

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA DISTRIBUIDORA
DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS**

Tesis

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas

Por

Vilma Janeth Bolaños Urizar

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

Licenciada

GUATEMALA, ABRIL DE 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salbuero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal 5º.	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Presidente	Lic. Jorge León Morales
Secretario	Lic. Luis Rodolfo Arias Monterroso
Examinador	Lic. Hiliana Cardona Recinos
Examinador	Lic. Héctor García Méndez
Examinador	Lic. Maria Magdalena Melara

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Liada. Olga Edith Siekavizza Grisolía
SECRETARIO	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León
EXAMINADOR	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

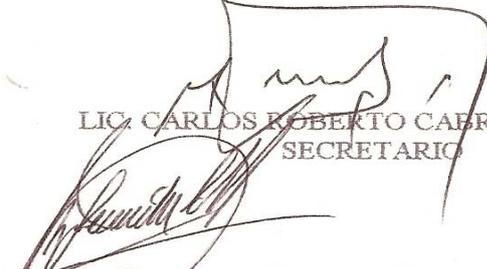
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, Subinciso 6.8.1 del Acta 7-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 167-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de octubre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante VILMA JANETH BOLAÑOS URÍZAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A Dios todopoderoso:

Por ser nuestro creador y redentor, ya que sin sus consejo y sabiduría el hombre no podría realizar sus sueños e ilusiones y aplicar sus conocimientos en la vida.

A mi madre:

Virginia Estefana Urizar de León, que este triunfo sea para ella como una recompensa a su esfuerzo y al trabajo de toda la vida, gracias por el amor, que Dios la bendiga y guarde siempre.

A mis hermanos:

Mildred, Ulises, Patricia, Lucrecia, Beatriz y Karen, por los favores, el amor y la paciencia que siempre me han demostrado, y especialmente a ti Lucky por la ayuda brindada.

A mi esposo:

Iván, por su gran apoyo en la realización de mi carrera. Ya que constantemente me decía, has tu tesis ya solo eso te falta es una sola grada para llegar a la meta, tu puedes confiar en ti misma, que Dios te guarde y que te tenga a mi lado hasta mi último día.

A mis hijos:

Héctor y Diana, que sea este triunfo ejemplo de esfuerzo a pesar de las cosas que la vida nos tiene preparadas y de los tropiezos que nos detienen algunas veces para completar lo que anhelamos.

A:

Rosa Angélica y Familia, un agradecimiento especial por su amistad y el gran apoyo que me brindo en la elaboración de la presente tesis.

A mi asesor:

Lic. Carlos Grajeda, gracias por el apoyo que brindo en la presente investigación.

A:

Licda Olga Sievavizza Por los consejos y enseñanzas que me brindo en los últimos momentos de mi carrera, así como darme a conocer los valores y virtudes que la mujer tiene a pesar de la edad, los inconvenientes, los obstáculos para culminar la carrera gracias por estar en ese puesto, transmitir y apoyar al estudiante, siga adelante en su trabajo.

A:

La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala en especial a la facultad de Ciencias Económicas, por que mi mayor sueño era ser una profesional de esta Universidad.

A:

La Distribuidora de Productos Hospitalarios, lugar donde se me permitió desarrollar la investigación de mi tesis. Gracias.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.	Administración de recursos humanos	1
1.1	Administración de recursos humanos	1
1.2	Reclutamiento de personal	2
1.2.1	Reclutamiento Interno	3
1.2.2	Reclutamiento externo	4
1.2.3	Técnicas de reclutamiento	5
1.2.4	Evaluación de los resultados de reclutamiento	7
1.3	Selección de personal	7
1.3.1	La selección como proceso de comparación	8
1.3.2	Selección como proceso de decisión y elección	9
1.3.3.	Descripción y análisis de cargos	10
1.3.4	Solicitud de personal (SP)	10
1.3.5	Concepto de cargo	11
1.3.6	Definición de diseños de cargos	11
1.4	Técnicas de selección	12
1.4.1	Entrevista de selección	13
1.4.2	Pruebas de conocimiento ó de capacidad	14
1.4.3	Pruebas psicométricas	14
1.4.4	Pruebas de personalidad	15
1.4.5	Técnicas de simulación	15
1.4.6	Evaluación de los resultados de la selección	16
1.5	Evaluación del desempeño humano	16
1.5.1	Objetivos de la evaluación del desempeño	17

1.5.2	Beneficios de la evaluación del desempeño	17
1.5.3	Quién debe de evaluar el desempeño	18
1.5.4	Alternativas de evaluación	18
1.6	Inducción	19
1.6.1	Orientación de las personas	19
1.6.2	Opciones de socialización de nuevos empleados	20
1.7	Capacitación	21
1.7.1	Necesidades de capacitación	22
1.7.2	Análisis organizacional	22
1.7.3	Análisis de tareas	22
1.7.4	Análisis de personas a capacitar	23
1.7.5	Diseño de programa de capacitación	23
1.7.6	Los objetivos de capacitación	23
1.7.7	Motivación de personas	24
1.7.8	Principios de aprendizaje	24
1.7.9	Características de los instructores	24
1.8	Implementar programa de capacitación	25
1.8.1	Métodos de capacitación p/empleados no ejecutivos	25
1.8.2	Métodos para el desarrollo de ejecutivos	26
1.8.3	Evaluación de programas de capacitación	27
1.9	Remuneración	27
1.9.1	Los tres componentes de la remuneración total	28
1.9.2	Diseño de un sistema de remuneración	28
1.10	Compensación	31
1.11	Relaciones con los empleados	31
1.11.1	Diseño de un programa de relaciones con los Empleados	32
1.12	Registro ó monitoreo	32

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

2.	Situación actual	34
2.1	Antecedentes	34
2.2	Actividad comercial	34
2.3	Organización	35
2.4	Diagnóstico	36
2.5	Proceso actual de reclutamiento	38
2.5.1	Reclutamiento de personal	38
2.5.2	Selección	39
2.5.3	Contratación	41
2.5.4	Inducción	41
2.5.5	Capacitación	43
2.5.6	Desarrollo de personal	44

CAPÍTULO III
PROPUESTA PARA LA ADMINITRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

3.	Propuesta	48
3.1	Objetivo general	48
3.2	Objetivos específicos	48
3.3	Funciones de la gerencia de recursos humanos	49
3.4	Políticas laborales	50
3.5	Organización	50
3.5.1	Organigrama general propuesto	51
3.6	Reclutamiento	51

3.7	Selección	52
3.8	Contratación	52
3.9	Inducción	53
3.10	Evaluación del desempeño	54
3.11	Capacitación	55
3.12	Remuneración	55
3.13	Compensación	55
3.14	Banco de datos y/o monitoreo	56
3.15	Presupuesto / costos de implementación de la gerencia de recursos humanos	56
	Conclusiones	58
	Recomendaciones	59
	Bibliografía	60
	Anexos	62

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Contenido	Página
Grafica 1 Organigrama general actual	36
Gráfica 2 Nivel académico	37
Grafica 3 Cómo se entero de la plaza vacante?	39
Gráfica 4 Durante la entrevista a candidatos	40
Gráfica 5 Sobre la inducción presentada	42
Gráfica 6 Requiere de capacitación?	43
Gráfica 7 Pruebas para conocer la honradez, hábitos, honestidad	44
Gráfica 8 Resultado de la prueba de Aptitud / Percepción	45
Gráfica 9 Resultado de la prueba de Aptitud / Números	46
Gráfica 10 Resultado de la prueba de Aptitud / Razonamiento	47
Gráfica 11 Organigrama general propuesto	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido		Página
Figura 1	Selección comparativa de personal	9
Figura 2	Programa de inducción	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	Página
Formato 1 Solicitud de Empleo	63
Formato 2 Solicitud de plaza vacante	68
Formato 3 Anuncio en el medio escrito	70
Formato 4 Record de personal	72
Formato 5 Descripción del perfil requerido para el puesto de trabajo	74
Formato 6 Flujo grama de reclutamiento interno	82
Formato 7 Flujo grama de reclutamiento externo	84

INTRODUCCIÓN

La modernización ha influenciado directamente en la economía de todos los países alrededor del mundo, Guatemala no escapa a dicho proceso, ya que han surgido nuevas corrientes de administración de personal orientadas a la eficiencia de los procesos y políticas económicas en la reducción de costos de los servicios.

Es importante hacer notar que como consecuencia de dicho proceso, muchas empresas han tomado la decisión de reducir su personal y redistribuir las tareas entre los empleados que quedan, y en algunos casos se contratan nuevos empleados por sueldos más bajos. Permitiendo que los procesos de administración del recurso humano reorienten los beneficios a los empleados enfocándolos hacia otros beneficios no únicamente los recibidos a través de los sueldos.

La presente tesis hace un recorrido por cada uno de los procesos que permiten visualizar a través de la administración del recurso humano, todos los elementos que son importantes en la toma de decisiones.

Es por ello que en el capítulo I se refiere al marco teórico y nos orienta: cómo, quién y cuándo, se inicia el proceso de reclutamiento, selección, hasta el momento de la contratación. Igual de importante es la inducción y capacitación, que permitirá al nuevo elemento posicionarse y tener pleno conocimiento sobre las tareas y funciones a realizar dentro de su puesto de trabajo, y el beneficio económico que obtendrá a cambio.

El capítulo II, se refiere a los antecedentes, objetivos, actividad comercial, la actual organización administrativa de la organización. A través de la encuesta al personal se determinó el diagnóstico que permitió establecer el proceso de ingreso y contratación de personal.

Las pruebas psicométricas efectuadas al personal permitieron conocer las habilidades y destrezas con las cuentan y como éstas favorecen u obstaculizan el desarrollan sus actividades.

capítulo III Contiene la propuesta para la administración de recursos humanos, cuya finalidad es reorganizar el proceso de reclutamiento, selección, y contratación, inducción, capacitación, evaluación al personal, así como del personal que se encargará de la implementación de este programa y los costos que esto representara para la organización.

Así mismo se han incluido las conclusiones, recomendaciones que se destacan como resultado de la investigación y que serán de mucha utilidad en la reorganización de la administración de los recursos humanos y de igual forma se incluye la bibliografía que sirvió de base para enriquecer los conceptos y contenidos de la presente tesis.

Los anexos que contiene esta tesis se han elaborado con el fin de ayudar a que los procedimientos que se plantean sean aplicados de una manera eficiente y que contribuyan a que los recursos humanos en el futuro vean que con la ayuda de estos se pueden alcanzar las metas trazadas en el menor tiempo posible y por ende ayudar a que las actividades de la organización sean todo un éxito.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1 Administración de recursos humanos

“La Administración de recursos humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. Es necesario comprender las fases sobre las cuales la ARH trabaja (organizaciones y personas) para lograr entender sus técnicas, con exactitud. Durante mucho tiempo, la ARH. (Entonces llamada **administración de personal o relaciones industriales**) se concibió como una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones, algo así como un elemento de enlace, un organismo que recogía las exigencias de la organización hacia los empleados y las reivindicaciones que éstos demandaban de aquella”. (1:2)

El éxito de toda función social y en particular de las que se realizan en una empresa, dependen de dos elementos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y de las cosas o bienes de que se valen para realizarlas. Así lo define Reyes Ponce en su obra: Administración de Empresas Teoría y Practica “Así, entre las personas se pueden mencionar en una empresa a los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores inmediatos, los empleados calificados y no calificados, los obreros calificados, semi-calificados y no-calificados etc. Entre las cosas, aunque puede considerarse un gran número, las máquinas, los materiales, los métodos y el dinero”. (5:36)

“Las organizaciones originan una compleja dinámica interna, en la cual los individuos deben tomar parte: se buscan (reclutamiento), se seleccionan, se integran, se capacitan y ocupan determinados cargos en los cuales se

supervisan, se evalúan y se controlan. A su vez logran satisfacer mediante su participación en las empresas, algunas necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc.). (1:21)

“Las personas constituyen las organizaciones: el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones, y particularmente a la administración de recursos humanos, y para ello cuenta con dos alternativas: estudiar a las personas como tales o, como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales”. (1:44)

“Definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, todas estas actividades que se identifican genéricamente como aspectos de la administración de recursos humanos”.

Así las menciona Chiavenato: “Las políticas surgen en función de la racionalidad de la filosofía y de la cultura de las organizaciones, y son reglas que se establecen para dirigir las funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Y son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores, para que estos les solucionen cada caso”. (1:117)

1.2 Reclutamiento de personal

Conjunto de técnicas y procedimientos cuya finalidad es atraer candidatos calificados, para ocupar cargos dentro de la organización. “La aplicación de este proceso radica en un sistema de información mediante el cual la organización

ofrece, en el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo a candidatos potencialmente calificados, y capaces de ocupar plazas vacantes dentro de la organización”. (1:169)

1.2.1 Reclutamiento interno

Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

Se lleva a cabo a través de ofertas de ascensos (cargos más elevados, más complejos, pero en la misma área de actividades de la persona) y transferencias (cargo del mismo nivel, pero involucra otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de la organización).

Ventajas

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
3. incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
5. No requiere socialización organización de nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección pues los candidatos son bien conocidos.
7. El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Desventajas

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y nuevas expectativas.
2. Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterable el patrimonio humano de la organización.

4. Ideal para empresas burocráticas y mercantilistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organización existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

1.2.2 Reclutamiento externo

Se enfoca en los candidatos de recursos humanos. Para que funcione bien debe buscar personas de manera precisa y eficaz para llegar y atraer a los candidatos buscados.

Utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado, donde quiera que se encuentre. Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente aunque en ese momento no exista un puesto vacante, el reclutamiento deber ser una actividad continua e ininterrumpida.

Ventajas

1. Introduce ideas nuevas en la organización: talentos habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organización y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
6. Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Desventajas

1. Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer las oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir a los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
5. Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

1.2.3 Técnicas de reclutamiento

Según Idalberto Chiavenato “Las técnicas de reclutamiento, pasan a representar los objetivos sobre las cuales incidirán el reclutamiento. Estas a su vez elevan el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuyen el tiempo del proceso, reducen los costos operacionales del reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas”. (1:167)

Principales técnicas de reclutamiento externo son:

➤ Periódicos y revistas especializadas

Los avisos en periódicos son una buena opción para los cargos vacantes de: gerentes, supervisores y empleados de oficina. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas.

➤ Agencias de reclutamiento

Pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento, las cuales pueden ser:

1. Agencias operadas por el gobierno, a través de la secretaria del trabajo o entidades relacionados con el empleo.
2. Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro; por ejemplo asociaciones profesionales o no gubernamentales, universidades.
3. Agencias particulares o privadas de reclutamiento, son las más importantes fuentes de personal gerencial y de oficina.

➤ Presentación de candidatos por recomendación de empleados

“Sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos, la organización estimula a los empleados a que recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) en éste como modelo la información, sobre la vacante llega al candidato llega a través del empleado, se siente importante y responsable de la admisión del candidato. De cierta forma la organización delega en los empleados gran parte de la continuidad de su organización informal”. (2:101)

➤ Consulta en los archivos de candidatos

El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a éstos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores. El sistema de archivos se organiza de acuerdo a las calificaciones

más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el currículum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se transforme en un archivo muerto, la organización debe mantener contactos con los candidatos para no perder interés ni el deseo de atraerlos. Este sistema de reclutamiento es el de menor costo y, cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos. (2:101)

1.2.4 Evaluación de los resultados de reclutamiento

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a qué costo. El reclutamiento debe llegar a ser una parte significativa del MRH. En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos lleguen mejor será el reclutamiento. En el enfoque cualitativo lo más importante es atraer candidatos seleccionados, entrevistados, y enviados hacia el proceso de selección.

Las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutadores son escogidos y entrenados aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar la calidad del proceso que produce gran impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuerte impresión negativa o positiva en los candidatos. Además, en el reclutamiento es esencial la cooperación entre línea y staff (los jefes, asesores). El consultor de recursos humanos y el personal de línea que se encargan de reclutar deben saber con exactitud qué exige el cargo y qué se busca en los candidatos.

1.3 Selección de personal

La selección de personal es un proceso que define la persona que ocupará el puesto de trabajo dentro de una organización.

“Así también la selección de personal puede definirse como la escogencia del individuo adecuado, para el cargo adecuado. O, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento personal”. (1:185)

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben de ser contratados”. (9:180)

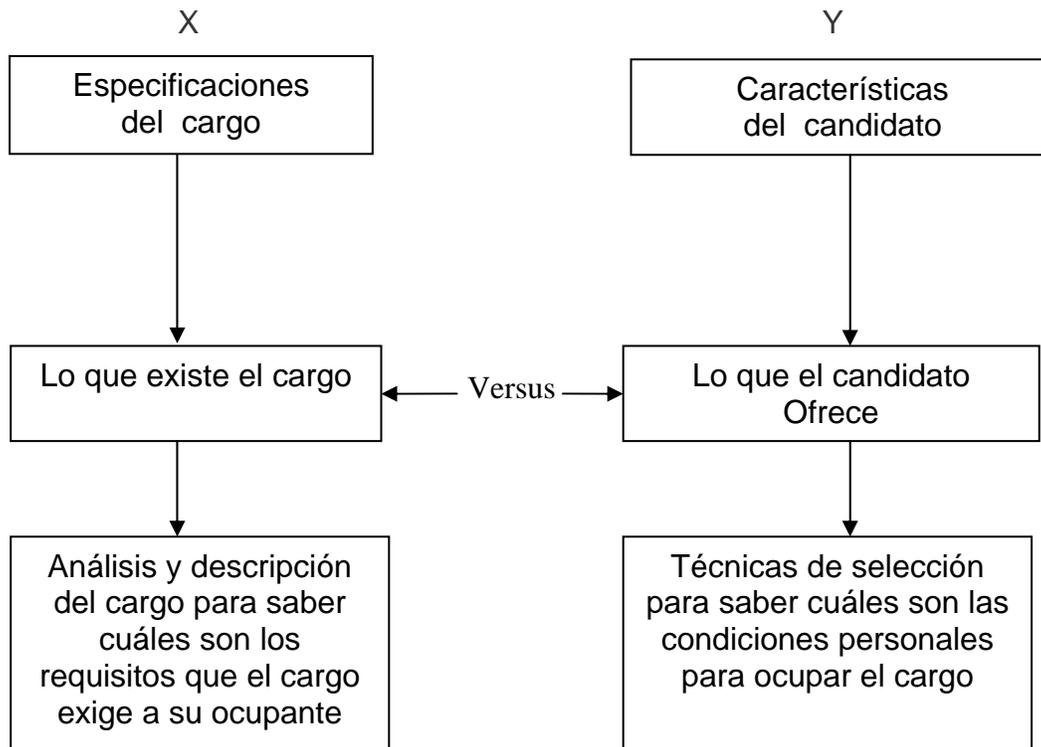
Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si, por un lado, se tiene el cargo que debe llenarse, por otro se tienen candidatos bastante diferentes entre si, que disputan la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión. (2:111)

1.3.1 La selección como proceso de comparación

La mejor manera de formularlo es a través de comparar dos variables por un lado los requisitos del cargo y por el otro el perfil de las características de los candidatos que se presentan para ocupar el cargo.

La selección, como ocurre en la ARH, es una responsabilidad de línea y función de staff (asesoría). El órgano de ARH presta asesoría aplicando pruebas y tests, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos. El staff debe contar con especialistas y/o psicólogos para fundamentar el proceso en base científicas y definirlo estadísticamente.

FIGURA 1
SELECCIÓN COMPARATIVA DE PERSONAL



Fuente: Chiavenato, Adalberto "Gestión del Talento Humano"

1.3.2 Selección como proceso de decisión y elección

Después de la comparación de las características exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos, pueden ocurrir que varios de éstos presenten condiciones aproximadamente equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano (departamento, división, sección o área) solicitante.

1.3.3 Descripción y análisis de cargos

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existen dentro de la empresa; en la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados de la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende.

“Un Cargo puede ser descrito por una unidad de la organización que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa”. (1:239)

El análisis de cargos está estrechamente relacionado en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: “ la descripción se preocupa por el contenido del cargo, (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, y por qué lo hace); en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada”. (1:241)

1.3.4 Solicitud de personal (SP):

El comienzo del proceso de selección es una orden de servicios que emite el gerente, para solicitar una persona que ocupe un determinado cargo vacante. La solicitud de personal es un formulario, que contiene varias secciones donde

deben anotarse los requisitos, características deseables de la persona que ocupara el cargo; debe ser llenada y firmada por el gerente.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia conociendo sobre el cargo y el perfil de su ocupante lo que se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos personales, psicológicos necesarios para desempeñar el cargo vacante.

1.3.5 Concepto de cargo

“Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa la posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) en el departamento o división en que esta situado”. (2:165)

1.3.6 Definición de diseños de cargos

“Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”. (2:167)

“Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”. (2:167)

Diseñar un cargo significa definir cuatro funciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas de las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

“En diseño de cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas”. (2:168).

El formato común incluye: nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos. (2:183)

1.4 Técnicas de selección

“Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información respecto a los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: “entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o

capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación”. (2:118)

En la práctica, se eligen más de una técnica de selección para cada caso. Si el cargo es sencillo generalmente se aplica entrevista de selección pruebas de conocimiento y pruebas de capacidad. En cargos complejos como gerentes y directores se aplican pruebas de conocimiento pruebas psicométricas pruebas de personalidad técnicas de simulación además de entrevistas con diversas personas de altos rangos.

1.4.1 Entrevista de selección

Aquí es donde se comprueba todo lo relacionado con el candidato, el desarrollo de su vida, su educación, su estabilidad emocional, su situación actual, sus hábitos, sus costumbres, su manera de expresarse, pensar y actuar, su grado de motivación en situaciones difíciles, su agresividad, sus ambiciones, sus referencias anteriores de trabajo, sus referencias personales.

“Es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato, ya que debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que se puedan producir los resultados esperados. En ella se espera conocer cuáles son las cualidades y requisitos que debe poseer el candidato hacia el puesto de trabajo”. (1:197)

El ambiente de la entrevista debe ser lo más agradable posible, cómoda, aislada y sin muchos ruidos, para que el candidato puede sentirse cómodo y evitar con ello que el nerviosismo le afecte en su entrevista. En la entrevista se le da a conocer al candidato lo relacionado a la plaza vacante, así como lo que se espera de él en el puesto de trabajo.

1.4.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimientos, son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, ingles etc. Por otro lado las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo, utilizadas como pruebas para medir; el desempeño de los candidatos, por ejemplo: manejo de computadoras, la conducción de un camión, operador de un cargador, digitadora o del operador de máquinas.

“Según la manera como las pruebas se apliquen pueden ser:

- Orales o sea por medio de preguntas y respuestas verbales.
- Escritas, son preguntas y respuestas escritas, y de realización, medio de ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, taquigrafía, manejo y conocimiento de computación, manejo de un vehículo o fabricación de piezas”. (1:201)

1.4.3 Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. Las pruebas psicométricas poseen las siguientes características:

1. Predictibilidad. Capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnóstico para el desempeño del cargo.
2. Validez. Capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir.
3. Precisión. Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la persona. (2:127)

1.4.4 Pruebas de personalidad

El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona, las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de la persona, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o genotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones intereses, motivación, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de los test o pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo.

1.4.5 Técnicas de simulación

La técnica de simulación abandona el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento de grupo, y sustituyen el método verbal o ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama que significa reconstituir en un escenario en el momento presente aquí y ahora el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad.

Las técnicas de simulación se emplean como complemento del diagnóstico además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro se sugieren para los siguientes cargos: gerencias, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. (2:132)

1.4.6 Evaluación de resultados de la selección de personas

La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: una buena entrevista, aplicar pruebas de conocimiento válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: traer los mejores talentos para la empresa y lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.

1.5 Evaluación del desempeño humano

“La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa y es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.”. (1: 262)

1.5.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin por si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, para esto se debe de tomar en cuenta los siguientes objetivos:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Entrenamiento.
- Incentivo salarial por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- Otras decisiones de personal, como transferencias licencias, etc.

En resumen estos objetivos permiten condiciones de medición del potencial humano, el tratamiento de los recursos humanos, con un recurso básico de la empresa y dependiendo de la forma de administración, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

1.5.2 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando el programa está bien planeado, coordinado y desarrollado, los beneficios son a corto a mediano y a largo plazo, tanto para el jefe como para los subordinados.

1.5.3 Quien debe evaluar el desempeño

El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto al desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios. La jerarquía, el staff, la centralización casi siempre impone reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado.

1.5.4. Alternativas de evaluación

1. Auto evaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implicada en el proceso.
2. Gerente: en la mayoría de las organizaciones, corresponden al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados.
3. El empleado y el gerente: una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes.
4. Equipos de trabajo: el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programas, con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar y define los objetivos y las metas a mejorar.
5. Evaluación de 360º: la evaluación circular de desempeño en la que participan todas las personas que mantienen una interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas, y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores.
6. Evaluación hacia arriba: permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos, y cómo podría incrementar su eficacia y el equipo y ayudar a mejorar los resultados.

7. Comisión de evaluación del desempeño: es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados.
8. Métodos de evaluación modernos: evaluación participativa por objetivos, participan los empleados y gerente, se adoptan la técnica de relación intensa y visión pro-activa.

1.6 Inducción

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

Algunos beneficios incluyen los siguientes:

1. Rotación menor.
2. Aumento de productividad.
3. Mejora en la moral del empleado.
4. Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
5. Se facilita el aprendizaje.
6. Menor ansiedad en los empleados.

1.6.1 Orientación de las personas

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos, imprimir rumbo y dirección, y definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas medidas orientadas que se deben ofrecer a los empleados.

1.6.2 Opciones de socialización de nuevos empleados

- Formal o informal es el caso de programas específicos de integración y orientación. La socialización informal ubica al nuevo empleado inmediatamente con poca o ninguna atención especial.
- Individual o colectivo los nuevos miembros pueden socializarse individualmente o agruparse y procesarse a través de un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.
- Uniforme o variable el programa fijo establece fases estandarizadas de precisión de la etapa de aspirante a la etapa de empleado. El programa se realiza espontáneamente sin estar sujeto a procedimientos determinados.
- Seriado o aleatorio utiliza papeles que entregan y estimulan al nuevo empleado, como los programas de aprendizaje o tutorías. La aleatoria no utiliza papeles, y los nuevos empleados deben de actuar por su propia cuenta.
- Retorno o eliminación por refuerzo afirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo empleado. Por eliminación intenta neutralizar ciertas características indeseables del comportamiento y adaptarlo al nuevo papel que va ha desempeñar.
- Programa de integración: programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinados a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos, la estructura de la organización, principales productos y servicios, misión de la organizaron, y objetivos organizaciones, etc. Se denomina programa de inducción y se denomina como el principal método aculturación de nuevos participantes. Su finalidad es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpore los

valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles para el buen desempeño.

1.7 Capacitación

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, con la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados. (2:170)

Esta etapa es importante porque en ella se concentra el mayor objetivo de la organización, puesto que eleva la moral de la fuerza de trabajo, mejora el conocimiento de los puestos en todos los niveles, conduce a rentabilidad más alta y actitudes positivas. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo, reduce la tensión y permite el manejo de las áreas en conflicto, crea una mejor imagen, fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.

“La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización”. (8:242)

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación, este enfoque supone 4 fases: 1) evaluación de necesidades, 2) diseño de programa, 3) instrumentación y 4) evaluación.

1.7.1 Necesidades de capacitación

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben de estar alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa, y qué métodos son mejores para darle a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Señales de requerimientos de capacitación: Si los trabajadores no alcanzan objetivos de productividad, cantidad excesiva de quejas de los clientes y personal de nuevo ingreso.

1.7.2 Análisis organizacional

El primer paso en la evaluación de necesidades es: identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales puede enfatizar la capacitación. Con frecuencia las funciones y adquisiciones requieren que los empleados adopten nuevos papeles y responsabilidades, y se ajuste a las nuevas culturas y formas de hacer negocios. Otros aspectos, cambio tecnológico, globalización, la reingeniería, y la administración de la calidad total.

1.7.3 Análisis de tareas

El segundo paso en la evaluación de capacitación es el análisis de tareas. Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades.

1.7.4 Análisis de personas a capacitar

Este supone determinar qué empleados requieren capacitación ó igual importante es saber quiénes no la necesitan. Si las deficiencias de desempeño se deben a una motivación deficiente o factores ajenos al control del empleado, quizá la capacitación no sea la respuesta; el gerente debe reunirse con el empleado para hablar de las áreas que deben mejorar, de modo que ambos puedan determinar los enfoque de desarrollo que representan el beneficio máximo.

1.7.5 Diseño de programa de capacitación

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje para aumentarlo. Se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarlas para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Requiere cuatro pasos: 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje, 4) características de los instructores.

1.7.6 Los objetivos de capacitación

Describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Un tipo de objetivo de capacitación, los objetivos enfocados en el desempeño, se utiliza ampliamente porque se presta a una evaluación no sesgada de los resultados.

1.7.7 Motivación de la persona

Para que el aprendizaje influya con éxito se necesita la buena disposición y la motivación de la persona. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

Para que el aprendizaje sea óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento de habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación, se debe enfocar en los participantes las siguientes seis estrategias que pueden ser esenciales 1) utilizar el refuerzo positivo, 2) eliminar amenazas y castigos, 3) ser flexible, 4) que los participantes establezcan metas personales, 5) diseñar una instrucción interesante y 6) eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

1.7.8 Principios de aprendizaje

La capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Un paso importante en esta transición, consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos de aprendizaje; esto es, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de estos en sus vidas y los transfieran de nuevo al trabajo.

1.7.9 Características de los instructores

Depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. Características deseables:

1. Conocimiento del tema. Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema a profundidad.

2. Adaptabilidad. Algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás, y la instrucción debe concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
3. Sinceridad. Los participantes aprecian la sinceridad de los instructores.
4. Sentido del humor. El aprendizaje puede ser divertido, con mucha frecuencia es posible explicar algo con una buena historia o anécdota.
5. Interés. Los buenos instructores tiene un agudo interés en el tema que enseñan el cual se trasmite con rapidez al participante.
6. Cátedras claras. La capacitación se logra con mayo rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.
7. Asistencia individual. Cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.
8. Conocimiento del entusiasmo. Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación; los empelados tienden a responder de manera positiva a un clima de entusiasmo. (2:177)

1.8 Implementar programa de capacitación

Es importante para este punto la elección adecuada de métodos de instrucción, es fundamental determinar cuáles son apropiados para conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. Se debe de tomar en cuenta capacitación a dos grupos primarios: para empleados no ejecutivos y para los ejecutivos.

1.8.1 Métodos de capacitación para empleados no ejecutivos

- Capacitación en el puesto: proporciona experiencia directa en condiciones normales de trabajo.

- Capacitación de aprendices: las personas que ingresan a la industria en particular en tareas especializadas como maquinas, técnicos de laboratorio o electricistas.
- Capacitación combinada: considera la práctica en el puesto e incorporan experiencias fuera de la empresa.
- Instrucción escolarizada: este método es muy adecuado en las áreas en que la información puede presentarse por medio de conferencias, demostraciones, películas, videos o instrucciones por computadora.
- Internet: facilita el desarrollo de otras habilidades, como pensamiento analítico, detección y solución de problemas. (2:177)

1.8.2 Métodos para el desarrollo de ejecutivos

- El desarrollo ejecutivo: es básico para dar a los gerentes las habilidades y perspectivas que requieren para tener éxito.
- Experiencia en el puesto: es posible adquirir algunas habilidades y conocimientos con solo escuchar, observar o leer.
- Seminarios y conferencias: ideales como comunicar ideas, políticas y procedimientos, aprenden a identificar los cambios personales y organizacionales necesarios, y hacer más eficaces en las relaciones interpersonales con el grupo de trabajo.
- Estudio de caso: útil en ejemplos documentados los gerentes aprenden a analizar y sintetizar los hechos y ser conscientes de las muchas variables en que se basan las decisiones ejecutivas.
- Juegos de negocios: los participantes enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética.
- Elaboración de modelos de comportamiento: combinan varios métodos de capacitación como punto de aprendizaje, elaboración de modelo, practicar y hacer psicodramas, retroalimentación y refuerzo. (2:193)

1.8.3 Evaluación del programa de capacitación

Función de la administración de recursos humanos, consiste en evaluar el programa de capacitación para determinar su eficacia. Existen cuatro criterios básicos: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados.

- Reacción: uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- Aprendizaje: además de evaluarlo antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de comprobarlo con los participantes en la capacitación y asegurarse que las mejoras se deben a la capacitación no a otros factores.
- Comportamiento: se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.
- Resultados: algunos de los criterios incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicios y rentabilidad.

1.9 Remuneración

Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organización se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos (2:230)

1.9.1 Los tres componentes de la remuneración total

La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, y constituye el costo más importante de muchas organizaciones.

1. La remuneración básica esta representada por el salario ya sea mensual o por horas.
2. La remuneración total son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Por ejemplo, bonos y participación en los resultados a titulo de recompensa por alcanzarlos.
3. Son los beneficios como: vacaciones, seguro de vida, transportes y restaurantes subsidiados, etc.

Cómo y a quién pagar son dos aspectos cruciales en la estrategia de las organizaciones, pues afectan el costo del plan financiero y determinar la manera como consiguen un alto o bajo retorno del dinero destinado de las remuneraciones. El nivel de salarios es el elemento esencial en la posición competitiva de la organización en el mercado laboral y en sus relaciones con sus propios empleados (2:231)

1.9.2 Diseño del sistema de remuneración

En la construcción de un plan de remuneración se deben de definir nueve criterios:

- 1 Equilibrio interno versus equilibrio externo: la equidad interna obedece al principio de la justicia distributiva que fija los salarios de acuerdo con las contribuciones o los insumos que los empleados intercambian con la organización. Este modelo destaca que las personas estarán satisfechas

cuando perciben que son enumeradas equitativamente con relación a los colegas que tienen el mismo trabajo. La equidad externa obedece al modelo del mercado de trabajo que fija los salarios conforme a las ocupaciones semejantes en otras organizaciones del mismo sector de actividad.

- 2 Remuneración fija o variable: la base fija es a través de salario base o por horas o por metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus empleados salarios mensuales. Valores flexibles para cargos elevados como presidentes y directores (en función de los resultados operaciones), y para vendedores (con base en comisiones e ventas) (2:235)
- 3 Desempeño o tiempo en la empresa: La remuneración puede estacar el desempeño de acuerdo con las contribuciones individuales o grupales o el tiempo de servicio del empleado de una organización. Algunas organizaciones ofrecen remuneración situacional por tiempo de servicio, que proporciona un salario según el cargo aumentado en el valor adicional en funcional de los años de servicio en la organización. La progresión de salarios puede ocurrir en los ascensos dentro de la organización.
- 4 Remuneración del cargo o de la persona: el sistema tradicional privilegia el salario por la contribución del cargo y no por el desempeño del empleado, en este caso interesa el cargo, no su ocupante. Esta política salarial funciona cuando los cargos funcionan bien o no cambian la rotación, es baja y los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas. El sistema de remuneración basado en el conocimiento con las habilidades se fundamentan en los talentos que las personas deben tener para aplicarlos a una variedad de tareas y situaciones. Funcionan en la medida que la persona puede desempeñar más tareas con éxito. La participación y espíritu

de equipo se estimulan en la organización y las pérdidas por rotación y ausentismos son elevadas.

- 5 Igualitarismo o elitismo: en el sistema igualitario todos los empleados forman parte del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los empleados desde la cúpula hasta la base de la organización. El sistema elitista es utilizado por organizaciones más antiguas, bien establecidas en el mercado y con escasa competencia. El elitismo refuerza la tradicional jerarquía de la organización.
- 6 Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado: pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas económicamente pocos desarrolladas. Pagar por encima del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus empleados y minimizar los costos de rotación y ausentismos.
- 7 Premios monetarios y no monetarios: los premios monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y alcance individual de los objetivos mientras que los no monetarios refuerzan el compromiso con la organización. Los premios no monetarios son intangibles e incluyen trabajo interesante y agradable, retos y reconocimiento público.
- 8 Remuneración abierta o remuneración confidencial: el salario abierto obliga a los gerentes a ser menos innovadores y a defender públicamente sus decisiones. Cuando los salarios son secretos las personas se sienten menos recompensadas de lo que realmente están y los gerentes se deben cuidar de que no hayan fugas en la información.

- 9 Centralización o descentralización de las decisiones salariales: en el sistema centralizado, las decisiones se toman y controlan a través de un órgano central normalmente el de RH. En el sistema descentralizados las decisiones se delegan en los gerentes en línea (2:23)

1.10 Compensación

La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario, que representa el elemento más importante es las retribuciones en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta por determinado tiempo.

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, horas extras, y el equivalente en efectivo a los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transportes subsidiados, seguros de vida grupal). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. (2:32)

1.11 Relaciones con los empleados

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrantes de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y entre ellas los múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transportes, o atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol, como problemas que afectan el desempeño de las

personas. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación, es responsabilidad de la organización. Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración y buscan mayor eficacia organizacional a través de la remisión de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. (2:364)

1.11.1 Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Según Milkovich y Boudreau sugieren la siguiente línea:

1. Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirle sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. Disciplina y conflicto: La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

1.12 Registro ó monitoreo

La palabra registro o monitoreo tiene un significado especial, seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de un determinado límite de variación. En una cultura democrática y participativa el

control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas que se deben alcanzar.

Los procesos de monitoreo están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización.

La función de staff consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales en línea. En un esquema de autocontrol y flexibilidad, concediendo a las personas una total autonomía en su buen desempeño, impulsa la iniciativa y creatividad del personal y exige disciplina con consenso dando a las personas y a los equipos libertad para decidir y da plena autoridad y responsabilidad para aumentar la participación y el compromiso de las personas, en un sistema totalmente descentralizado de las gerencias de línea y en los equipos de trabajo. (2:416)

CAPÍTULO II

Situación actual y la administración de los recursos humanos en una distribuidora de productos hospitalarios

2.1 Antecedentes

La empresa en estudio, fue fundada en el año de 1973, con el fin de comercializar productos en la división hospitalaria, equipamiento de las salas de operaciones, equipos de monitoreo, contando con cinco empleados: secretaria, vendedor, mensajero, técnico de reparaciones. Después de 13 años de estar operando en el mercado, su estructura era de una pequeña empresa familiar, pero debido a los cambios tecnológicos, y de las necesidades de los hospitales, se vio en la necesidad de ampliar sus operaciones creando así el departamento de ventas.

Sin embargo, a través de los últimos 17 años las actividades de venta local se han venido incrementando, exigiendo el traslado a nuevas y más amplias instalaciones y la necesidad de incrementar el número de personal. Se adicionó el departamento de mantenimiento y reparación, el departamento de contabilidad interna, que lleve control de todas las operaciones de la empresa.

2.2 Actividad comercial

La distribución de los productos se manejan por líneas específicas, siendo éstas: productos des-cartables para sala de operaciones (manejo de la vía aérea): tubos endotraqueales, mascarillas, tubos corrugados, cánulas de mayo, cánulas nasofaríngeas, productos de tipo farmacológicos y anestésicos, fentanyl, profol, dormicum, atracurium, morfina, anestésicos inhalados: halothane, ethane, forane y sevofane, productos para oxigenoterapia: cánulas binasales, mascarillas para oxígeno, con reservorio y sin reservorio, mascarillas para

nebulizar, adulto y pediátrico, vasos humidificadores, conectores plásticos para oxígeno, flujómetros de pared, reguladores de administración de oxígeno, monitores para sala de operaciones e intensivo, productos de alimentación parenteral y no parenteral .

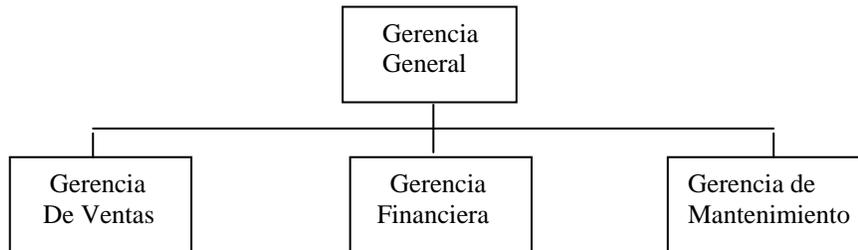
La empresa mantiene una posición privilegiada dentro del mercado de productos hospitalarios, al contar con líneas exclusivas de distribución para atención de pacientes con padecimientos como: diabetes, problemas cardiovasculares, y de cuidados intensivos. Recientemente se han incorporado al mercado de productos hospitalarios, otras empresas similares, incrementando la competitividad, y exigiendo con ello la necesidad de contar con el recurso humano debidamente orientado, capacitado y empoderado (empowerment: significa fortalecimiento de las personas que trabajan en equipos que les dan responsabilidad total en las metas y los resultados) de prestar servicio al cliente con calidad y eficiencia.

2.3 Organización

La empresa en estudio está organizada de la siguiente manera

- Gerencia general.
- Gerencia de financiera
- Gerencia de ventas.
- Gerencia de mantenimiento y reparaciones.

GRÁFICA 1
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



Fuente Elaboración propia. Año 2005

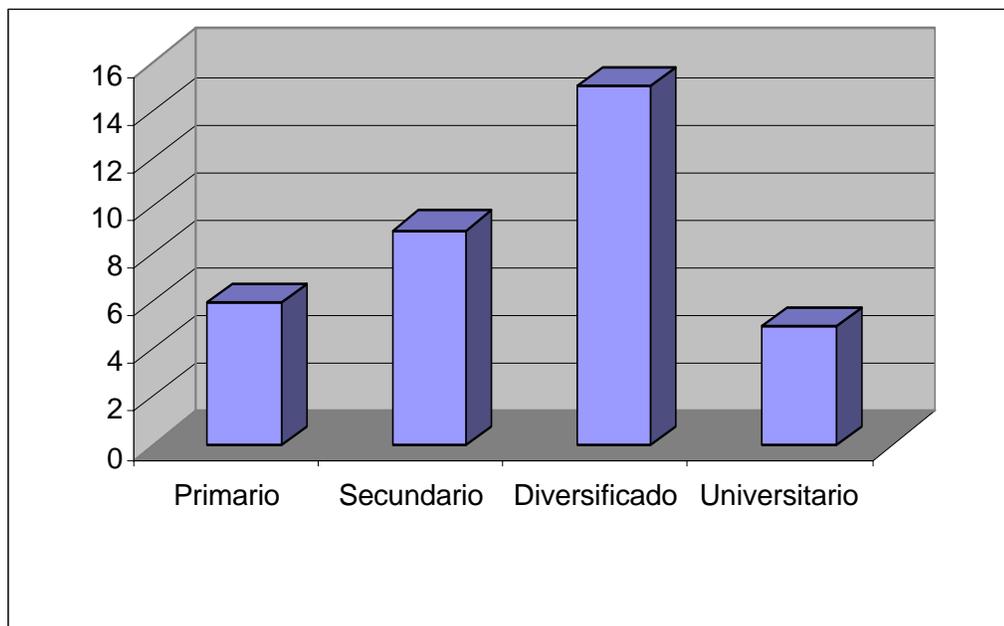
Para determinar la situación actual de la empresa con respecto a la administración de sus recursos humanos, en el mes de abril del año dos mil cinco, se efectuó una encuesta a todos los empleados, aplicando pregunta de respuesta directa, así como pruebas psicométricas para conocer honradez, honestidad, dificultades con la ingesta de alcohol, aptitudes en percepción, numérica y razonamiento.

2.4. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se contó con los aportes de una profesional del campo de la Psicología, quien fue la encargada de acompañar en la aplicación de las pruebas psicométricas, así como de la interpretación y análisis de los resultados. Lo anterior facilitó conocer los aspectos más relevantes y determinar cuales son los factores que afectan el desempeño de los actuales empleados, respecto al desempeño de sus funciones en los diferentes cargos dentro de la organización. La tabulación de los resultados de la encuesta aplicada al 100% de empleados estuvo a cargo de quien realiza la evaluación de los actuales procesos dentro de la organización, así como de la propuesta.

A continuación se presentan los datos gráficos y se describen los resultados de la encuesta aplicada al 100% del personal de la organización. Así como su respectivo análisis e interpretación.

GRÁFICA 2
NIVEL ACADEMICO DE PERSONAL
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



FUENTE: Investigación de campo Año 2005

El nivel académico encontrado es de:

- a) 6 de nivel primario
- b) 9 de nivel secundario
- c) 15 de nivel diversificado
- d) 5 de nivel universitario

Se comprobó que quince empleados se encuentran entre el nivel primario y secundario, quienes desarrollan actividades operativas entre éstas (bodega,

reparto, ayudantes de reparto y seguridad), determinando que el nivel académico no es una limitante para el desempeño de sus funciones. Pero el lenguaje verbal, la toma de decisiones y criterio para resolver problemas inmediatos es limitado.

De los veinte empleados de nivel académico medio, (contadores, secretarias, bachiller en ciencias y letras, bachiller en electrónica), desempeñan funciones técnicas y administrativas, de las cuales no requieren mucha especialización ya que su desempeño es sencillo y repetitivo.

De los cinco empleados de nivel universitario (terapia del lenguaje, Maestra de 2º enseñanza de idioma Ingles, administrador de empresas, ingeniería en sistemas y química farmacéutica). Dos realizan tareas administrativas que no tienen ninguna relación con su profesión, por lo que es una limitante para optar a otra posición dentro de la organización. Mientras que los otros tres profesionales si desempeñan cargos relacionados directamente con su profesión siendo un valioso aporte para el buen desempeño de sus funciones dentro de la organización.

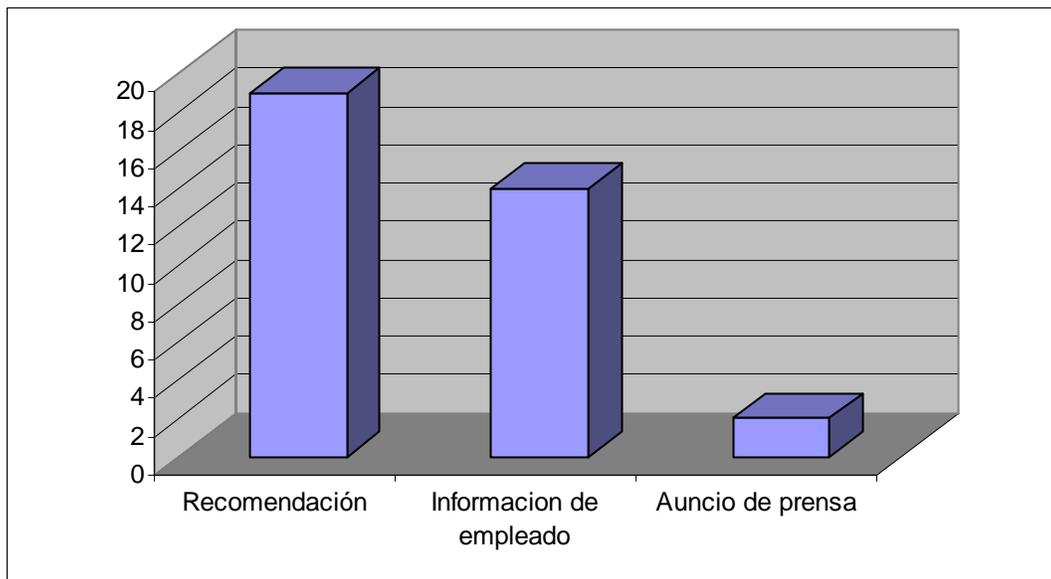
2.5 Proceso actual de reclutamiento,

2.5.1 Reclutamiento de personal

El procedimiento actual en el reclutamiento de personal se hace en forma empírica, lo efectúan los gerentes de los diferentes departamentos quienes al quedar vacante una plaza, informan de manera verbal al resto de empleados que hay una plaza disponible y estos inmediatamente refieren y/o recomiendan a sus amigos y/o conocidos para que se presenten a la organización. Evidencia clara, de la forma en que se lleva a cabo este procedimiento, es constatar que la mayoría de los actuales empleados que ingresó a la organización por este

mismo paso; demostrado en la siguiente grafica. Asimismo a favorecido, que el costo sea mas económico y la plaza vacante ocupada casi de inmediato.

GRÁFICA 3
COMO SE ENTERO DE LA PLAZA VACANTE?
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

De los entrevistados diecinueve de ellos confirmaron que su ingreso fue por recomendación, catorce por información de un empleado y dos por medio escrito.

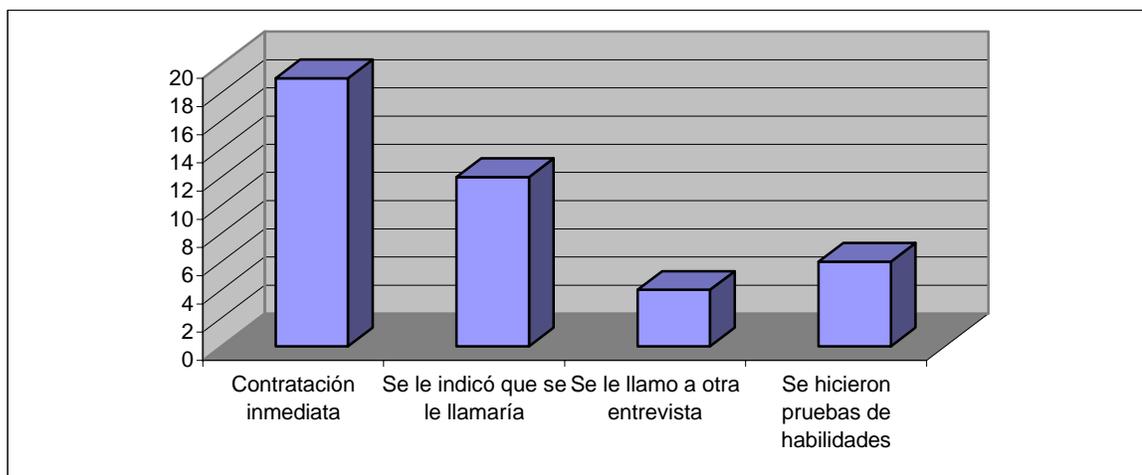
2.5.2 Selección

La gerente de ventas, después de dar avisos al personal y al medio escrito de mayor circulación, para que los solicitantes se hagan presentes a la organización, la misma selecciona a las personas que llenan solicitud y presentan la papelería en orden, refiere al candidato a la primera entrevista.

La persona que realiza la primera entrevista, es el gerente que esté disponible en ese momento, aun cuando la plaza no sea para su departamento, y no se cuenta con un diseño de entrevista, haciendo únicamente preguntas relacionadas con las pretensiones salariales, disponibilidad inmediata, quien lo recomienda para la plaza, motivo del retiro del trabajo anterior, luego se revisa el currículum vitae, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación y de referencias personales (estas últimas casi nunca se verifican), y se indica al solicitante las condiciones de la plaza en lo que respecta al salario, horarios de trabajo y prestaciones de ley.

La segunda entrevista la efectúa, el gerente del departamento de donde la plaza esta vacante, para conocer las experiencias laborales anteriores y relacionarlas con el cargo. Aplicando además pruebas de habilidad matemática y manejo de software (únicamente a quienes optan a plazas de auxiliares de contabilidad).

GRÁFICA 4
DURANTE LA ENTREVISTA A CANDIDATOS
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

Dio como resultado que el 100% del personal fue entrevistado, de los cuales, diecinueve de ellos, se les contrato de inmediato y catorce se les indico que se les llamaría, de los cuales se les llamo a una nueva entrevista a cuatro de ellos, y no se aplicaron pruebas psicométricas por no contar con ellas; únicamente se aplicaron pruebas de habilidad matemática y manejo de software a seis de ellos que son del departamento de contabilidad. Ya que las plazas requerían de personal inmediato para desempeñar su función.

2.5.3 Contratación

Luego de la segunda entrevista y revisión de los resultados de las pruebas aplicadas se procede a llamar al candidato seleccionado para que se presente a la organización en el menor tiempo posible y si éste acepta se le contrata de inmediato y se le indica que tendrá un periodo de prueba (dos meses), a partir de la fecha de ingreso a la organización.

El departamento de contabilidad dentro de sus funciones tiene a su cargo la elaboración de los contratos de trabajo, transcurridos los dos primeros meses de prueba para el nuevo empleado y de manera verbal el gerente del departamento solicita a contabilidad la elaboración y firma del contrato de trabajo y a partir de ese momento el empleado goza de los beneficios y prestaciones de ley.

2.5.4 Inducción

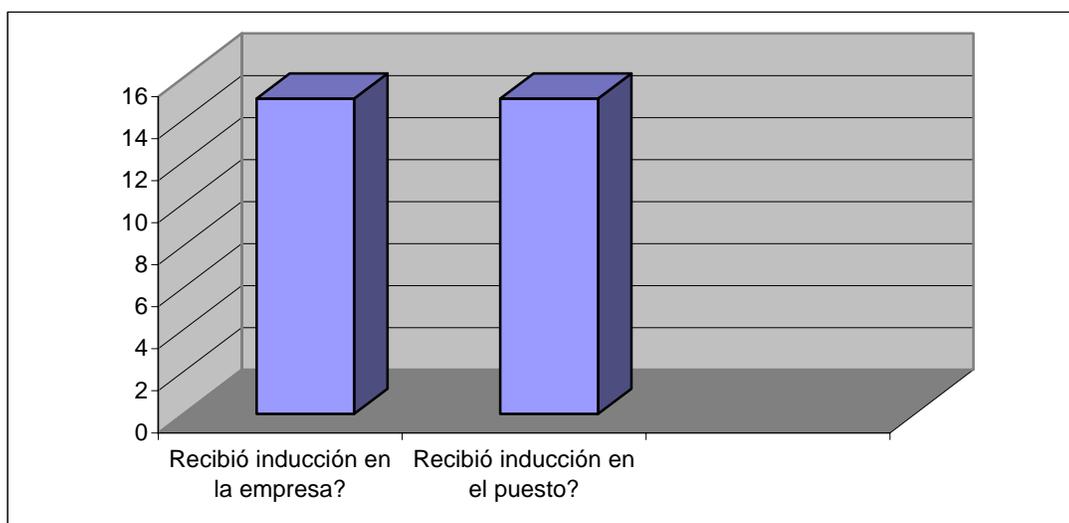
La organizaron no cuenta con programas de inducción hacia el nuevo empleado, por lo que el gerente de cada departamento hace una breve descripción del puesto de trabajo, a los medios operativos y administrativos de aproximadamente de una hora.

para los puestos ocupados por personal profesional el gerente general es quien orienta sobre las funciones de la empresa, organigrama organizacional y asigna las funciones, tareas y objetivos que el nuevo empleado debe de realizar.

Se realiza un recorrido por las instalaciones y es presentado a todo el personal. Esta actividad se realiza durante un día de trabajo.

La investigación relacionada al programa de inducción, (referencia en grafica No. 6) permitió comprobar que el tiempo dedicado a esta actividad es limitado y desigual para los diferentes puestos de trabajo. Además, la información que se les proporciona no llena los requerimientos de una socialización organizacional, que favorezca la reducción de ansiedad, economizar tiempo para que conozca la organización, su trabajo y colegas; y que el nuevo miembro establezca expectativas realistas y valores deseados, que le permitan un buen desempeño en su puesto de trabajo.

GRÁFICA 5
SOBRE LA INDUCCIÓN PRESENTADA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

Quince de los empleados recibieron inducción general de las funciones de la empresa, y quince solo recibieron inducción específica del puesto de trabajo.

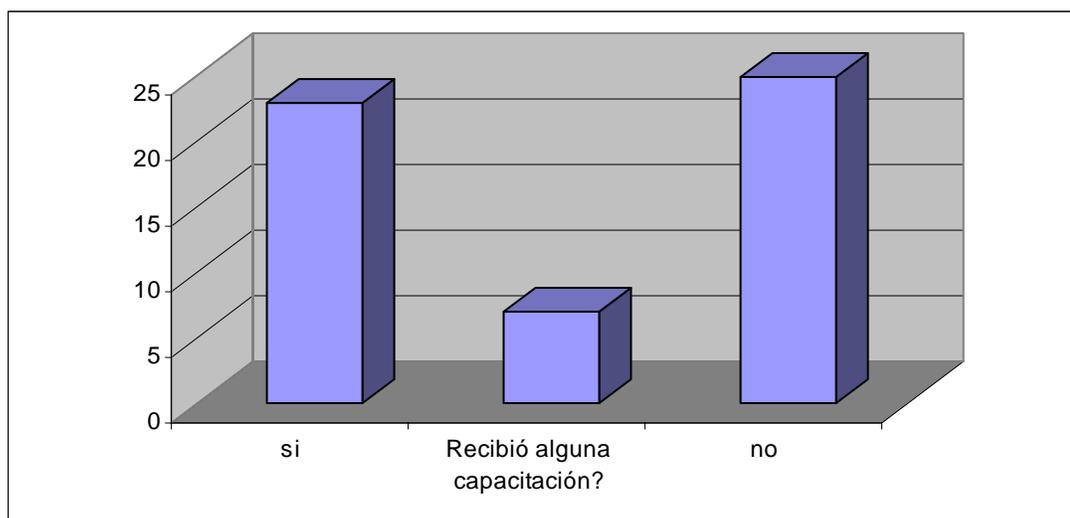
2.5.5 Capacitación

La organización no tiene establecida una técnica de evaluación del desempeño, y por ende de capacitación, lo que quedó establecido en la investigación efectuada, donde el 66% (23) (del total de empleados indicaron sentir la necesidad de recibir capacitación, para mejorar el desempeño y calidad de sus funciones en cada uno de los puestos de trabajo.

Asimismo el 20% (7) restante de los empleados que pertenecen al departamento de mantenimiento, sí han recibido capacitación, relacionada al mantenimiento y reparación y actualización de equipo médico en el extranjero.

El 14% (5) de los empleados indicaron que no ven la necesidad de recibir un técnica de capacitación que sus actividades son sencillas y repetitivas.

GRÁFICA 6
REQUIERE DE CAPACITACIÓN ?
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

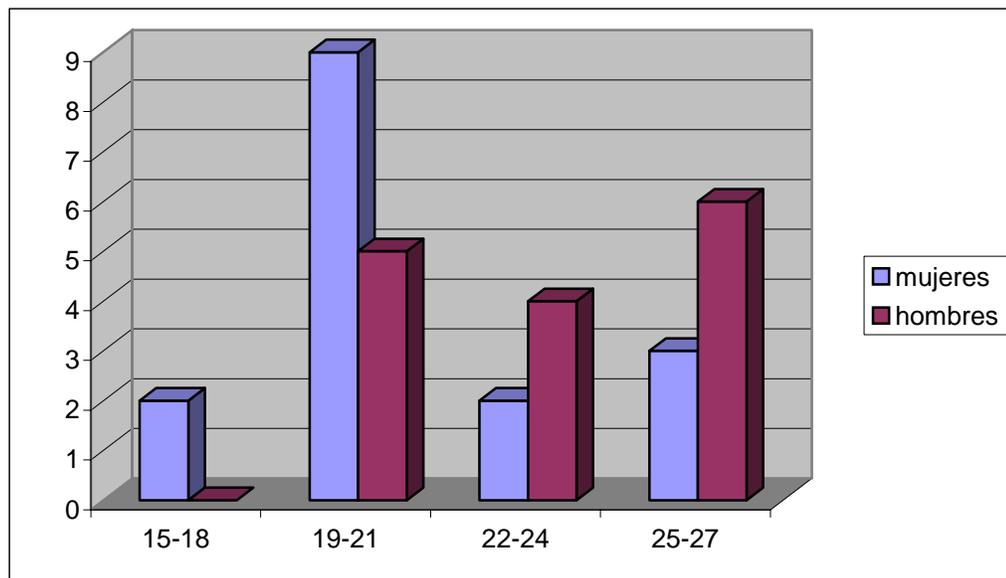


Fuente: Investigación de campo. Año 2005

2.5.6 Desarrollo de personal

Para conocer las habilidades y destrezas que posee el personal con el que cuenta la organización, se aplicaron cuatro (4) pruebas psicométricas entre ellas: Honradez, Honestidad y nivel de consumo de Alcohol, Aptitud/Percepción, Aptitud/Números, Aptitud/Razonamiento; se contó con la orientación de una profesional de la psicología; tanto para la aplicación como para la interpretación de las mismas, las cuales aparecen a continuación:

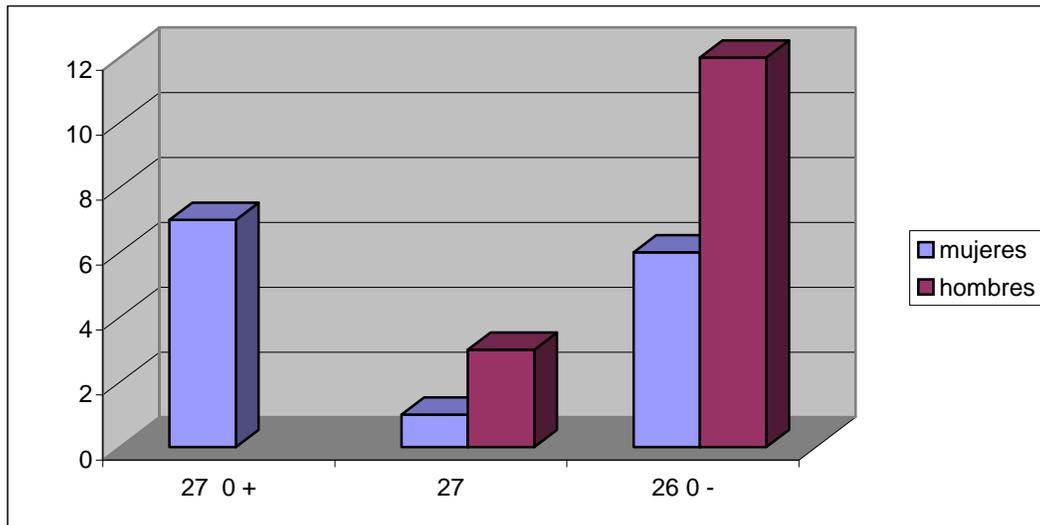
GRÁFICA 7
PRUEBA PARA CONOCER LA HONRADEZ,
HABITOS, HONESTIDAD, Y ALCOHOLISMO
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

De la prueba aplicada al 88.57% de los empleados, se midieron tres aspectos entre los cuales se determinó que, la tendencia a la honradez es alta y bastante significativa, así como el rango de honestidad que mide la prueba. En cuanto a indicadores de alcohol los hombres se identificaron como altos consumidores, contrario al consumo identificado para las mujeres

GRÁFICA 8
RESULTADO DE LA PRUEBA APTITUD / PERCEPCION
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



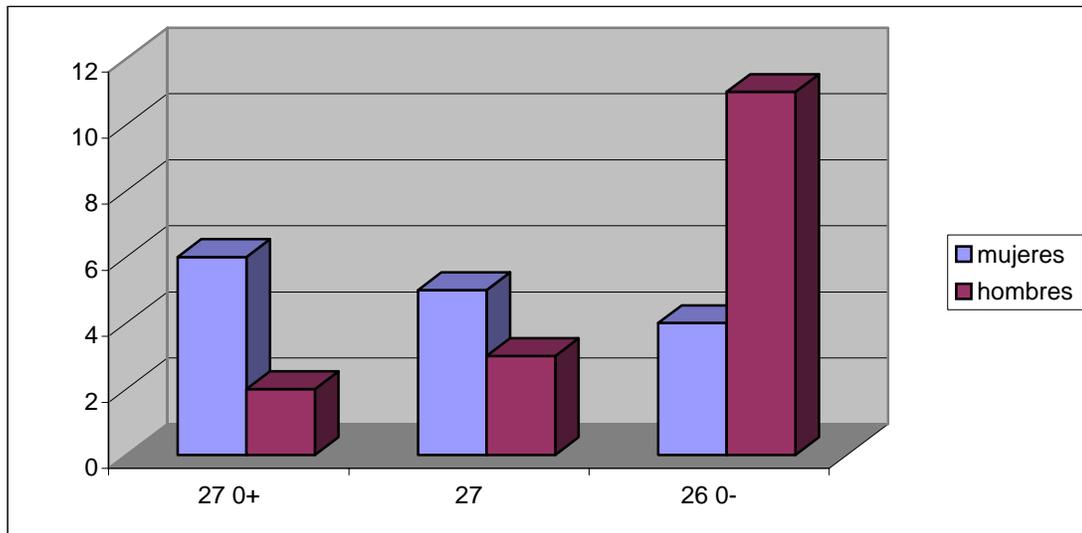
Fuente: Investigación de campo. Año 2005

La prueba aplicada a treinta y un empleados para conocer aspectos relacionados con aptitud y percepción los resultados son los siguientes: las mujeres obtuvieron resultados que las ubican en un rango de percepción superior (9 mientras que los hombres tuvieron dificultades y quedaron representados en un rango bajo (15 respecto a la medición realizada).

Sexo	Rango de medición	Bajo 26 -	Medio 27	Alto 27 +
Hombres		15	3	
Mujeres		6	1	9

Las dificultades para responder con efectividad a esta prueba por el grupo de hombres pueden ser atribuidas al grado académico con el que posee.

GRÁFICA 9
RESULTADO DE LA PRUEBA APTITUD / NÚMEROS
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



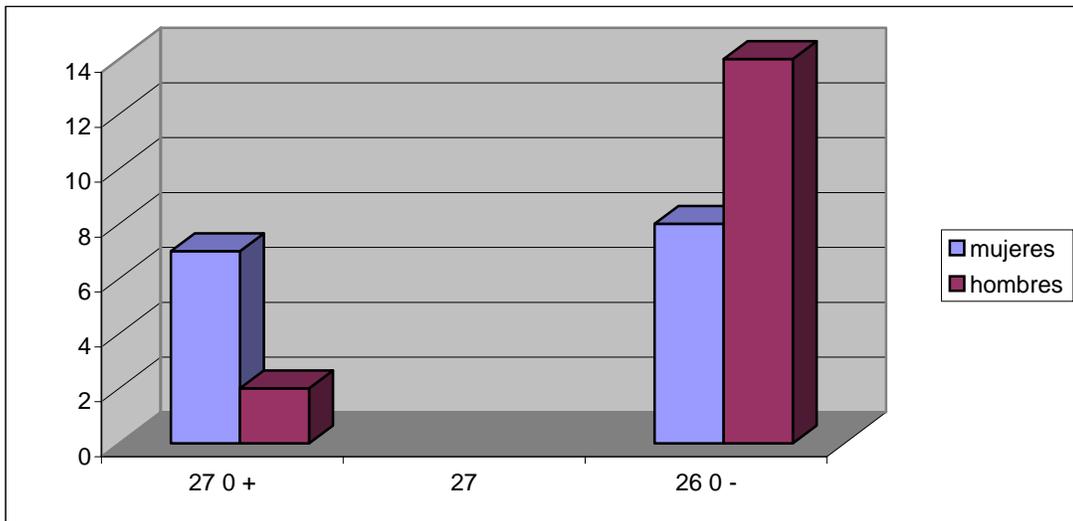
Fuente: Investigación de campo. Año 2005

En esta prueba psicométrica se determinó que los hombres tienen un promedio bajo de aptitud referente a operaciones numéricas, mientras que las mujeres están en promedio alto y medio de efectividad.

Sexo	Rango de medición	Bajo 26 -	Medio 27	Alto 27 +
Hombres		11	3	2
Mujeres		4	5	6

La dificultad observada en el grupo masculino puede ser atribuida que en sus labores dentro de la organización no tienen ninguna práctica que tenga relación con operaciones numéricas, mientras que las mujeres realizan a diario operaciones numéricas sencillas que refuerzan esta habilidad.

GRÁFICA 10
RESULTDO DE LA PRUEBA APTITUD / RAZONAMIENTO
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

En esta prueba se observa que la mayoría de los hombres se encuentran en un rango bajo, las mujeres están divididas entre el rango bajo y alto en lo que respecta a la prueba de aptitud y razonamiento.

Sexo	Rango de medición	Bajo 26 -	Medio 27	Alto 27 +
Hombres		14		2
Mujeres		8		7

El desempeño bajo, tanto en hombres como mujeres puede estar determinado por el nivel académico y por encontrarse ubicados en puestos que no requieren toma de decisiones de alto nivel. Quienes realizaron una prueba con resultados de alto promedio son empleados que a diario deben tomar decisiones de una forma rápida para resolver problemas.

CAPÍTULO III

Propuesta para la administración de recursos humanos en una Distribuidora de productos hospitalarios

La presente propuesta esta basada en la administración de recurso humano con la finalidad de crear la gerencia de recursos humanos quien será la encargada de promover al personal interno, y atraer del mercado laboral a personas calificadas, que contribuyan a mejorar el servicio que presta la organización y favorecer al personal con prestaciones adicionales en base a su rendimiento y desempeño de sus funciones y por ende mejorar la atención a los clientes.

3.1 Objetivo General

El objetivo general es la de atraer y retener en la organización candidatos (con competencias genéricas, específicas y laborales), habilidades, destrezas y experiencias así como promover al personal con el que se cuenta, para fortalecer los procesos en el desarrollo de sus funciones en forma rápida, precisa y eficiente.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar los descriptores y perfiles de cada uno de los puestos (ver anexo No. 5) y evaluar periódicamente el desempeño de éstos, en base a cumplimiento de objetivos y metas de cada puesto de trabajo. Al mismo tiempo la evaluación permitirá identificar la necesidad de capacitación.

- Implementar (un plan de prestaciones atractivas) de remuneración, beneficios y servicios para que los empleados, basados en el cumplimiento de las metas y alcance de los objetivos establecidos por la organización.
- Elaboración de la base de datos, e implementar el sistemas de información gerencial, que permita retroalimentación sobre desempeño y situaciones en la organización, para crear un adecuado clima laboral.

3.3 Funciones de la gerencia de recursos humanos

- Será la responsable de establecer los procesos que permitan la provisión calificada de personal a la organización, análisis y desarrollo de puestos (esta gerencia es la encargada de reclutar, seleccionar, al personal competente para la organización así como implementar planes de retención para evitar la rotación dentro de la empresa).
- Aplicar los perfiles elaborados, para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización.
- Evaluar anualmente el desempeño de cada uno de los empleados, para identificar necesidades de capacitación y aplicar el plan de beneficios .
- Coordinar programas de capacitación dentro de las instalaciones de la organización con el Instituto Técnico de capacitación y productividad (INTECAP).

- Consultar la base de datos para promover a empleados internos para cubrir plaza vacante y/o requerimiento externo de candidatos cuando la plaza a ocupar sea de forma inmediata.

3.4 Políticas laborales:

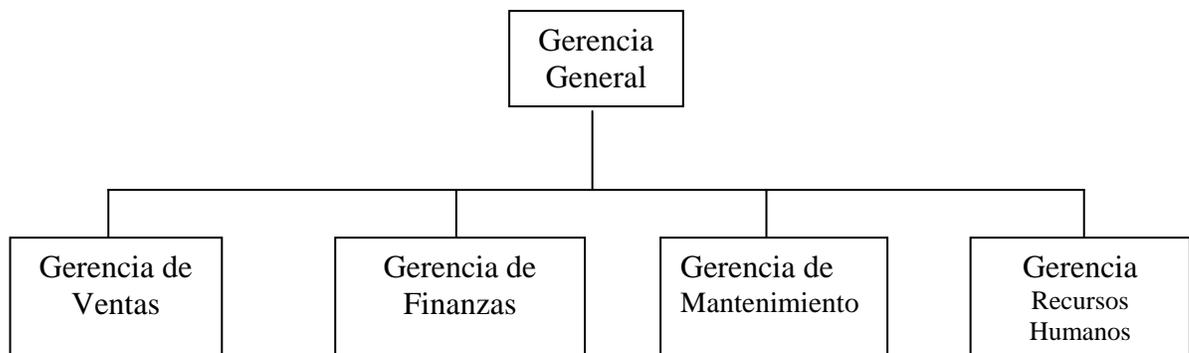
- Todo candidato que se acerque a la organización para solicitar plaza debe de pasar por el proceso de selección.
- La relación de trabajo estará formalizada mediante un contrato individual de trabajo o constancia de trabajo, en el que se especifiquen las condiciones bajo las cuales se realiza la contratación.
- Se brindaran oportunidades de capacitación y desarrollo, para que los empleados realicen mejor sus actividades.
- Los empleados deberán mostrar respecto sin discriminación.
- Realización de actividades sociales y recreativas para que los empleados, logren identificarse con los compañeros y gerentes.
- Aplicación de plan de incentivos por metas alcanzadas.

3.5 Organización

Para que la gerencia de recursos humanos logre obtener los objetivos trazados debe contar con una estructura organizativa formada por un gerente y auxiliar, quienes se encargarán de que la misma sea eficiente apoyando a la gerencia gerencial general en la búsqueda de los mejores candidatos para ocupar los puestos dentro de la organización.

3.5.1 Organigrama general propuesto

GRÁFICA 11
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS



Fuente: Elaboración propia año 2005

3.6 Reclutamiento

Se llena y envía requerimiento de una plaza vacante (ver anexo 2) al gerente de recursos humanos, y de acuerdo a las políticas revisará el registro interno de los recursos humanos disponibles dentro de la organización (ver anexo 4), para realizar el reclutamiento interno.

Si no existe candidato interno con las características del perfil (Ver anexo 5) y experiencias que requiere la plaza vacante, se procede a realizar el reclutamiento externo a través de la publicación de un anuncio escrito. (ver anexo 3)

3.7 Selección

La recepción de documentos y entrega de solicitud de empleo (ver anexo 1) estará a cargo del auxiliar de la gerencia de recursos humanos:

La documentación requerida, será revisada de inmediato y se le indicara al candidato que pase a pre-entrevista, con el gerente de recursos humanos.

Se aplicarán pruebas de habilidades para evaluar las competencias necesarias que requiere el puesto de la plaza vacante, como prueba de habilidad matemática y manejo de paquetes de computación

Finalizado el proceso de selección, se hará una pre-selección de entre dos a tres candidatos que puntaron más alto y serán remitidos con la documentación y pruebas aplicadas a la gerencia de donde está la plaza vacante. Y dicha gerencia tendrá a su cargo realizar la entrevista y selección final del candidato que a su criterio debe ser contrato.

3.8 Contratación

Como política de contratación, se inicia una relación laboral con el nuevo empleado al que se le otorgan las prestaciones de ley, pero sin embargo, se le dará un período de prueba de dos meses en el cual se confirmará la contratación con la firma del contrato individual de trabajo y a partir de ese momento gozara de las prestaciones adicionales a las de ley.

3.9 Inducción

FIGURA 2 PROGRAMA DE INDUCCIÓN DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

Asuntos Organizaciones	<ol style="list-style-type: none">1. Políticas y directrices de la organización2. Estructura de la organización y sus unidades organizacionales3. Productos y servicios ofrecidos por la organización4. Reglas y procedimientos internos5. Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro.
Beneficios Ofrecidos	<ol style="list-style-type: none">1. Horario de trabajo, de descanso y de comedor2. Días de pago
Relaciones	<ol style="list-style-type: none">1. Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo.
Deberes del nuevo Miembro	<ol style="list-style-type: none">1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado2. Visión general del cargo3. Tareas4. Objetivos del cargo5. Metas y resultados que deben alcanzarse

Fuente: Gestión del talento humano, adaptada a la propuesta.

El programa de inducción tiene como fin mostrar al nuevo miembro de la organización todos aquellos aspectos relevantes de la misma y su tiempo de duración puede variar de uno a cinco días.

Después de concluir con las generalidades de la empresa, el gerente del departamento inicia dando la bienvenida, y presentando al nuevo miembro al resto de personal de departamento. Le señala el lugar que ocupará y le dará a conocer las funciones, metas y objetivos que debe cumplir.

3.10 Evaluación del desempeño

Será participativa y por objetivos, con el fin de obtener la participación democrática y motivadora de los empleados para determinar el esfuerzo y a su vez el costo-beneficio.

Así mismo los objetivos de la evaluación del desempeño serán elaborados por el gerente y el empleado, éste último adquiere un compromiso moral para cumplirlos, se realizará un monitoreo constante para medir los resultados en comparación con los objetivos formulados y por último se dará una realimentación intensiva y evaluación conjunta.

La Evaluación del desempeño permitirá establecer que personal necesita capacitación (para la búsqueda de prestar un servicio de calidad y oportuno en el desarrollo de las actividades).

Si el resultado de la evaluación de desempeño es satisfactorio según los objetivos y metas trazadas los empleados recibirán un bono monetario al final del periodo fiscal u otro tipo de compensación por ejemplo un viaje, vales de combustible etc.

3.11 Capacitación

La gerencia de recursos humanos será la encargada de administrar todos los programas de capacitación que se imparta al personal, tanto administrativo en coordinación con las demás gerencias.

Tomando en consideración que la formación constante en los empleados es la clave del éxito empresarial y que dará como resultado la calidad en la atención de los clientes, es importante hacer mención que es necesario proveer de capacitación a todo el personal para que realice sus actividades y contribuir de esta manera a l logro de los objetivos en cuanto al mejoramiento del sistema de calidad.

3.12 Remuneración

El gerente de recursos humanos es el responsable de elaborar el diseño del plan de remuneración, (el cual será enviado al consejo administrativo, para su aprobación), en donde tomara en cuenta entre otras cosas, la oferta de salarios en el mercado, antigüedad de los empleados, el cumplimiento de los objetivos y cumplimiento de metas trazadas de cada puesto de trabajo, así como las leyes laborales vigentes para la aplicación de prestaciones.

3.13 Compensación

El gerente de recursos humanos, conjuntamente con las gerencias de departamentos, diseñarán el plan de compensaciones, y será en base a: recursos financieros de la organización, en el caso de los vendedores se pagará el salario base más comisiones por metas de ventas establecidas mensualmente.

El resto de los empleados se beneficiarán de las condiciones laborales, bonos de combustible, transporte, alimentación, convivios, certificados de regalos de acuerdo a resultados.

3.14 Banco de datos y/o monitoreo

El gerente de recursos humanos y el gerente general, se encargarán de diseñar el plan de seguimiento, así como líneas de trabajo, objetivos y metas, a cumplir por cada empleado de la organización. El monitoreo será ejecutado por los gerentes de cada departamento, tomando en cuenta una metodología democrática y participativa que favorezca la pro-actividad de cada uno de los empleados de la organización.

De ser posible se tendrán varios bancos de datos, interconectados que permitan obtener y almacenar información diferente y de la cual se pueden decir:

1. Registro de persona: datos personales de cada uno de los empleados.
2. Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
3. Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales
4. Registro de entregamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
5. Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.

3.15 Presupuesto / costos de la implementación de la gerencia de recursos humanos

De acuerdo a la estructura que se le dará a la gerencia de recursos humanos su presupuesto estará compuesto de la siguiente manera:

Sueldos y salarios anuales de la Gerencia de RRHH	Q 70,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q 5,000.00
Implementación de programas	Q 10,000.00
Total	Q 85,000.00

El costo de implementación es alto, pero a lo largo del tiempo el costo-beneficio será diluido con los resultados que se obtengan de reorganizar y estructurar los recursos humanos dentro de la organización.

CONCLUSIONES

1. El actual sistema que se utiliza en la administración de la Distribuidora de productos hospitalarios es ineficiente por lo cual es necesario elaborar un descriptor y perfil para cada puesto de trabajo.
2. Los gerentes de departamento algunas veces participan en la entrevista de selección de los candidatos solicitantes para cubrir la plaza vacante, pero no siempre estos serán asignados a su área de trabajo.
3. Actualmente; los empleados desconocen la división administrativa de la organización, las responsabilidades, objetivos, funciones de sus puestos de trabajo y no se cuenta con un programa de inducción.
4. Durante la investigación se aplicaron pruebas psicométricas al personal, sobre nivel de honradez, aptitudes de: percepción, numéricas y razonamiento; a través de las cuales se obtuvo información muy valiosa y el nivel de preparación y habilidades con que cuenta el personal.
5. La organización cuenta con el recurso económico, el espacio físico y equipo sistemático necesario para implementar la gerencia de administración de recursos humanos, pero no cuenta con el personal calificado.
6. La organización no cuenta con ninguna forma de evaluar el rendimiento del personal, ni medir la satisfacción de los clientes externos, con la finalidad de conocer la eficiencia y eficacia de los servicios que presta. Asimismo no se cuenta con planes de incentivos que permitan motivar el rendimiento de los empleados.

RECOMENDACIONES

1. Dentro de esta investigación se ha incluido el perfil para cada uno de los puestos de trabajo con que cuenta la organización, para que sea aplicado por el personal profesional, en la administración de la gerencia de recursos humanos.
2. El gerente de departamento solicitante es quien realizara la entrevista final y selecciona al candidato para garantizar que el personal que se contrate llene el perfil y requerimientos para el puesto de la plaza vacante
3. A corto plazo se debe de llevar a cabo el programa de inducción a todo personal para que conozca sus responsabilidades, objetivos, funciones del puesto de trabajo y por ende brindar un mejor servicio al cliente.
4. Es importante que durante el proceso de selección sean aplicadas pruebas de habilidades para evaluar las competencias necesarias que requiere el puesto de la plaza vacante.
5. Se recomienda que para la plaza de administración del recurso humano sea ocupada por un Administrador de empresa y/o Licenciado en Psicología con maestría en administración del recurso humano.
6. Implementar plan de evaluación, que permita otorgar incentivos al personal, de acuerdo a su rendimiento, cumplimiento de logros, objetivos, reducción de costos y aprovechamiento de los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto **“Administración de Recursos Humanos”**
Editorial Mcgraw-Hill Segunda Edición
Impreso en Colombia 1998, 540P.
2. Chiavenato Adalberto **“Gestión del talento humano”**
Editorial Mcgraw-Hill
Impreso en Colombia 475P.
3. De la Roca, Estuardo **“Criterios para Orientar el Proceso de la Investigación Científica”**
Año 1994 Universidad de San Carlos de Guatemala, 56P.
4. **“Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa”**
Océano grupo Editorial, S. A.
Impreso en España, Año 2000, 928P.
5. Reyes Ponce, Agustín **“Administración de Empresas Teoría y Practica”**
Vigésima sexta Reimpresión
Editorial Limusa; México 1980, 188P.
6. Salas Cabrera, Sergio Raúl, 2002 **“La administración de Recursos Humanos en empresa Normalizada con ISO-9000 (Caso Practico)”**
Tesis Lic. Administrador de Empresas Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 57P.

7. Schmelker Corina, **“Manual para la presentación de anteproyectos e informes de Investigación”** (Tesis) Editorial Harla, S, A. De C.V.
Impreso en México 1988, 214P.

8. Velásquez Pinto, Edgar Orlando Lic. **“Tesis, El desarrollo de Personal en la Empresa”**
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala 1981, 104P.

9. Werther, William B. Jr. **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**
Quinta Edición, Editorial Mcgraw-Hill México 582 P.

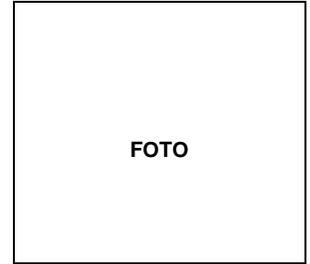
ANEXOS

ANEXO 1
SOLICITUD DE EMPLEO

FORMATO 1
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

Forma GRH-001

Zona 10
Ciudad de Guatemala



NOS COMPLACE RECIBIR SU SOLICITUD DE EMPLEO, LE ROGAMOS COMPLETE ESTE FORMULARIO DE REGISTRO A MANO, CON LETRA DE MOLDE. LOS DATOS QUE USTEDE PROPORCIONE SERAN CONSIDERADOS CONFIDENCIALES

DATOS PERSONALES

- 1-) Nombre Completo _____
- 2-) Dirección _____
- 3-) Estado Civil _____
- 4-) Cedula de Vecindad _____ Extendida en: _____
- 5-) Lugar y Fecha de Nacimiento: _____
- 6-) Edad _____
- 7-) No. De Afiliación del IGSS _____
- 8-) No. Nit.: _____
- 9-) Teléfono _____

ESTUDIOS

- 1-) Primaria _____
- 2-) Secundaria. _____
- 3-) Diversificado _____
- 4-) Universidad _____
- 5-) Otros _____
- 6-) Situación Actual _____

Estudia Actualmente SI NO

Establecimiento: _____ 64 _____

Horario: _____

EXPERIENCIA LABORAL

1-) Trabaja Actualmente

SI

NO

Describa los puestos desempeñados, empezando por el actual o el ultimo. Nos reservamos el derecho de solicitar referencias a las empresas donde usted ha laborado.

2-) Ultimo trabajo o actual

Dirección _____

Puesto _____

Nombre del Jefe Inmediato _____

Fecha de Ingreso _____

Fecha de Egreso _____

Salario Inicial _____

Salario Actual _____

Horario de Trabajo _____

Describa sus atribuciones en forma breve

Razones de su retiro _____

3-) Ultimo trabajo o actual

Dirección _____

Puesto _____

Nombre del Jefe Inmediato _____

Fecha de Ingreso _____

Fecha de Egreso _____

Salario Inicial _____

Salario Actual _____

Horario de Trabajo _____

Describa sus atribuciones en forma breve

Razones de su retiro _____

4-) Ultimo trabajo o actual

Dirección _____

Puesto _____

Nombre del Jefe Inmediato _____

Fecha de Ingreso _____

Fecha de Egreso _____

Salario Inicial _____

Salario Actual _____

Horario de Trabajo _____

Describa sus atribuciones en forma breve

Razones de su retiro _____

DATOS FAMILIARES

1-) Personas con quien vive actualmente

2-) Número de personas que dependen económicamente de usted

3-) Nombre del esposo (a)

4-) Lugar de trabajo del esposo
(a)

5-) Puesto que ocupa

6-) tiene Hijos

SI

NO

CUANTOS

7-) Nombre de los padres

Edad

Dirección

8-) Situación económica

Viven en casa

Propia

Alquilada

Recibe otro tipo de ingresos que no sea salario

Valor

Procedencia

Contribuye al sostenimiento de sus padres, hijos u otros

Con que cantidad presta esta ayuda

9-) Desea un empleo fijo

SI

NO

Otro

Fecha en que puede empezar a trabajar

Puesto que solicita

Pretensiones de salario

10-) Indique personas particulares que puedan dar referencia de su persona que no sean familiares,
nombre, dirección y número de teléfono

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

1-) Referencias obtenidas en los establecimientos de trabajo.

2-) Aceptado

Rechazado

Condiciones Salariales

Sueldo

Bonificación

Comisión

Total

Fecha de inicio de labores

3-) Observaciones.

ANEXO II
SOLICITUD DE PLAZA VACANTE

FORMATO 2
SOLICITUD DE PLAZA VACANTE
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

Forma GRH-002
Departamento solicitante _____
Plaza vacante _____
Fecha de solicitud _____
Requerimiento Urgente <input type="checkbox"/> Proceso Normal <input type="checkbox"/>
Requisitos mínimos _____
Horario: _____
salario: _____
Observaciones: _____
Firma del solicitante _____
Fecha de recibido _____

ANEXO III
ANUNCIO EN EL MEDIO ESCRITO

FORMATO 3
ANUNCIO EN EL MEDIO ESCRITO

**DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS
LIDER EN EL RAMO CONTRATARA PERSONAL
PARA EL SIGUIENTE DEPARTAMENTO**

Nombre de la Plaza:

- Vendedor

Requisitos:

- Título técnico universitario en Visita Médica o carrera a fin
- Edad comprendida entre los 25 y 35 años
- Experiencia: mínima 2 años en puesto similar
- Habilidad en paquetes de computación
- Habilidad en telemercadeo
- Conocimiento básico del idioma Inglés

Ofrecemos:

- Estabilidad laboral, ambiente agradable,
- capacitación constante, crecimiento y desarrollo

Interesados:

- Presentarse con papelería completa y currículum vitae

Dirección: Zona 10

Día: Lunes

Horario: 8:30 a 12:00 A.M.

ANEXO IV
RECORD DE PERSONAL

FORMATO 4
RECORD DE PERSONAL
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

Forma GRH-003	
NOMBRE: _____	NOMBRE EL CONYUGUE: _____
DIRECCION. _____	EN CASO DE EMERGENCIA
TELEFONO: _____	LLAMAR A :
CEDULA DE VECINDAD: _____	DIRECCION. _____
ESTADO CIVIL. _____	TELEFONO: _____
INICIO DE LABORES _____	SUELDO: _____
	BONIFICACION: _____
	TOTAL: _____

HISTORIA SALARIAL Y PROMOCION

FECHA	MOTIVO	SUELDO	BONIFICACION	TOTAL	OBSERVACIONES

Fuente: Aporte del investigador Año 2005

ANEXO V
PERFIL DEL PUESTO

PERFIL REQUERIDO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS

➤ Gerencia General

- Título universitario con maestría en Administración de Negocios
- Edad comprendida entre los 35 y 50 años
- Experiencia 10 años progresivos en cargos similares
- Habilidad en el manejo de paquetes de computación
- Bilingüe (Inglés - Español)

Desarrollo y dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

➤ Asistente de Gerencia

- Título universitario Administración de Empresas
- Edad comprendida entre los 20 y 35 años
- Excelente presentación
- Iniciativa y buenas relaciones interpersonales
- Experiencia: mínima 5 años en puesto similar
- Conocimientos del idioma Inglés
- Manejo de programas de computación

➤ Gerencia de finanzas

- Título universitario en Economía y Finanzas
- Edad comprendida entre los 30 y 35 años
- Experiencia: mínima 5 años en puesto similar
- Habilidad en el manejo de paquetes de computación
- Conocimiento de las leyes fiscales
- Competencias

Dirección de personas

Trabajo en equipo

Liderazgo

➤ Auxiliares de finanzas

- Poseer título que lo acredita como Perito Contador
- Edad comprendida entre los 18 y 25 años
- Experiencia: mínima 2 años en el manejo de documentos y leyes contables
- Conocimientos, principios y prácticas de contabilidad
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables
- Paquetes administrativos
- Competencias

Trabajo en equipo

Iniciativa

Motivación al logro

➤ Gerencia de Ventas

- Título a nivel universitario en Mercadotecnia
- Edad comprendida entre los 30 y 35 años
- Experiencia: mínima 5 años en puesto similar
- Habilidad en el manejo de paquetes de computación, ventas
Posicionamiento en el mercado
- Conocimientos del comportamiento del mercado
- Diseño y estrategias de ventas
- Trabajo en equipo
- Pro-activa
- Liderazgo
- Habilidad verbal y poder de convencimiento

➤ Vendedores

- Título técnico universitario en Visita Médica o carrera a fin
- Edad comprendida entre los 25 y 35 años
- Experiencia: mínima 2 años en puesto similar
- Habilidad en paquetes de computación
- Habilidad en telemercadeo
- Conocimiento básico del idioma Inglés

➤ Encargado de atención al cliente

- Título a nivel medio y/o Enfermería
- Edad comprendida entre los 20 y 35 años
- Experiencia: mínima 2 años en puesto similar
- Habilidad en paquetes de computación
- Relaciones públicas
- Habilidad en telemercadeo
- Conocimientos de medicamentos y productos controlados
- Conocimiento básico del idioma Inglés

➤ Gerencia de mantenimiento y reparación

- Título a nivel universitario en Ingeniería
- Edad comprendida entre los 30 y 35 años
- Experiencia: mínima 5 años en puesto similar
- Habilidad en el manejo y reparación del equipo médico
- Manejo de programas de computación
- Trabajo en equipo

➤ Técnicos en reparación

- Título de Bachiller en Electrónica y/o Mecánica Industrial
- Edad comprendida entre los 20 y 35 años
- Experiencia: mínima 2 años en puesto similar
- Habilidad en el manejo y reparación del equipo médico
- Manejo de programas de computación

➤ Gerencia de recursos humanos

- Título a nivel universitario en Administración de empresas y/o Psicología con Maestría en administración de recursos humanos
- Edad comprendida entre 30 y 35 años
- Experiencia: mínima de 3 años en puesto similar
- Habilidad y conocimientos de programas de computación
- Iniciativa y creatividad, excelente habilidad de comunicación
- Estrategias de motivación
- Niveles de organización.

➤ Auxiliar de recursos humanos

- Estudiante de los últimos años de administración de empresas
- Edad comprendida entre 22 y 30 años
- Experiencia no indispensable
- Habilidad y conocimientos básicos de computación
- Excelente habilidad de comunicación verbal
- Iniciativa y creatividad

➤ Recepcionista

- Título de Secretaria Comercial y/o carrera afín
- Edad comprendida entre los 20 y 35 años
- Excelente presentación, Iniciativa y buenas relaciones interpersonales
- Experiencia: mínima 2 años en puesto similar
- Habilidad en el manejo de planta telefónica y computación
- Conocimientos básicos de correspondencia y archivo

➤ Encargado de Informática

- Título Bachiller en Computación y/o carrera a fin
- Edad comprendida entre los 20 y 25 años
- Experiencia mínima 2 años en puesto similar
- Habilidad en el manejo e instalación de paquetes de computación
- Conocimientos básicos del idioma Inglés

➤ Bodegueros

- Diploma de 3ro. Básico
- Edad comprendida entre 18 a 25 años
- Experiencia mínimo 2 años en puesto similar
- Habilidad matemática
- Manejo de programas de computación

➤ Repartidores

- Diploma de 3ro. Básico
- Edad comprendida entre 18 y 25 años
- Experiencia mínima 2 años en puesto similar
- Poseer licencia de conducir Clase B
- Buena presentación
- Responsable
- Manejo de programas de computación

➤ Mensajeros motorizados

- Diploma de 3ro. Básico
- Edad comprendida entre 18 y 25 años
- Experiencia mínima 2 años en puesto similar
- Poseer licencia de motocicleta
- Buena presentación
- Responsable

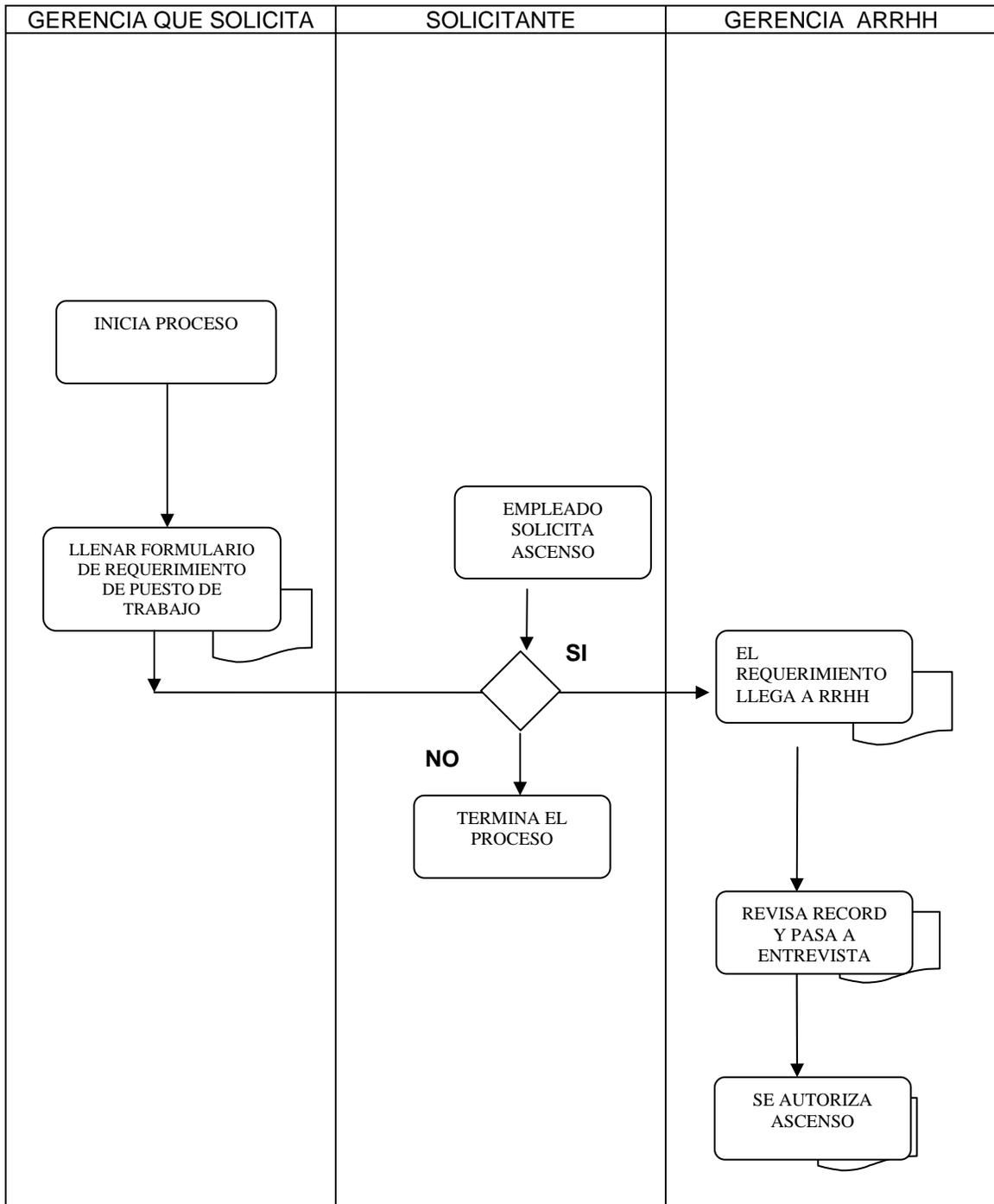
➤ Conserje

- Diploma de 6to primario y/o 3ro. básico
- Edad comprendida entre 18 y 25 años
- Experiencia mínima 1 año
- De preferencia sexo femenino
- Responsable y discreta

ANEXO VI

**FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO
INTERNO**

**ANEXO 6
FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO INTERNO
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS**



ANEXO VII

**FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO
EXTERNO**

**ANEXO 7
FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO EXTERNO
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HOSPITALARIOS**

