positivas hacia el personal, repercutiendo tal situación en las organizaciones que desconocen su significado, en que no puede esperarse el mismo nivel de productividad entre personas con un trato dispar, desiguales oportunidades de desarrollo y variedad de climas dentro de la misma empresa.

5.2 Sector Público

Para efectos de este sector, es fundamentalmente la Ley de Servicio Civil (Decreto 1748 del Congreso de

la República), la que fija las bases de la relación entre la Administración Pública y sus servidores, a través del llamado "Sistema de Servicio Civil", el cual marca los procedimientos para la consecución de la filosofía básica.

En base a la Exposición de Motivos al Proyecto de Ley de Servicio Civil, "Esta filosofía en resumen, asienta que la carrera civil es comparable a la carrera militar. El ingreso en la Administración Pública supone, en principio, una opción inicial y definitiva: el trabajador opta por dedicarse profesionalmente, de por vida al servicio del Estado. Este, por su parte, garantiza a los servidores públicos una "carrera" de progreso y culminación satisfactoria, protegiendo su estabilidad y propiciando su mejoramiento solamente sobre la base de su capacidad y desempeño. Por un lado asegura al Estado el servicio ininterrumpido y esforzado de sus empleados; por otra, asegura a éstos un progreso integral en sus condiciones socioeconómicas y ocupacionales." 34/

No obstante dichos conceptos, en la práctica es evidente que no se da dicha situación en su totalidad por diferentes factores, mencionándose entre estos, desde aspectos económicos que no permiten contar con

34/ Oficina Nacional de Servicio Civil. op. cit. p. XI.

presupuestos para invertir en actividades de desarrollo para el personal; hasta descuido o desconocimiento por parte de funcionarios y autoridades sobre la importancia del recurso humano con que se cuenta.

Cabe agregar el rol que juega dentro de este aspecto la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, a quien por ley corresponde fomentar la eficiencia de la Administración Pública, atribución que por diversas circunstancias, como se mencionara anteriormente, no se lleva a cabo; lo cual repercute grandemente en la productividad de los servidores públicos.

6. Seguridad Industrial

Como es sabido, la Seguridad Industrial ocupa un lugar muy importante dentro de la Administración de Recursos Humanos, por ser esta área la que vela por brindar a este recurso las condiciones necesarias y adecuadas para su desenvolvimiento, refiriéndose más que todo a condiciones físicas y materiales.

6.1 Empresas Privadas

Las empresas donde es más importante reforzar esta área son las industriales, en virtud que por el tipo de maquinaria que se utiliza, así como los procesos de producción aplicados, existen más riesgos de accidentes, enfermedades y otros.

En el medio, no obstante que existen empresas dedicadas a vender equipo de protección así como el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que por ley debe velar por la seguridad e higiene laboral, aún se hace necesario concientizar sobre la importancia de invertir en esta área, lo cual es de beneficio tanto a trabajadores como para las empresas.

Muchas empresas a nivel corporativo, como otras de gran magnitud, cuentan con unidades específicas de Seguridad e Higiene, encargadas de velar por proporcionar seguridad a las empresas, como a los trabajadores, mientras que en las pequeñas es donde se tiende a descuidar más dicha función; no obstante existir entidades con especialidad en la materia y que brindan asesoría en forma gratuita, tal el caso del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a través de su Escuela de Higiene y Seguridad Industrial, que también imparte cursos tanto en las empresas como en su propia sede; así como otras de carácter privado que incluyen dentro de sus paquetes de venta de equipo de seguridad industrial, asesoría y capacitación en dicha materia.

6.2 Sector Público

Dentro de este sector, el área de Seguridad e Higiene no es objeto de consideración, no obstante que existen muchas condiciones sujetas a mejorarse dentro de las propias oficinas, tales como iluminación, ven-

tilación, sanitarios, elevadores, conductos, escaleras, espacio, etc. no existiendo una entidad que realice dicha función, así como tampoco con recursos económicos para el efecto.

Ahora bien, en algunas empresas a nivel descentralizado, que por su propia naturaleza ameritan mayor atención al respecto, si aplican medidas de seguridad industrial, tal el caso de las Fortuarias, INDE, GUATEL y otras.

7. Salarios

Esta área es quizás la más delicada y problemática actualmente en el medio y que incide grandemente en el desarrollo del recurso humano, repercutiendo negativamente en la función productiva del mismo.

Básicamente tal situación obedece a factores de orden nacional, sea económicos, políticos u otros, a los cuales no puede escapar el rol empresarial, desarrollándose en términos generales de la siguiente forma:

7.1 Empresas Privadas

El comportamiento en materia de sueldos dentro de la iniciativa privada oscila, al igual que en otras áreas, de acuerdo a la magnitud, desarrollo y naturaleza de la empresa y al apoyo con que se cuente en

materia de personal. Es así como las pequeñas y medianas empresas no son muy competitivas en este aspecto, toda vez que los salarios con que cuentan son los mínimos establecidos a nivel nacional para las diferentes actividades económicas o con una escasa variación sobre los mismos; situación que perjudica el poder obtener un incremento en la labor productiva del individuo al no poder exigírsele, ni motivársele con esos niveles de salarios; así como también, en algunos casos, induce al personal a efectuar prácticas no recomendables para obtener mayores ingresos, tal el caso de laborar horas extras muchas veces fuera de lo normal.

Por otro lado, existen empresas grandes con sistemas de Administración de Personal bien implementados, que son las que se encuentran en ventaja con respecto a las otras, ya que poseen mejores sueldos, lo cual les permite tanto contratar elementos mejor calificados, como obtener mayor productividad por parte de los mismos.

7.2 Sector Público

En lo que corresponde a este Sector también se da variación en el aspecto salarial, ya que existen entidades descentralizadas en situación mucho más ventajosa con respecto al resto, tal el caso del Banco de

Guatemala, Universidad de San Carlos y otras; en contraposición a las instituciones y dependencias del Gobierno Central, las cuales están sujetas a la Ley de Servicio Civil y poseen instrumentos específicos como la Ley de Salarios, Plan Anual de Salarios, Escala de Salarios y otras complementarias que rigen el desenvolvimiento salarial para los servidores públicos; situación que a la vez les tiene en desventaja dentro del mercado salarial, toda vez que dichos instrumentos no son revisados ni actualizados con la periodicidad requerida, lo cual a la vez provoca frecuentemente problemas con las agrupaciones laborales de las distintas dependencias.

Tal aspecto, aunado con otros como la escasez de recursos, deficiencia de equipo, actitudes negativas de los trabajadores, procedimientos obsoletos, etc., es quizás el que más afecta la productividad del elemento humano dentro del sector público, en virtud que los sueldos asignados no responden a las necesidades económicas de quienes los devengan, así como tampoco resultan competitivos con los del sector privado en casi ninguna de las series de puestos existentes, lo cual a pesar de que el Sector Público puede proporcionar estabilidad al trabajador, su remuneración le desmotiva e impide dar lo mejor de sí, obstruyendo, en consecuencia el incremento de la productividad en dicho sector.

8. Organizaciones Laborales

Durante la última década ha proliferado la creación de agrupaciones de carácter laboral, las que han surgido a raíz de buscar mejoras económicas y en sus condiciones de trabajo.

Es así como las organizaciones más relevantes que existen son las Sindicales y las Solidaristas, cuyo comportamiento en términos generales es el siguiente:

8.1 Sindicatos

Conceptualizados como "Asociaciones formadas para la defensa de intereses económicos o políticos comunes a todos los asociados. Se aplica especialmente a las asociaciones obreras". ^{35/} En nuestro medio, como ya se mencionara, en los últimos años han surgido diversas agrupaciones, las cuales cada vez van adquiriendo mayor fuerza, estando agrupadas en federaciones.

Dentro del Sector Público casi la totalidad de dependencias e instituciones cuentan con Sindicato, mientras que en la iniciativa privada es menor dicho número.

Cabe mencionar que así como en muchos casos el recurso humano ha alcanzado mejoras en sus condiciones

^{35/} DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO. op. cit. s.p.

a través de la vía sindical, así también en algunas oportunidades se ha llegado al cierre completo de empresas, debido a la presión ejercida en los requerimientos planteados.

8.2 Solidarismo

Con orígenes más recientes que las agrupaciones anteriores, también surgen las asociaciones solidaristas que en número han ido creciendo cada vez más.

En Guatemala el movimiento solidarista es el segundo en Centro América, habiendo sido fundado en 1982 y actualmente representa 100,000 trabajadores en 400 asociaciones de empleados solidaristas. Sus principales metas son promover un lugar de trabajo justo y humano a través del ahorro del empleado y las contribuciones equivalentes del empleador, para promover el acceso al crédito, servicios y la inversión en bienes de capital y propiedad laboral. 36/

Sus principales funciones son promover el desarrollo integral de los trabajadores a través de deportes, recreación, actividades culturales y educativas; proporcionar préstamos para atender las necesidades de los trabajadores, librándolos de tasas de intereses altos; dando servicios como tiendas de abarrotes,

36/ Unión Solidarista Guatemalteca. "SOLIDARISMO: UN MOVIMIENTO LABORAL EMERGENTE EN AMERICA LATINA". Declaración ante la Comisión Inter-Institucional de Comercio para el sistema generalizado de preferencias. Washington D.C. Noviembre 1993. s.p.

servicio médico y dental, transporte, pólizas de seguro médico y de vida, cafetería y centros de recreación; así como buscar oportunidades de inversión, tales como certificados de depósito y la compra de acciones; y para crear empresas "Periféricas", las cuales proveen un servicio o producto a la empresa matriz. 37/

B. PROBLEMAS MAS RELEVANTES QUE REPERCUTEN EN EL DESENVOLVIMIENTO DEL RECURSO HUMANO

En base a la información contenida en el inciso anterior, a continuación se citarán los problemas considerados más relevantes y que afectan la productividad del elemento humano dentro del proceso en que se desenvuelve:

1. Carencia de un Sistema Técnico de Administración de Personal

Al hablar de Sistema de Administración de Personal, esto engloba todos los procesos que se involucran en el manejo del recurso humano, y si bien es cierto que esta área ha ido alcanzando mayor importancia en el medio, que existen estudios con especialidad en la materia y que se realizan esfuerzos por alcanzar mayores logros, también cabe

37/ Idem. s.p.

mencionar que, en términos generales, aún se atraviesa por bastantes dificultades derivadas de la falta de preparación técnica dentro del sistema que se utiliza, lo cual lo debilita, con las consecuencias que se han citado en el Capítulo II, inciso A, del presente trabajo.

Los principales aspectos que forman parte de este sistema y que por la falta de aplicación técnica repercuten en la productividad del Recurso Humano son los siguientes:

1.1 Unidades Encargadas de su Administración

Al ser las encargadas de velar por la adecuada administración del elemento humano dentro de la empresa a que pertenecen, el carecer de ellas, que su integración no responda a las necesidades del personal, o que no realicen todas las funciones que le competen, perjudica grandemente la productividad del recurso en mención; al no contar con planificación, elaboración de proyectos específicos, seguimiento, retroalimentación y otros que dejan al individuo a la deriva de un mejor aprovechamiento de su potencial, tanto en lo particular como para la empresa.

Cabe mencionar acá la falta de preparación académica por parte de las personas a quienes se encomienda esta función, lo cual va estrechamente ligado a la falta de tecnología por la que se atraviesa.

1.2 Reclutamiento y Selección

Es bastante frecuente que en muchas empresas, no obstante se observa que los métodos de reclutamiento y selección que utilizan resultan poco efectivos, continúan aplicándolos sin detenerse a analizar las posibles fallas o sometiendo a prueba otros métodos opcionales.

Tal situación trae como consecuencia para la productividad del Recurso Humano, entre otros, excesiva **ROTACION** del personal, **FALTA DE ESTABILIDAD**, **PERDIDA DE TIEMPO Y RECURSOS** durante los procesos de reclutamiento, selección, inducción, etc.

1.3 Apoyo en Capacitación

Al ser la inversión en la ejecución de los programas de Capacitación bastante representativa, de igual forma se espera por parte de las autoridades superiores obtener resultados de la misma; sin embargo, esto no siempre es así, ya que en su mayoría esta labor requiere de reforzamiento y seguimiento por parte de jefes y supervisores, situación que no se da, repercutiendo en la productividad que pudiera obtenerse del trabajador y pudiendo convertir dicha inversión en un gasto.

1.4 S u e l d o s

En la mayoría de casos es de esta área de donde emanan una serie de problemas que repercuten en todos los aspectos del Sistema de Administración de Personal, al ser parte integrante del mismo; afectando el incremento de la productividad, por ejemplo, al no encontrarse en competitividad para la **CONTRATACION DE PERSONAL IDONEO**, coadyuvar a la **ROTACION** del mismo, **DESMOTIVACION** y otros.

1.5 E v a l u a c i ó n

No se cuenta con métodos técnicos que de manera objetiva evalúen el rendimiento de los trabajadores, incidiendo tal situación en la productividad del mismo al no existir retroalimentación periódica que le permita efectuar cambios en sus actitudes o métodos de trabajo, aplicación de nuevas técnicas u otros.

2. Apoyo Gerencial

La Administración de Personal como tal, forma parte del Sistema de Administración en general dentro de cualquier empresa: en tal virtud, debe caminar de manera integrada y coordinada con el resto de áreas, así como ser ejecutada por las autoridades y funcionarios que conforman la organización.

Resulta bastante común que se dé prioridad a áreas como Producción, Ventas, Mantenimiento u otras relegando el área de Recursos Humanos, no considerando que sin la adecuada administración de este recurso se perjudica el desenvolvimiento de las otras áreas.

La forma en que este aspecto afecta la productividad de los trabajadores, es en que no se cuenta con apoyo para proyectos específicos en materia de personal, limitando inclusive, en algunos casos, los recursos necesarios para su funcionamiento; relegando la importancia de este factor, evadiendo responsabilidades o dejándolas a cargo exclusivamente de la unidad de Personal, si existiere, u otras.

3. Legislación vigente

Como es bien sabido, dentro del marco legal en que se desenvuelve el recurso humano en nuestro medio existen leyes y disposiciones inoperantes, en virtud de que al no ser revisadas y modificadas pierden su eficacia, pero al estar vigentes continúan siendo aplicables en las diferentes acciones de personal que rigen; para el efecto, se citará como ejemplo el Código de Trabajo (Decreto No. 1441 de fecha 5 de mayo de 1961), que fuera objeto de reformas según Decreto No. 64-92 de fecha 10 de noviembre de 1992.

En similares condiciones se encuentran otras como la Ley de Servicio Civil, las disposiciones del Instituto

Guatemalteco de Seguridad Social y otras que, como ya se mencionara, por su inoperancia afectan la productividad del recurso humano al retroceder la Administración de Personal, en vez de agilizar sus acciones.

III. METODOLOGIA PARA PROPICIAR MAYOR PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD

Con la convicción de que el recurso humano es el elemento más importante dentro de todo proceso de producción, debido a que se constituye en factor determinante para conducir a toda empresa, ya sea al éxito o al fracaso, dependiendo de la voluntad que ponga hacia ello, lo cual también estará influenciado por las condiciones que le rodean o que se le proporcionen para la realización de sus actividades; es fundamental proponer una metodología que permita superar los problemas indicados en el capítulo anterior, así como propiciar la mayor participación del recurso humano en el logro de la productividad.

Entendiendo el concepto de Metodología como el "Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal" 38/ a continuación se describe la Metodología encaminada a orientar al elemento humano hacia una mayor productividad, ya sea dentro del Sector Privado o Público, retomando para ello, en algunos casos, fases ya consideradas en los capítulos anteriores de la presente tesis, por constituirse útiles dentro del proceso de Administración de Recursos Humanos y para la definición de la metodología que se propone.

Dentro de dicha metodología se toman las fases más significativas en el proceso de Administración de Recursos Humanos, efectuando en cada una de ellas las recomendaciones u observaciones considera-

38/ DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO. op. cit. s.p.

das necesarias para coadyuvar a la mayor participación del elemento humano en el logro de la productividad, siendo estas:

- **PLANIFICACION DEL RECURSO HUMANO**, etapa fundamental para el logro de la productividad, pues ordenadamente orienta los esfuerzos del elemento humano hacia la consecución de los objetivos previamente establecidos.
- **CAPTACION E INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO**, fases que permiten inicialmente captar personal idóneo para los puestos vacantes y posteriormente proporcionar a éste los elementos básicos para el desarrollo de sus funciones, lo cual redundará en aporte significativo para la labor productiva de este recurso.
- **FASES PRINCIPALES DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**, inciso que comprende la serie de etapas que toman parte dentro del desarrollo del elemento humano durante su relación laboral con una empresa y que son de suma importancia considerar, ya que en conjunto proporcionan al factor más importante dentro de toda actividad, que es el hombre, los insumos vitales para que su desempeño y participación sean verdaderamente efectivos dentro del proceso de que forma parte.
- **ORGANIZACION DE UNA UNIDAD ENCARGADA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, lo cual se hace verdaderamente indispensable para garantizar el adecuado seguimiento y estandarización en las distintas fases que conforman la administración del Recurso Humano.

Para el efecto cabe agregar que para obtener resultados positivos al poner en práctica dichas observaciones, es conveniente revisar y analizar el sistema del cual formarán parte, con el propósito de que se cuente con las condiciones necesarias para garantizar dichos resultados; asimismo debe ser objeto de seguimiento por parte de quienes estén involucrados en el nuevo procedimiento y quienes a la vez deberán contar con toda la información al respecto.

A. PLANIFICACION DEL RECURSO HUMANO

Es una etapa esencial que no debe obviarse dentro de todo proceso de Administración de Personal, y que debe formar parte de los planes de toda organización.

Sea por inicio de actividades, revisión o reestructuración de las mismas, todas estas acciones conllevan el planificar la cantidad, calidad y características del personal que ocupará los puestos definidos para una empresa o entidad pública.

La acción de planificar debe ser realizada por personas que conozcan a cabalidad las actividades o funciones que se realizan y las que se tiene previsto realizar en cada unidad, así como su distribución entre los distintos puestos, correspondiendo normalmente a Gerentes, Jefes o Encargados, con la idea que se creen los puestos verdaderamente necesarios, previendo posibles problemas ya sea por exceso o falta de los mismos.

Dentro de esta fase no debe pasarse por alto que inicial-

mente es necesario definir claramente los objetivos que se desean alcanzar en el período a planificar, así como las normas, políticas y estrategias que coadyuvarán a su realización, hasta llegar a quienes, o sea qué puestos, serán los encargados de echar a andar los planes correspondientes; siendo conveniente que cada unidad elabore su propio plan para que posteriormente el Departamento de Personal o Recursos Humanos integre un sólo plan general para toda la empresa o entidad.

Asimismo, durante su ejecución todo plan debe ser objeto de revisiones periódicas, retroalimentación y las modificaciones que se ameriten para alcanzar los objetivos trazados.

Adicional a lo ya mencionado, existen otros aspectos importantes de considerar para detectar las necesidades de personal dentro de la planificación, siendo estos:

- Actividades a realizar, duración y periodicidad, incluyendo tanto las rutinarias como otras que pueden ser eventuales.
- Tipo de puestos que desarrollarán las actividades y a qué nivel jerárquico se encuentran, por ejemplo, si son puramente operativos, de oficina, técnicos, de supervisión, jefaturas u otros, haciéndose necesario, para el efecto, contar con Descripciones de Puestos las cuales tendrán que ser del conocimiento de la unidad de Recursos Humanos, para reclutamiento y selección; de la Alta Gerencia para autorizaciones y controles; y de la unidad a donde pertenezcan.
- La estructura administrativa donde se desenvolverán dichos puestos, o sea de quién dependerán y si tendrán personal subalterno.

Dependiendo el período para el cual se establecen los planes, en el medio, por la singularidad del elemento humano, existen empresas, más que todo de gran magnitud, que utilizan la planificación a largo plazo de manera estratégica ya sea por cambios tecnológicos u organizacionales; mientras que resulta más utilizado, sobre todo en empresas privadas de mediana magnitud, el planificar a un mediano o corto plazo, lo cual va estrechamente ligado con los planes de otras unidades como Producción, Ventas, Administración, Distribución u otras y es parte integrante de la planificación global de la empresa. En lo que respecta a las entidades de carácter público, la planificación es prácticamente inexistente.

Como ha podido observarse, la Planificación es un arma muy valiosa en el proceso de orientar al elemento humano para propiciar mayor productividad, toda vez que ordena y dirige los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos planteados, minimizando, con las revisiones que se realicen, los riesgos de gastos inútiles de los recursos asignados.

B. CAPTACION E INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

Del desarrollo de estas fases dependerá en gran parte el éxito en el alcance de la productividad del personal a quien se contrate. Los métodos a utilizar para reclutamiento y selección deben aplicarse cuidadosamente, en virtud de que dependiendo el tipo de personal así será la vía que se utilice para atraer a candidatos y posteriormente su selección. Ejemplo:

<u>Puesto</u>	<u>Método de Reclutamiento</u>	<u>Proceso de Selección</u>
SECRETARIA	-Anuncio en diarios escritos -Comunicación con colegios	-Prueba de inteligencia -Prueba de personalidad -Técnicas secretariales
OPERARIOS	-Avisos al personal -Reparto de volantes en el área	-Prueba de inteligencia -Habilidades manuales -Seguimiento de instrucciones

De tal forma, al efectuar un análisis de los métodos y utilizar los más adecuados para los puestos a cubrir, organizando el tiempo y los medios para la realización del proceso, se supera el problema actual de desorganización en estas fases, y permite atraer más directamente elementos que contribuirán a la productividad de la empresa.

1. Reclutamiento

Como se viera en el Capítulo I de la presente tesis, a través del reclutamiento se atraen posibles candidatos para las posiciones que resulten vacantes.

Los métodos a utilizar deben ser aprovechados al máximo para lograr efectivamente atraer a personas que pueden ser de interés para la empresa, teniendo así mayor oportunidad de hacer una buena selección. Para el efecto se citan las siguientes recomendaciones:

- 1.1 Todo anuncio debe estar redactado en forma clara.
- 1.2 La dirección a donde deberán presentarse los interesados es conveniente sea accesible, puede ser el domicilio de la empresa, apartado postal u otro.

- 1.3 Hacer mención de los elementos que más puedan atraer del puesto. Ejemplo: horario, sueldo, prestaciones u otro.
- 1.4 Dependiendo el puesto de que se trate, así deberá ser el tamaño seleccionado para la publicación del anuncio; sugiriéndose además sea publicado los días de mayor circulación del diario a utilizar.
- 1.5 Indicar los requisitos mínimos de contratación por parte de la empresa.
- 1.6 Si existiese urgencia en cubrir la posición, agregar el lapso prudencial en que los candidatos deben presentarse y la documentación solicitada.

2. Selección

Una vez se cuenta ya con elementos como currícula o solicitudes de empleo conteniendo la información de los candidatos, se da inicio al proceso de Selección, escogiendo los que más se adaptan a los requerimientos de la empresa y del puesto a cubrir.

Tal como se citara en el capítulo I, parte B, existen diferentes técnicas que con su práctica permiten realizar una mejor selección, proporcionando elementos objetivos que complementan el criterio humano de los seleccionadores.

Cabe mencionar dentro de esta fase las observaciones siguientes:

- 2.1 La hoja de solicitud debe obtener la información necesaria para la empresa, tal como: Datos personales, estudios realizados, experiencia laboral adquirida, referencias personales y laborales, etc.
- 2.2 Efectuar el análisis de la currícula y solicitudes objetivamente, seleccionando únicamente los que llenan los requerimientos del puesto. Los que resulten descartados es recomendable se archiven pues pueden ser de utilidad en el futuro.
- 2.3 La realización de entrevistas debe estar a cargo de personas involucradas directamente con el puesto, o sea de la unidad de personal y del departamento a donde pertenece el mismo.
- 2.4 Durante alguna de las entrevistas debe aprovecharse para indagar información no contenida en el curriculum o solicitud, o que es incompleta, siendo conveniente también realizar un resumen de la misma.
- 2.5 En lo que respecta a la utilización de pruebas o evaluaciones psicométricas, psicotécnicas o psicológicas, éstas proporcionan bastantes elementos que combinados con la información obtenida en las entrevistas e investigaciones, permiten tomar la decisión de selección, recomendándose para el efecto:
 - Seleccionar una batería de pruebas que proporcione elementos efectivos de los candidatos a cubrir las posiciones vacantes.

- Que las mismas sean del conocimiento de un psicometrista que respalde su aplicación, siendo esta persona la encargada directa de evaluar los resultados obtenidos, o bien alguna persona bajo su cargo.
- Verificar que las pruebas a aplicar hayan sido estandarizadas para utilizarlas en el medio, que sean confiables y válidas.
- Cuando la interpretación de las evaluaciones identifique elementos dudosos, se hace necesario verificar o ampliar en una entrevista con la persona.

2.6 Para los casos en que la empresa tenga la disponibilidad de invertir en Examen Médico como parte del proceso de Selección, es recomendable éste sea efectuado por un profesional de la Medicina contratado por la empresa; y que dicho examen sea el último paso, posterior a un resultado positivo en las entrevistas, evaluaciones u otros.

2.7 Es de suma importancia realizar la fase correspondiente a investigación o verificación laboral, pues a través de ella se pueden ampliar aspectos como tipo de experiencia obtenida, responsabilidad, colaboración, iniciativa, confiabilidad y otros que puedan ser aplicables a la posición.

Es conveniente que dicha información sea propor-

cionada por quien fungió como jefe inmediato o por el Jefe o Gerente de Personal.

Algunas instituciones realizan cierta investigación familiar, la cual de efectuarse es recomendable sea con autorización del candidato para no crear resentimientos al considerar que se invade su privacidad, siendo recomendable este tipo de información solamente en casos de puestos de mucha confianza.

3. C o n t r a t a c i ó n

Para formalizar el ingreso del candidato a quien se decidió contratar, se hace indispensable extender por parte de la empresa un Contrato de Trabajo, requisito legal de suma importancia para ambas partes. Entre otras cosas, la información que debe contener es:

- Principales atribuciones
- Fecha en que inicia la relación laboral
- Departamento y puesto al que es asignado
- Sueldo con el que es contratado
- Domicilio donde se desarrollarán las actividades
- Periodicidad de pago, etc.

Asimismo, la papelería solicitada por la empresa como requisito mínimo, debe estar en poder de esta al dar inicio la relación laboral, pues ya forma parte del expediente personal del nuevo trabajador.

C. FASES PRINCIPALES DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Dentro de este inciso cabe mencionar todos aquellos aspectos que sustancialmente inciden en el desenvolvimiento del elemento humano en su relación con una empresa, desde el momento que éste inicia sus actividades, hasta su finalización.

1. Inducción

Tiene como propósito crear un ambiente agradable al nuevo trabajador, logrando la pronta incorporación de este a sus actividades, proporcionándole la información y orientación que necesite. Es conveniente se coordine entre la unidad de Recursos Humanos y el resto de departamentos la realización del proceso de Inducción, del cual dependerá en gran escala la identificación y acercamiento que el nuevo trabajador vaya tomando para con la empresa.

La principal información a ser transmitida es la siguiente:

1.1 Por parte de la Unidad de Recursos Humanos

- Antecedentes, historial y objetivos de la empresa.
- Estructura organizativa, autoridades superiores, organización laboral (si la hubiere).
- Políticas de personal, beneficios adicionales (si existen), e identificación y presentación en las áreas con que tendrá más relación.

1.2 Por parte de la Unidad específica

- Estructura, objetivos y políticas del departamento.
- Presentación con los compañeros de labores e identificación del área de trabajo.
- Ampliación sobre las funciones a realizar, de preferencia hacer entrega de la Descripción del Puesto a que fue asignado.

Para facilitar la presentación de esta información, en algunos casos se elaboran ayudas audiovisuales como acetatos, slides o videotapes.

Es recomendable también tener elaborado un folleto guía para entregarlo al trabajador al momento de su ingreso, que reúna la información que le es de más utilidad, así como extenderle carta o tarjeta de Bienvenida.

Esta fase introductoria en el desarrollo del personal coadyuvará a lograr mayor productividad por parte de éste, al proporcionarle desde su ingreso la información y condiciones que le den confianza y seguridad para su desempeño.

2. Entrenamiento o Capacitación

Al igual que las otras fases ya vistas, el entrenamiento o capacitación cobra bastante importancia en la productividad del elemento humano al coadyuvar en el desarrollo de éste, permitiéndole incrementar su preparación o conocimientos en el área en que se desenvuelve y ponien-

do éstos al servicio de la empresa.

Para la ejecución de un programa de capacitación es conveniente considerar los siguientes pasos:

2.1 Fijación de Objetivos

Tener bien definidos los objetivos que se pretende alcanzar para dirigir los esfuerzos hacia ellos, con la convicción por parte de las autoridades que la Capacitación es una inversión y no un gasto, como piensan algunas personas, teniendo en cuenta que si bien la coordinación de esta actividad está a cargo de la unidad de Recursos Humanos, es necesario el apoyo del resto de funcionarios, ejecutivos o mandos medios, ya que conlleva un interés y beneficio común.

2.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Previo a la elaboración del Programa de Capacitación, debe detectarse qué problemas existen entre el personal y que puedan corregirse a través de esta área, pudiendo obtenerse dicha información de la siguiente forma:

- Método de observación
- Investigación con supervisores, jefes y gerentes, la cual puede ser a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas
- Estadísticas e informes de personal

Asimismo. existen tres metodologías que atienden cada una a un sistema específico y cuya aplicación de cualquiera de ellas, o bien, con una conveniente combinación de las mismas se logra investigar las principales necesidades en materia de capacitación. Dichas metodologías son las siguientes: 39/

"- Metodología para el Análisis Organizacional

Considera, en forma general, los objetivos a corto y largo plazo de la organización; así como realiza un estudio de la empresa como un todo, esto es: verificar el comportamiento de la organización, sus recursos y su distribución, sus objetivos a corto y largo plazo, las estrategias que se están utilizando o estableciendo para alcanzar esos objetivos, los estándares de actuación que se emplean para medir el nivel de logro de los objetivos como por ejemplo, la rotación de personal y su ausentismo son medidas para verificar lo bueno o malo de la supervisión; otros estándares serán, la calidad del producto, costo de la mano de obra y material, etc.

Dentro de esta metodología la capacitación va encaminada a las necesidades de la organización, atendiendo nuevas contingencias que se presenten, ya sea por crecimiento o cambios que sucedan en la empresa.

39/ Jeréz Aguilar, William Adolfo. op. cit. p. 91.

- Metodología para el Análisis de los Recursos Humanos

Trata del análisis del individuo, del trabajador, de la fuerza de trabajo: la empresa sobren- tiende que sus empleados tienen las habilidades, conocimientos y actitudes que ella desea. Por otro lado, es también muy importante determinar si los empleados en buenos puestos y aquellos que no, son capaces de desarrollarse con base a capacitación, o si debieran ser transferidos a otros puestos o si es necesario contratar personal de nuevo ingreso.

Cuando se emplean técnicas para detectar nece- sidades, dentro de esta metodología se usan unas que son comunes a las otras dos metodologías, sien- do estas: observación, cuestionario y entrevista. Partiendo del hecho que esta metodología analiza al individuo y no al puesto, deja por un lado las ha- bilitades y aptitudes que el puesto requiere y ana- liza las habilidades y aptitudes directamente del trabajador, es por ello, que se vale de la técnica del análisis del Inventario de Recursos Humanos, el cual proporciona toda la información sobre los em- pleados que ocupan los distintos puestos, obtenien- do así, resultados que indican qué personas no tien- nen la capacidad adecuada para lo que la empresa necesita y si esto puede ser resuelto o cubierto a través de capacitación.

- Metodología del Análisis de las Operaciones (Análisis de Puestos)

Esta metodología involucra al "Sistema de Adquisición de Habilidades" consiste en analizar las operaciones que debe hacer cada empleado para ejecutar una tarea de manera efectiva, dicho de otro modo, es analizar y determinar el contenido de trabajo de cada puesto específico que se ha determinado que se va a capacitar contra el desempeño actual por el ocupante del puesto, esto como acción necesaria para determinar las necesidades de capacitación.

Antes de entrar a profundidad en esta metodología, es preciso mencionar que el "análisis de puestos o cargos" se utiliza fundamentalmente para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales indispensables para que el desempeño del puesto sea eficaz.

Esta metodología pretende entonces dar el nivel de análisis más ceñido en la detección de necesidades de capacitación; dado que tal análisis se hace a nivel del puesto, cuya base son los requisitos que precisa tener el cargo de su ocupante."

2.3 Elaboración del Programa

Teniendo ya los elementos suficientes proporcio-

nados por el Diagnóstico, conviene tomar en cuenta algunas consideraciones para la elaboración del programa general, como las siguientes:

- Priorizar los problemas más relevantes de resolver a través de la Capacitación.
- Evaluar si puede aplicarse alguna Capacitación interna (a través de miembros de la organización), o externa (por capacitadores ajenos a la empresa), según se amerite.
- En algunos casos podrá ser aplicable capacitación individual y para otros, en grupo.
- Coordinar con las diferentes jefaturas el horario a utilizar para estos efectos.

2.4 Evaluación y Seguimiento

Posterior a la ejecución del programa, conviene evaluar a través de los jefes inmediatos y el Departamento de Recursos Humanos los resultados del mismo; con el objeto de ver si efectivamente se están alcanzando los objetivos previamente establecidos y los cuales redunden en una mayor productividad del personal.

En muchos casos resulta difícil la medición de estos resultados, más cuando no existen elementos tangibles de por medio; sin embargo, siempre es conveniente que aunque los jefes inmediatos no partici-

pen en alguna capacitación, tengan conocimiento de lo que se transmite a su personal para dar continuidad a este proceso, el cual una vez iniciado debe tratarse que no sea interrumpido, salvo cese de relación laboral.

3. Seguridad e Higiene Industrial

Es bien importante que el trabajador esté rodeado por las condiciones adecuadas para la realización de sus labores, así como se le proporcionen los elementos y normativos que le permitan desenvolverse con confianza, seguridad y tranquilidad y así encontrarse en situación de dar un mejor rendimiento, y por ende, mayor contribución en el logro de la productividad.

Existe una serie de pasos que no deben pasarse por alto para poder, como ya se dijo, crear un ambiente de seguridad para el trabajador, contando entre ellos, los siguientes:

- 3.1 Elaborar, si no existiera, un diagnóstico de seguridad e higiene que permita visualizar principalmente las deficiencias que se tengan en esa área, evaluando entre ello los riesgos de accidentes, siniestros, enfermedades profesionales, mantenimientos preventivos y correctivos y otros, con el propósito de corregirlos.

- 3.2 Establecer programas a corto, mediano y largo plazo, de dotación de implementos, mantenimiento de maquinaria e instalaciones u otros, en orden de prioridades y según los elementos proporcionados por el diagnóstico.
- 3.3 Contar con normas, por escrito, y reglamento de seguridad e higiene que sean del conocimiento de todos los trabajadores.
- 3.4 Incorporar en los Programas de Inducción y Capacitación, los aspectos concernientes al área de Seguridad que compete al trabajador conocer.
- 3.5 Trabajar los programas de esta área en coordinación con las unidades involucradas, por ejemplo, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Bodega, Despachos, Seguridad, etc.
- 3.6 Formar un comité, comisión o grupo de seguridad e higiene integrado por trabajadores, jefes y Gerentes, encargados de concientizar y velar por el cumplimiento de las normas, reglamentos y programas vigentes.
- 3.7 Contar con el apoyo y conocimiento de las autoridades superiores en todos los programas y actividades del área.
- 3.8 Evaluar los resultados obtenidos en los programas que

se ejecuten, con el propósito de efectuar la retroalimentación necesaria.

4. Remuneración

El aspecto de remuneración o sueldo es talvez el más delicado de considerar con el elemento humano, en virtud que representa el aspecto tangible recibido por el trabajador a cambio del servicio que proporciona a la empresa. A este respecto existe también una serie de factores que, por mínimos o insignificantes que parezcan, son susceptibles de tomar en consideración para no afectar el desenvolvimiento de este recurso, que es el más importante dentro de todo proceso:

- 4.1 Informar al trabajador, desde el momento de su contratación, el sueldo que devengará, fechas y forma de pago, incentivos, bonificaciones, comisiones, premios, descuentos y otros.
- 4.2 Efectuar los pagos en las fechas y horas estipuladas.
- 4.3 Velar porque las escalas salariales autorizadas internamente no se encuentren muy desfasadas, en desventaja para la empresa, en comparación con los sueldos imperantes en el mercado; siendo conveniente, para este efecto, mantener estudios salariales actualizados como los elaborados por empresas consultoras en

esta materia; correspondiendo a la unidad de Recursos Humanos cuidar por el desarrollo y actualización de estos instrumentos, siempre contando con insumos de los otros departamentos debido a los puestos especializados, técnicos o propios de la organización.

- 4.4 Cuidar internamente porque los rangos salariales establecidos, sustantivamente representen variación entre una posición, categoría o nivel y otro.
- 4.5 Al tener comprendidos dentro de la empresa planes de incentivos, bonificaciones, comisiones, premios u otros de carácter económico y fuera de lo establecido en ley, el trabajador debe conocer los aspectos que rodean la cancelación de las mismas, estando entre ellos: metas establecidas, forma de cálculo, periodicidad de pago, etc.
- 4.6 De existir dichos planes de incentivo, estos deben obedecer a los estándares de producción y ser verdaderamente motivantes para los trabajadores involucrados en ellos, así como ser sujetos de revisión periódicamente.
- 4.7 Practicar revisiones y obtener retroalimentación, en instrumentos como las políticas y escalas salariales que pueden en cualquier momento quedar desfasadas por factores externos, tales como la inflación.

5. Análisis de Puestos

El Análisis de Puestos resulta un auxiliar importante dentro de la Administración de Recursos Humanos al presentar claramente la labor que desempeña cada puesto dentro de la organización, así como las características que deben poseer las personas que los ocupen. Coadyuva a las distintas fases básicamente en lo siguiente:

- Dentro de la etapa de Reclutamiento y Selección, demostrando las principales actividades que habrá de desarrollar la persona a contratar, y qué aptitudes, preparación y características personales ha de poseer.
- En el área de Capacitación, como elemento para planificar actividades que permitan reforzar las habilidades del personal.
- En lo que se refiere al área de sueldos, coadyuva al ordenamiento de estos en relación a la complejidad del trabajo y la preparación requerida en la persona que habrá de realizarlo.

Existen varios métodos utilizados para el análisis de puestos, teniendo "El método observacional, en el cual al empleado se le ve directamente o se filma su comportamiento en el trabajo. También se le puede entrevistar individualmente o en grupo. Un tercer método es el uso de cuestionarios estructurados, en los cuales los empleados com-

prueban o clasifican las cosas que hacen en su trabajo a partir de una larga lista posible de elementos de tarea. Un cuarto método es la conferencia técnica en la cual "expertos", generalmente supervisores con amplios conocimientos en un trabajo, identifican sus características específicas. Un quinto método consiste en hacer que los empleados apunten sus actividades cotidianas en un diario o cuaderno de notas; después éste se analiza y se estructura en actividades de trabajo." 40/

Existen distintas observaciones a considerar para el análisis de puestos, siendo las más importantes:

5.1 Producto de dicho análisis se generan las Descripciones de Puestos, que comprenden los deberes y responsabilidades de un puesto; y las Especificaciones de los mismos, que comprenden las características personales para cubrir las diferentes posiciones, siendo conveniente que las mismas obedezcan, entre otros, a un minucioso estudio de campo, que complemente la información que pueda trasladar el trabajador y el jefe referente a dichas atribuciones.

5.2 Tanto las Descripciones como las Especificaciones de Puestos deberán estar conformadas dentro de un manual que sea del conocimiento y aplicación de todos quienes manejan personal.

40/ Robbins, Stephen P. op. cit. p. 232.

5.3 La unidad de Recursos Humanos será la encargada de velar por la actualización de dicho instrumento, incorporando las modificaciones que vayan surgiendo como por ejemplo, ampliaciones, diluciones, reclasificaciones, creaciones o supresiones de puestos.

5.4 De manera complementaria al análisis de puestos, existen diferentes sistemas para valuación de los mismos, los cuales permiten determinar el valor relativo de estos dentro de la organización, siendo los más conocidos:

- "Sistema de Puntos, el cual permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de los factores o elementos que comprenden las demandas del puesto. Las destrezas, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo que por lo general entraña un puesto son típicos de los factores principales más comunes que sirven para hacer un puesto más o menos importante que otro.
- Sistema de Comparación por Factores, que permite el proceso de evaluación del puesto sobre la base de factor por factor. Difiere del sistema de puntos, en que las especificaciones de los puestos que se van a evaluar se comparan contra las especificaciones de puestos clave en la organización que sirven como escala para la evaluación del puesto.

- Sistema de Gradación o Clasificación del Puesto, permite que los puestos sean clasificados y agrupados de acuerdo con una serie de clases o grados de salarios predeterminados. Si bien el sistema tiene la ventaja de la sencillez, no proporciona los resultados precisos que da el sistema de puntos y el de comparación de factores.
- Sistema de Alineación de Puestos o por Orden de Méritos, por medio del cual se arreglan los puestos sobre la base de su valor relativo. Es el sistema más antiguo y más sencillo de evaluación de puestos. Su debilidad básica es que no proporciona una medida muy refinada del valor de cada puesto." 41/

6. M o t i v a c i ó n

Este aspecto es de vital importancia para lograr mayor participación del individuo dentro de cualquier proceso, en virtud que por tratarse de un ser humano, las reacciones obtenidas en su comportamiento, dependen del trato de que es objeto.

Refiriendo la descripción de Stephen P. Robbins de que "Las personas que están "motivadas" se esfuerzan más para desempeñarse que aquellos que "no están motivados". Sin embargo, tal definición es relativa, y nos dice poco.

41/ Chruden/Sherman. op. cit. p. 474.

Una definición más descriptiva, pero menos justificada es que la motivación es la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo."

42/

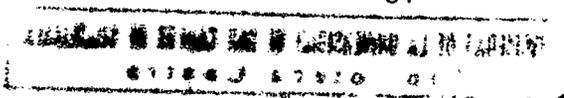
Cabe mencionar que con el pasar del tiempo han ido evolucionando las teorías en cuanto a motivación del personal, y por ende la participación del trabajador dentro del rol empresarial, avanzando estas desde la famosa teoría "X" de Douglas Mc-Gregor, con sus principios básicos que se refieren a:

- "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda."
- "Debido a esta repugnancia, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y aún amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado."
- "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea, más que nada, su seguridad"; 43/

Resulta increíble que esta aún es puesta en práctica por muchas personas, no obstante, se encuentra comprobado que a través de otras teorías como la Y, Z y modelos provenientes de estudios y experimentos de distintas entidades, se obtienen mejores resultados.

42/ Robbins, Stephen P. op. cit. p. 301.

43/ Koontz/O'Donnell. op. cit. p. 600



Existen otros aspectos que se encuentran íntimamente ligados como lo son, el Liderazgo y Clima Organizacional por ser parte del contexto que rodea al trabajador y que por ende, condicionan su actuación dentro de la empresa.

Las consideraciones a observar dentro de la motivación pueden ser innumerables, toda vez que por la particularidad de cada individuo pueden entrar en juego distintos métodos con muy similares resultados. Por ejemplo, un ejecutivo puede encontrar motivación cuando un proyecto presentado por él es considerado, discutido y analizado; mientras que para un operario, un saludo y el indagar por su familia, estudios o su propia salud. A este respecto, se tratará de mencionar algunas formas de motivación que ameritan ser tomadas en cuenta:

- 6.1 Hacer énfasis dentro de la filosofía empresarial acerca del trato hacia el trabajador como ser humano.
- 6.2 Buscar o fortalecer entre las Gerencias o Jefaturas, un liderazgo positivo hacia los subalternos, por ser éstos quienes manejan directamente al personal.
- 6.3 Recordar que tanto el presidente de la empresa como el conserje de la misma deben ser objeto de un trato cortés y bajo las normas de educación.
- 6.4 Propiciar reuniones periódicas entre Jefes y Subalternos para escuchar las inquietudes de estos últimos.

6.5 Efectuar las llamadas de atención en privado y las felicitaciones en público.

6.6 Mantener actualizados a quienes manejan personal, sobre las teorías del comportamiento, sea esto a través de clínicas, talleres o literatura, con el propósito de que proporcionen mejor atención a sus subalternos.

7. Liderazgo

Tomando el concepto de Liderazgo como "una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas de grupo. Este concepto puede ampliarse para incluir no sólo la voluntad de trabajar, sino también la de trabajar con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza, experiencia y habilidad técnica. El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades." 44/

Partiendo de dicho concepto, ha de considerarse que parte vital dentro del logro de la efectividad laboral es el liderazgo que ejerzan los directivos, funcionarios, jefes y supervisores dentro de su respectivo grupo de trabajo; toda vez que son los encargados de dirigir, orientar y

44/ Koontz/O'Donnell. op. cit. p. 598.

asesorar a su equipo de trabajo.

Cabe mencionar que los rasgos de liderazgo son parte de la personalidad de un individuo. En muchos casos se piensa que una vez se tengan las funciones de dirección de personal ya se posee liderazgo, situación completamente errónea, que debe reforzarse a través del proceso de Selección, donde es conveniente buscar verdaderos líderes para las posiciones que así lo requieran.

Existen diferentes enfoques o teorías con respecto al liderazgo, dependiendo ello del estilo propio de cada líder, en consecuencia podría aseverarse que algunos pueden resultar más efectivos que otros en cuanto a la consecución de metas y objetivos de cada grupo; sin embargo, ello dependerá también de la habilidad que posea el líder para adecuar o adaptar cada situación dentro de su estilo propio de dirección.

No obstante el liderazgo ser parte propia del individuo, como ya se mencionara, cabe efectuar algunas observaciones tendentes a proporcionar retroalimentación a quienes tienen la labor de administrar personal:

7.1 Dentro de la práctica del liderazgo es conveniente saber equilibrar y diferenciar la orientación y motivación hacia el logro de las metas y el logro de buenas relaciones entre los integrantes del grupo de trabajo.

- 7.2 Involucrarse directamente con la labor de los subalternos, no solo girar instrucciones desde un escritorio, sino conocer los procedimientos, procesos y problemas en el puesto de trabajo.
- 7.3 Ha sido comprobada la efectividad del liderazgo participativo a través de resultados de diversos experimentos en el uso del mismo, contándose entre ellos el descubrimiento y arreglo de fallas en distintos procesos, mejoramiento o aumento de la productividad, modificación de conductas, etc. 45/
- 7.4 Al practicar un estilo de liderazgo participativo es conveniente estar dispuesto a escuchar y resolver los problemas resultantes, así como analizar y aplicar las posibles soluciones propuestas por los trabajadores; caso contrario podría producir desmotivación y falta de credibilidad hacia los dirigentes.
- 7.5 En los últimos tiempos han ido tomando bastante importancia las prácticas japonesas de liderazgo, siendo sus características principales:
- Preocupación por el bienestar de sus empleados. utilizando gran cantidad de tiempo en hablar con ellos, mejorando la calidad de sus relaciones y

45/ Kopelman, Richard E. ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. McGraw-Hill. 1988. p. 133.

desarrollando actividades culturales, deportivas u otras.

- Minimización en las diferencias de estatus, utilizando, en muchos casos, todos el mismo uniforme.
- Compartir gran cantidad de información con los empleados de todos los niveles.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones, estando involucrados en las mismas el personal que tiene que ver con los efectos que dichas decisiones brindan.

8. Clima Organizacional

Al hablar de clima nos referimos al "conjunto de atributos que pueden percibirse en una organización particular y/o sus subsistemas, y que podrá inducirse de la/os misma/os, al tratar con sus miembros componentes y entornos." 46/

Como se mencionara anteriormente, los aspectos referentes a Motivación, Liderazgo y Clima Organizacional tienen una estrecha relación en su incidencia hacia el logro de la productividad, toda vez que son factores que repercuten en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Tal y como sucede en los seres humanos, dentro de las

46/ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. BOLETIN TECNICO. CLIMA Y MOTIVACION. Agosto 1988. p. 1.

diferentes organizaciones existen una serie de elementos particulares que son los que conforman su propia personalidad. tratandose para el presente caso en el Clima, el cual nunca podrá ser exactamente igual entre una empresa y otra.

Desde el empleado de mayor hasta el de menor jerarquía participan en el establecimiento de dicha personalidad de la empresa. debiendo convertir esta participación lo más positiva posible para crear un entorno favorable que les permita, adicional a desenvolverse en un ambiente agradable, encontrar elementos para ser más productivos. que les permita, adicional a desenvolverse en un ambiente agradable, encontrar elementos para ser más productivos.

Los principales factores que tienen influencia dentro del clima organizacional y que deben ser cuidados con el propósito de mejorar la calidad del mismo, son los siguientes:

- 8.1 Magnitud, naturaleza y estructura de la empresa.
- 8.2 Condiciones físicas y distribución del espacio donde se desenvuelve el trabajador.
- 8.3 Actitudes, comportamiento y tipo de liderazgo ejercido por los funcionarios, gerentes, jefes o supervisores; siendo éste uno de los más importantes pues involucra lo concerniente al trato que se brinda al personal.

8.4 Normas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en la empresa.

8.5 Tipos de comunicación que se den internamente, sea esta formal o informal y las relaciones entre grupos

8.6 Condiciones de higiene y seguridad industrial.

Adicional a los factores mencionados, es recomendable que los dirigentes empresariales conozcan la clase de clima prevaleciente en la organización, tanto desde su punto de vista como del de los trabajadores, pudiéndose evaluar dicha situación en algunos casos a través de la observación y percepción diaria; y en algunos otros, a través de encuestas escritas con el personal. Dichas evaluaciones es conveniente efectuarlas periódicamente con el propósito de:

- Conservar los aspectos favorables
- Reforzar y mejorar los resultados intermedios
- Arreglar y superar los efectos negativos

Muchas veces puede resultar difícil detectar ciertos efectos del clima organizacional, por ser producto de efectos psicológicos e intangibles; sin embargo, por lo mismo se convierten en elementos de vital importancia en el desenvolvimiento de la persona dentro de todo proceso productivo.

9. Evaluación

Tal como se da desde la época de la infancia y durante la preparación académica de los individuos, cuando periódicamente se dan mediciones del avance, aprovechamiento o aprendizaje de los mismos; de manera muy similar es necesario y conveniente que laboralmente se practique un proceso como este, que permita proporcionar información, a manera de retroalimentación al trabajador sobre su participación dentro del proceso productivo de la empresa.

Dicha acción resulta de mucha utilidad contribuyendo a incrementar la productividad, al conocer los trabajadores cómo está siendo su desenvolvimiento y aporte a los objetivos tanto de la unidad a que pertenecen como a los resultados esperados por la organización.

De tal forma, a continuación se presentan algunas observaciones con el propósito de que tales evaluaciones resulten positivas dentro del incremento productivo del recurso humano:

9.1 Normalmente cada jefe o supervisor tiene conocimiento del desenvolvimiento de sus subalternos, y en su función de guía o asesor es conveniente enfatizar en lo siguiente:

- Informar al trabajador referente a su desempeño; no sólo cuando pueda caer en errores, sino también re-

calcar sus aciertos.

- Al existir alguna deficiencia, dársela a conocer al trabajador, con el propósito de superar la misma; muchas veces esto evita el perder a un elemento que puede ser valioso para la empresa.
- Investigar las situaciones de permisos frecuentes, ausentismo o incumplimiento de metas y abordarlos con el trabajador.

Dichas acciones coadyuvan a alcanzar mayor productividad en la siguiente forma:

- Se motiva al trabajador al sentir que existe atención y seguimiento hacia su labor.
- Proporciona retroalimentación al transmitirle tanto sus logros como los errores que pueda tener.
- Permite mayor comunicación, participación e identificación entre el trabajador y sus superiores, departamento y empresa.

9.2 Las observaciones transmitidas a los trabajadores deben ser lo más concretas posible, de preferencia plantear ejemplos basados en la realidad.

9.3 Transmitir al trabajador la disponibilidad de colaboración para poder superar las deficiencias existentes.

9.4 Hay empresas que poseen instrumentos para evaluación

del desarrollo laboral de sus empleados, conocidos como "Evaluación del Desempeño" o "Calificación de Méritos", los cuales son de bastante utilidad; existiendo diferentes métodos creados para el efecto, de los cuales a continuación se mencionan los más utilizados:

- Método Gráfico de Calificación

"Es el tipo más comunmente usado de escala de calificación. Cada cualidad o característica a ser calificada se representa mediante una línea o escala, en la cual el calificador indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o característica."

"Siempre que se use el método gráfico de escala, debe hacerse el análisis de las calificaciones sobre una base que abarque a toda la organización."

47/

- Método de Lista de Comprobación

"Implica que el calificador marque aquellas declaraciones incluidas en una lista, que considera son características del comportamiento o el desempeño del empleado." 48/

47/ Chruden/Sherman. op. cit. p. 245.

48/ Idem. p. 247.

- Método del Estudio de Campo

"Deriva su nombre del hecho de que un representante del departamento de personal sale al "campo", esto es, abandona su escritorio y va al lugar de trabajo del supervisor para obtener información acerca del trabajo de los empleados individuales.

El técnico de personal hará al supervisor preguntas detalladas sobre el desempeño de cada empleado, y luego regresará a su oficina a preparar los informes de la valuación. Los informes luego pueden ser enviados al supervisor, quien los revisa, si es necesario, y los firma para indicar su aprobación." 49/

- Método de Valuación en Grupo

"Un grupo de gerentes y supervisores que conoce al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato y su superior, se reúnen en conferencia con un coordinador cuya función principal es mantener objetiva la evaluación. Discuten la evaluación que previamente ha sido preparada por el supervisor después de sostener una entrevista con el empleado respecto a los requisitos del puesto. A continuación de la conferencia, el supervisor tiene otra entrevista con el empleado en la cual comentan cosas tales como los estándares, el desempeño del empleado y

49/ Idem. p. 250.

cualquier acción de desarrollo requerida para mejorar el desempeño de aquel. Si bien el supervisor tiene la responsabilidad de la evaluación bajo este método, es probable que el hecho de que la discutirá con el grupo lo estimule para ser más cuidadoso en su evaluación." 50/

- Método de Estándares Absolutos

"Significa que los empleados no son comparados entre si, sino contra un criterio rígido. Los administradores pueden redactar ensayos que describan las fuerzas y debilidades de los empleados. En evaluaciones más complejas se pueden marcar las respuestas con un "si" o un "no" en una lista previamente preparada sobre el comportamiento de aquellos." 51/

- Método de Estándares Relativos

"Compara a los empleados entre si. Estos métodos utilizan instrumentos de medición relativos más que absolutos. Por ejemplo, los empleados pueden ser jerarquizados en un orden dentro de grupos de clasificación tales como "Primero de la quinta categoría", "Segundo de la quinta categoría". Otro enfoque es el de jerarquizar a un determinado conjunto de empleados desde el más alto hasta el más

50/ loc. cit.

51/ Robbins, Stephen P. op. cit. p. 429.

bajo. Si se está evaluando a treinta de ellos usando la clasificación individual, entonces sólo uno puede ser "el mejor" y alguno debe ser relegado a último lugar." 52/

- **Administración por Objetivos**

Citado por diferentes autores por ser un sistema que da mucha importancia a la evaluación del desempeño, los empleados son calificados por la "eficacia con que logran el conjunto específico de objetivos que se han determinado como críticos en la terminación exitosa de sus trabajos." 53/

Sobre este método se entrará en mayor detalle en el inciso 10.2 del presente capítulo.

De ser aplicado cualquiera de los métodos citados, debe cuidarse que cumplan con ciertas características para minimizar los errores en que pudiera caerse, toda vez que por ser utilizados por personas, conllevan cierta subjetividad en su aplicación, mencionándose para el efecto las siguientes recomendaciones:

- Que sean técnicamente elaborados y probados a través de muestreo entre la población donde se utilizará; a manera que sea mínimo el margen de subjetividad que pueda existir.
- Capacitar al personal que lo aplicará, mediante prácti-

52/ loc. cit.
53/ Idem p. 430.

cas sobre la utilización de los mismos.

- Informar a todo el personal sobre los objetivos, periodicidad y repercusiones provenientes de los resultados obtenidos.

10. O t r a s T e o r í a s

Con el pasar del tiempo, avances tecnológicos y de las investigaciones, han surgido nuevas teorías tendentes todas a aportar mejoras a los diferentes métodos, procesos y recursos que intervienen en la productividad de la empresa.

Cabe mencionar que la adopción de cualquier nuevo sistema que surja resulta positiva una vez se esté convencido que, a través de haberlo analizado cuidadosamente, proporcionará a la organización que lo practicará los resultados esperados; para el efecto se presentan las siguientes recomendaciones:

- Investigar y analizar el método que se trate, a través de personas especialistas en la materia, así como empresas donde se esté aplicando el mismo.
- Establecer los objetivos que se pretenda alcanzar a un corto, mediano y largo plazo, estando conscientes que todo proceso de cambio conlleva un tiempo prudencial para la obtención de resultados.

- Documentar, informar y capacitar a todo el personal, iniciando por las autoridades superiores hasta llegar al personal operativo.
- Preparar el soporte logístico que se haga necesario para la implantación y desarrollo del sistema.
- Implantar el sistema.
- Dar seguimiento y retroalimentación al sistema, en base al avance y resultados que se vayan obteniendo.

Es así como a continuación se presentan brevemente las teorías más recientes que han causado impacto en el medio, al ser consideradas motivadoras y participativas para el elemento humano, así como han proporcionado muy buenos resultados en los países donde se han aplicado:

10.1 Desarrollo Organizacional

También conocido como "D.O", "Contiene generalmente conceptos y datos tomados de las ciencias de la conducta y su objeto es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con planes." 54/

Básicamente, como la definición lo cita, pone énfasis en velar porque los procesos de cambio resulten eficientes manejando las relaciones complejas y coordinando dichos procesos en conjunto con los

54/ Universidad de San Carlos de Guatemala. PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. Julio 1980. p. 2

restantes de la empresa; todo esto desde el punto de vista de la teoría de sistemas, tomando para el efecto tres elementos importantes, los cuales son:

- Valores, considerando al hombre tal cual es, un ser humano capaz de desarrollar todo su potencial, una vez se le brinden las oportunidades y medios para ello.
- Procesos, que conllevan las fases de investigación y recopilación de datos, análisis y propuesta de soluciones; y luego puesta en marcha de los planes provenientes del diagnóstico.
- Tecnología, consistente en el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que coadyuvan en la implantación de soluciones.

10.2 Administración por Objetivos

"Es un proceso que permite a los directivos superiores y a sus subordinados identificar conjuntamente los objetivos comunes de la organización, definir las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en lo que respecta a los resultados esperados y la utilización de estos parámetros como guías para el funcionamiento de la unidad o división que se trate." 55/

55/ Bittel, L.R.; Ramsey, J.E. op.cit. p. 298.

La Administración por Objetivos (APO) debe iniciar en la cúpula de la organización para analizar y revisar los objetivos a nivel macro; encajándolos dentro de los planes generales de la empresa.

Asimismo corresponderá a este nivel efectuar una revisión a la estructura organizativa, para obtener el respaldo necesario que permita alcanzar eficacia en el logro de los objetivos planteados.

Entre las principales características de la APO se encuentran las siguientes:

- Las autoridades superiores y subordinados identifican sus metas en común, concentrándose en obtener los resultados preestablecidos.
- Tiende a fortalecer la estructura organizativa existente.
- Funciona como técnica de motivación, al establecer el propio trabajador, en gran parte, sus metas, poniendo en juego su potencialidad para el logro de las mismas.
- Dinamiza la labor administrativa al encaminar todos sus mejores esfuerzos hacia el logro de los objetivos establecidos.

10.3 Control Total de Calidad

"Es un modelo de administración que busca el desarrollo de la calidad en el sentido más amplio,

en todo personal y en toda actividad que se realiza en la empresa.

Requiere un profundo convencimiento de cambio de los sistemas tradicionales de administración, a un sistema participativo considerando a los hombres como seres humanos capaces de entender su trabajo y desarrollarlo con verdadero sentido dentro de la calidad y productividad." 56/

También conocido como Gestión Total de Calidad o Calidad Total, este sistema tuvo sus orígenes en las experiencias japonesas, quienes lograron comprender que en vez de fortalecer las fases de inspección para no despachar productos defectuosos, era más conveniente dejar de producir artículos con defectos desde el inicio del proceso, lo cual les significaría un increíble ahorro en muchos aspectos.

Para la implantación de un sistema de Calidad Total, el cual involucra a todo el personal, es conveniente iniciar educando al mismo, ya que esto es un cambio completo de cultura que, con el propósito de satisfacer al cliente ofreciéndole la calidad requerida, exige sean modificados vicios o costumbres que puedan obstruir dicho proceso, cambiando inclusive actitudes de las personas, lo cual idealmente debe iniciar en casa.

56/ Asociación de Gerentes de Guatemala. CONTROL TOTAL DE CALIDAD. Centro de Desarrollo Empresarial. Seminario. Guatemala. s.f. p. 2

Mucho se ha escrito sobre este sistema, el cual hace énfasis principalmente en la satisfacción que se debe proporcionar al cliente, a través de la calidad; mencionándose las seis características propias del control de calidad japonés: 57/

- Control de calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización.
- Educación y capacitación en control de calidad.
- Actividades de círculos de control de calidad.
- Auditoría de control de calidad.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Asimismo cabe agregar los pasos del Método Gerencial Deming 58/ y que son los siguientes:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar la nueva filosofía.
- No depender más de la inspección masiva.
- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.

57/ Ishikawa, Kaoru. QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD. s.e. s.f. p. 33.

58/ Walton, Mary. COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1992. p. 38.

- Instituir la capacitación en el trabajo.
- Instituir el liderazgo.
- Desterrar el temor.
- Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.
- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
- Eliminar las cuotas numéricas.
- Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
- Instituir un programa vigoroso de educación y entrenamiento.
- Tomar medidas para lograr la transformación.

D. ORGANIZACION DE UNA UNIDAD ENCARGADA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es de suma importancia, para toda organización, contar con una unidad cuyas atribuciones específicas sean el velar porque se ejecuten las funciones inherentes a la administración del elemento humano con que se cuenta.

Como ya se mencionara, cada funcionario, ejecutivo o mando medio que posea personal subalterno, de hecho ejerce este tipo de administración; sin embargo, es conveniente la existencia de la unidad en mención para efectos de coordinar y dar seguimiento a programas y proyectos de esta área, estandarizar normas y

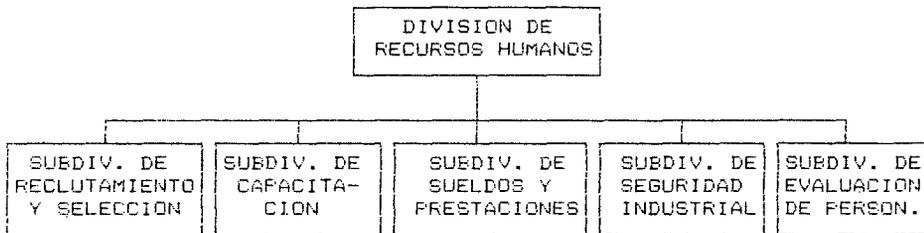
políticas en la materia, brindar asesoría a todo nivel y otras actividades con cobertura organizacional, las cuales coadyuvan a elevar el nivel de productividad del recurso humano, al cuidar directamente por el desarrollo de este, y cumplir con las actividades encaminadas a atender y motivar en su desempeño al elemento más valioso de la empresa.

Para tal efecto, a continuación se proporcionan las recomendaciones consideradas más importantes en el establecimiento de una unidad de Recursos Humanos:

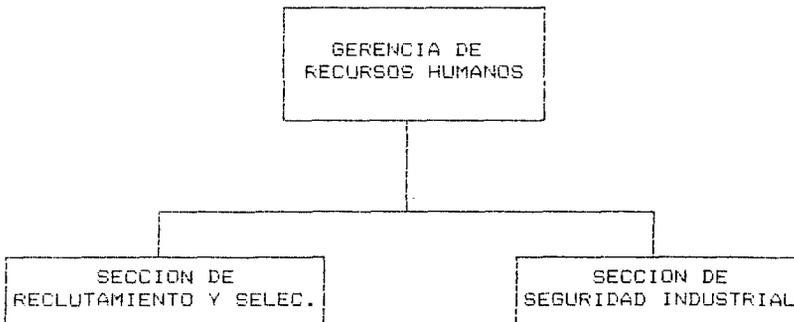
1. Es conveniente que esta unidad se ubique en posición staff en relación al resto de unidades administrativas, para que con ello las acciones específicas de personal puedan ser orientadas y asesoradas oportunamente, sin romper la unidad de mando que debe existir. Asimismo que dependa directamente de la Gerencia, Presidencia, Dirección o máxima autoridad de la entidad, debido a que por ser el factor humano el más importante en toda organización, amerita contar con el apoyo gerencial en todas sus acciones.
2. De la magnitud de la organización dependerá la conformación de la Unidad de Recursos Humanos, es así como puede variar desde unidades a nivel de Direcciones, Divisiones o Vicepresidencias, y a su vez subdivididas por áreas, las cuales poseen todas igual importancia; así como Gerencias, Jefaturas o Secciones, con menos personal; hasta llegar, a entidades pequeñas, donde esta función sea delegada a una persona.

Para una mejor ejemplificación, a continuación se presentan diversos organigramas que permiten visualizar las situaciones antes descritas:

- Para Empresas Grandes:



- Para Empresas Medianas:



- Para Empresas Pequeñas:

SECCION DE PERSONAL
1 Encargado
1 Oficinista

3. Ya que actualmente existe amplia preparación académica en materia de recursos humanos, es recomendable que las personas encargadas de dirigir las unidades que se integren, cuenten con la instrucción y experiencia que la posición amerite, por supuesto, esto acorde a la magnitud de la unidad; pudiendo enmarcarse dicha preparación como sigue:

- Post-grado en Recursos Humanos
- Carrera universitaria afín, tal como Administración de Empresas, Psicología Industrial e Ingeniería Industrial
- Carrera técnica en recursos humanos
- La experiencia requerida dependerá de las exigencias y responsabilidades asignadas al puesto, por ejemplo, para cubrir una posición a nivel de División o Dirección de Recursos Humanos, será recomendable una persona que no

esté iniciando su experiencia laboral, sino que haya recorrido un tiempo prudencial dentro del área.

4. Es conveniente que la unidad de Recursos Humanos absorba todas las funciones concernientes a la administración del elemento humano, ya que en algunos casos ciertas funciones se encuentran atribuidas a otras unidades, por ejemplo: Sueldos, al Departamento de Contabilidad; Seguridad Industrial a Producción; mientras que para velar adecuadamente por el desarrollo del personal, es necesario controlar todas las actividades inherentes al mismo de manera integral.

CONCLUSIONES

1. El recurso humano ha ido adquiriendo mayor importancia durante los últimos años en nuestro medio, lo cual se refleja con la aparición de unidades específicas para su administración.
2. Las fases de Reclutamiento y Selección se han ido tecnificando cada vez más, de ahí la utilización de evaluaciones psicométricas, entrevistas, investigaciones, requisitos mínimos y otros.
3. Las asignaciones o erogaciones destinadas para el área de Entrenamiento o Capacitación continúan viéndose como un gasto entre las autoridades superiores de las instituciones o empresas; situación que dificulta poder sustentar objetivamente que la CAPACITACION ES UNA INVERSION Y NO UN GASTO.
4. Generalmente las empresas no tienen establecidas sus propias Filosofías para el manejo de personal, lo cual afecta su administración, al no contar con principios sólidos que orienten o dirijan sus objetivos. Para el caso del Sector Público, el "Sistema de Servicio Civil" marca los procedimientos para la consecución de una filosofía básica, aunque en la práctica no se dé.
5. El área encargada de velar por el manejo del aspecto salarial es quizás la más delicada y problemática tanto dentro del Sector Público como Privado, en virtud que solamente las empresas de gran magnitud, y que cuentan con sistemas de Administración de Personal bien establecidos, pueden ofrecer opciones ventajosas en este sentido.
6. Los principales problemas que afectan la productividad del elemento humano dentro del proceso en que se desenvuelve provienen básicamente de la falta de un sistema técnico de Administración de Recursos Humanos; así como de la falta de apoyo que aún existe en muchas empresas hacia el personal; y de las leyes vigentes, las cuales no responden a la problemática nacional.
7. Con la excepción de pocas empresas que cuentan con sistemas bien implementados de Administración de Recursos Humanos en el medio; puede decirse que la mayoría de organizaciones tanto del sector Público como Privado no llevan a la práctica, de manera sistematizada, todas las fases que conforman dicha administración, y las cuales integran la metodología propuesta en la presente tesis.

RECOMENDACIONES

1. Es conveniente dentro de todo proceso de Administración de Recursos Humanos no obviar lo concerniente a la fase de Planificación, en virtud de que es la que nos proporciona las premisas fundamentales para echar a andar toda actividad.
2. Los métodos a utilizar dentro de las fases de Reclutamiento y Selección deben aplicarse cuidadosamente, y analizando las vías más adecuadas en base al tipo de personal de que se trate.
3. Todas las áreas o etapas que conforman la Administración de Recursos Humanos tienen su propia importancia, siendo recomendable velar por la adecuada aplicación de todas y cada una de ellas, ya que en conjunto, como parte del sistema que integran, pueden propiciar en mejor forma mayor participación del elemento humano en el alcance de la productividad.
4. Para la implantación de un programa de Capacitación es recomendable que este responda a un diagnóstico previamente elaborado, y que además se definan claramente los objetivos que se desean alcanzar, se proporcionen los recursos necesarios, se cuente con el apoyo de las autoridades competentes, así como se brinde el seguimiento y retroalimentación necesarios.
5. Dentro del área de Seguridad e Higiene Industrial, es conveniente se elaboren normativos y políticas que resguarden la integridad física de los trabajadores, y que se den a conocer a estos desde el momento en que ingresan por primera vez a la empresa.
6. Es conveniente se dé mayor énfasis a la fase de Sueldos y Salarios, en virtud que es la que al ser descuidada ocasiona mayor problemática entre el personal.
7. Para poder propiciar verdaderamente mayor PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO EN EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD, deben cuidarse también aquellos aspectos que resultan intangibles, pero que pueden causar un buen o mal impacto, dependiendo la manera en que se practican; siendo estos la Motivación, el Liderazgo y Clima Organizacional.

8. Dentro de la Administración de Recursos Humanos es recomendable aplicar la fase de Evaluación, en virtud que es necesario que el individuo, como parte integrante de la organización, conozca qué aporte está obteniendo la empresa de él, la forma en que es visto su desenvolvimiento, sus logros o fallas, etc.
9. Normalmente dentro del medio es bastante frecuente adoptar las nuevas corrientes administrativas que aparecen o que escuchamos son aplicadas en otras empresas; recomendándose que previo a la implantación de cualquier nuevo sistema, por novedoso que sea, se estudie detalladamente la organización donde se aplicará, los objetivos que se pretende alcanzar, los recursos con que se cuenta y se proporcione el apoyo conveniente para garantizar sus resultados.
10. Con el propósito de proporcionar mayor seguimiento al aporte del recurso humano en el logro de la productividad, es conveniente existan dentro de las organizaciones, las unidades específicas que velen por coordinar la Administración de este recurso.
11. Para poder obtener mejores resultados provenientes de la participación del recurso humano dentro de los procesos que forman parte de la organización, se recomienda poner en práctica la metodología propuesta en la presente tesis, la cual comprende las fases fundamentales para la Administración de dicho recurso.

B I B L I O G R A F I A

1. Arias Galicia, Fernando. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial Trillas. México. 1978.
2. Bittel, L.R.; Ramsey, J.E. **ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT,** Tomos 1, 2 y 3. Biblioteca Master Centrum. Grupo Editorial Océano. España. s.f.
3. Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur w. Jr. **ADMINISTRACION DE PERSONAL.** Editorial C.E.C.S.A. México. 1982.
4. **CODIGO DE TRABAJO (DECRETO NUMERO 1441 DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA), DECRETOS LEY y ACUERDOS GUBERNATIVOS VARIOS.** Jiménez & Avala Editores. Guatemala. s.f.
5. **DICCIONARIO ENCICLOPEDICO UNIVERSAL. OCEANO UNO.** Grupo Editorial Océano. Colombia. 1990.
6. **DICCIONARIO HISPANICO UNIVERSAL.** Enciclopedia Ilustrada en Lengua Española. Editora Volcán. Panamá. 1965.
7. Instituto Centroamericano de Administración Pública. **SABER VER LAS EMPRESAS PUBLICAS.** Editorial Universitaria Centroamericana. Costa Rica. 1980.
8. Jeréz Aguilar, William Adolfo. **METODOLOGIA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO (Tesis).** Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 1992.
9. Koontz, Harold; D'Donnell, Cyril. **CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.** McGraw-Hill. México. 1982.
10. Kopelman, Richard E. **ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.** McGraw-Hill. México. 1988.
11. Oficina Internacional del Trabajo. **INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO.** Ginebra, Suiza. s.f.

12. Oficina Nacional de Servicio Civil. **LEY DE SERVICIO CIVIL (DECRETO 1748 DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA)**. Unidad de Reproducción ONSEC. Guatemala. 1985.
13. Robbins, Stephen P. **ADMINISTRACION. TEORIA Y PRACTICA**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1987.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala. **APUNTES DE TEORIA ADMINISTRATIVA I**. Facultad de Ciencias Económicas. s.f.
15. Universidad de San Carlos de Guatemala. **PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 1980.
16. Walton, Mary. **COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING**. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1992.

ARTICULOS VARIOS:

17. Asociación de Gerentes de Guatemala. **CONTROL TOTAL DE CALIDAD**. Centro de Desarrollo Empresarial. Instructor: Manuel de Aguirre. s.f.
18. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION**. Servicio de Información y Documentación Técnica. Guatemala septiembre 1993.
19. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **CLIMA Y MOTIVACION**. Servicio de Información y Documentación Técnica. Guatemala, agosto 1988.
20. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **PRODUCTIVIDAD: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA**. Servicio de Información y Documentación Técnica. Guatemala, mayo 1993.
21. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **QUE ES LA PRODUCTIVIDAD?** Servicio de Información y Documentación Técnica. Guatemala, marzo 1992.

22. Ishikawa, Kaoru. **QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?** s.e., s.f.

23. Unión Solidarista Guatemalteca. **"SOLIDARISMO: UN MOVIMIENTO LABORAL EMERGENTE EN AMERICA LATINA"**. Declaración ante la Comisión Inter-Institucional de Comercio para el sistema generalizado de preferencias. Washington D.C. Noviembre 1993.