

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

**EL ASEDIO LABORAL COMO CONSECUENCIA DE LA POCA APLICACIÓN DEL  
PROCESO DE COACHING AL CONTRATAR PERSONAL**

**ADRIANA MARIÉ ALFARO**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

**EL ASEDIO LABORAL COMO CONSECUENCIA DE LA POCA APLICACIÓN DEL  
PROCESO DE COACHING AL CONTRATAR PERSONAL**

**TESIS**

Presentada a la Honorable Junta Directiva

de la

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

**ADRIANA MARIÉ ALFARO**

Previo a conferírsele el grado académico de

**LICENCIADA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

y los títulos profesionales de

**ABOGADA Y NOTARIA**

**Guatemala, octubre 2013**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO: Lic. Avidán Ortiz Orellana  
VOCAL I: Lic. Mario Ismael Aguilar Elizardi  
VOCAL II: Licda. Rosario Gil Pérez  
VOCAL III: Lic. Luis Fernando López Díaz  
VOCAL IV: Br. Víctor Andrés Marroquín Mijangos  
VOCAL V: Br. Rocael López González  
SECRETARIO: Licda. Rosario Gil Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ  
EL EXAMEN TÉCNICO PROFESIONAL**

**Primera Fase:**

Presidente: Lic. Jorge Mario Yupe  
Vocal: Licda. Ninfa Lidia Cruz Oliva  
Secretario: Lic. Marvin Vinicio Hernández

**Segunda Fase:**

Presidente: Lic. Menfil Osberto Fuentes Pérez  
Vocal: Lic. Ludwing Julio Cesar Arreaga Padilla  
Secretario: Lic. German Augusto Gomez Cachin

**RAZÓN:** “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas y contenido de la tesis” (Artículo 43 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público).



**CESAR LEONEL MONTERROSO VALENCIA**

**ABOGADO Y NOTARIO.**

**4ta. Avenida "A" 29-26 Zona 8 Mixco.**

**Ciudad San Cristóbal. Tel. 5708-8649**

Guatemala, 04 de enero de 2012

A

Licenciado

**BONERGE AMÍLCAR MEJÍA ORELLANA.**

**DECANO FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

**PRESENTE.**

Señor Decano:

Conforme al nombramiento de fecha uno de junio del año dos mil once, procedí a asesorar el trabajo de tesis de la bachiller Adriana Mariè Alfaro, intitulado: **"EL ASEDIO LABORAL COMO CONSECUENCIA DE LA POCA APLICACIÓN DEL PROCESO DE COACHING AL CONTRATAR PERSONAL"**; por lo que me es grato manifestarle que:

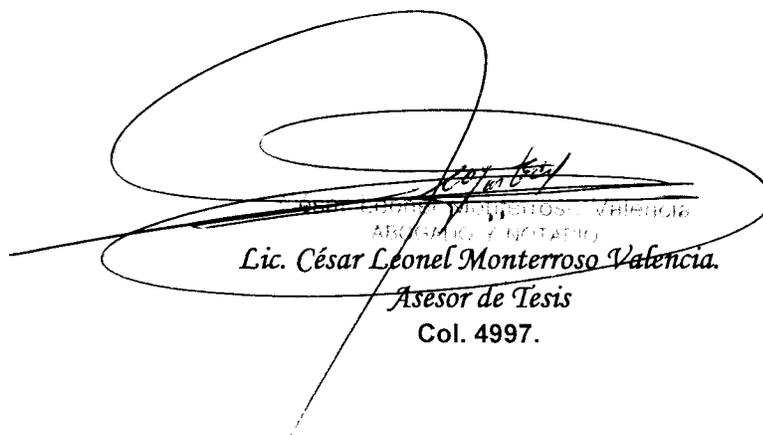
- a. El trabajo establece un desarrollo científico y técnico, donde se establece dentro de sus objetivos que a las autoridades guatemaltecas les corresponde velar porque se le brinde capacitación al personal cuando se le contrata.
- b. Se utilizaron los siguientes métodos de investigación: analítico, con el cual se estableció la importancia del derecho laboral; el sintético, dio a conocer los derechos de los trabajadores; el inductivo, señaló su regulación legal y el deductivo, determinó lo fundamental que es la capacitación a los trabajadores. La técnica que se empleo fue la documental, con la cual se recolectó ordenadamente la bibliografía necesaria y actualizada relacionada con el tema.
- c. La redacción utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis es muy clara, donde la ponente explica la necesidad de implementar, El coaching (capacitación) por parte de los patronos, para mejorar el rendimiento de los trabajadores en beneficio de la ejecución de un mejor trabajo.



- d. En las conclusiones, la autora, de manera acertada, concluye en la necesidad de la capacitación de los trabajadores que redundará en beneficio tanto para el patrono como para el trabajador, de lo cual comparto; en lo relativo a las recomendaciones, comparto la posición de la autora en lo referente a que se hace necesario que el Estado, obligue a las diferentes instituciones del país, tanto de la iniciativa privada como estatal, a brindarle capacitación a los trabajadores en sus labores para que las mismas sean más eficientes.
- e. La bibliografía empleada tiene relación directa con los capítulos y con las citas bibliográficas de la tesis.

Con motivo de lo anotado, la tesis reúne efectivamente los requisitos legales que establece el Artículo 32 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y el Examen General Público, por lo cual emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que pueda continuar con el trámite correspondiente.

Muy atentamente.



*Lic. César Leonel Monterroso Valencia.*  
Asesor de Tesis  
Col. 4997.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
JURÍDICAS Y SOCIALES

*Edificio S-7, Ciudad Universitaria  
Guatemala, Guatemala*



*[Handwritten signature]*





*Lic. René Candelarío Zapata Orozco*  
1ra. Calle 6-74 Condominio Los Tanques II, zona 2, Villa Nueva  
6631-0440

Guatemala, 24 de abril de 2012

Licenciado  
Luis Efraín Guzmán Morales  
Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Guzmán Morales:

Atentamente me dirijo a usted, en cumplimiento a la resolución de fecha veintiuno de febrero de dos mil doce, procedí a revisar el trabajo de tesis de la bachiller **ADRIANA MARIÉ ALFARO**, intitulado **“EL ASEDIO LABORAL COMO CONSECUENCIA DE LA POCA APLICACIÓN DEL PROCESO DE COACHING AL CONTRATAR PERSONAL”**.

Luego de la revisión y análisis respectivo, considero que el aporte del presente trabajo es importante para mejorar las condiciones laborales de una persona y garantizar el cumplimiento de sus derechos, puesto que en su contenido se establece un desarrollo técnico y científico; utilizando como métodos de investigación lógico inductivo, histórico analítico. La técnica que se empleo fue la documental, con la cual se recolectó ordenadamente la bibliografía necesaria y actualizada relacionada con el tema.

La redacción utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis es muy clara, donde la ponente explica la necesidad de implementar El coaching para mejorar el rendimiento de los trabajadores en beneficio de la ejecución de un mejor trabajo.

En las conclusiones, la autora, de manera acertada, concluye en la necesidad de la capacitación; en lo relativo a las recomendaciones, comparto la posición de la autora en lo referente a que se hace necesario que el Estado obligue a las diferentes instituciones del país, tanto de la iniciativa privada como estatal, a brindarle capacitación a los trabajadores en sus labores para que las mismas sean más eficientes. La bibliografía empleada tiene relación directa con los capítulos y con las citas bibliográficas de la tesis.

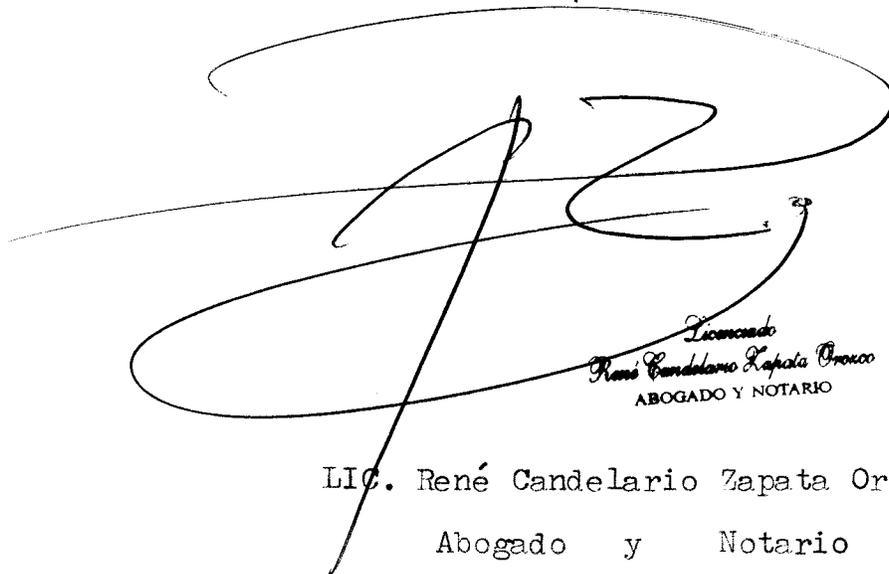


*Lic. René Candelario Zapata Orozco*

1ra. Calle 6-74 Condominio Los Tanques II, zona 2, Villa Nueva  
6631-0440

Por lo anteriormente descrito me permito informarle que el trabajo de tesis reúne los requisitos exigidos por el Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y de Examen General Público, por lo cual emito DICTAMEN FAVORABLE, para que pueda ser aceptado para su discusión y aprobación en el examen público de tesis.

Respetuosamente,



*Licenciado*  
*René Candelario Zapata Orozco*  
ABOGADO Y NOTARIO

LIC. René Candelario Zapata Orozco

Abogado y Notario

Col. 6,896



FACULTAD DE CIENCIAS  
JURÍDICAS Y SOCIALES

Ciudad Universitaria, zona 12  
GUATEMALA, C.A.



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES. Guatemala, 31 de octubre de 2012.

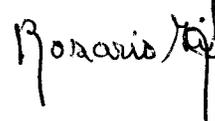
Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la impresión del trabajo de tesis de la estudiante ADRIANA MARIÉ ALFARO, titulado EL ASEDIO LABORAL COMO CONSECUENCIA DE LA POCA APLICACIÓN DEL PROCESO DE COACHING AL CONTRATAR PERSONAL. Artículos: 31, 33 y 34 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.

BAMO/iyf.  


  
Lic. Avidán Ortiz Orellana  
DECANO



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
DECANATO  
Guatemala, C. A.

  
SECRETARIA



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
SECRETARIA  
Guatemala, C. A.



## DEDICATORIA

**A DIOS Y A LA VIRGEN DE GUADALUPE:** Por todas las bendiciones recibidas durante estos años, por brindarme sabiduría para solventar todas las pruebas y culminar con éxito esta etapa, por la protección y la fuerza que me ayudó a seguir adelante para no caer por los tropiezos que hubieron en el camino.

**A MI MADRE ESPERANZA ALFARO** Porque ha dedicado cada segundo de su vida a luchar para salir adelante ante cualquier situación. Por brindarme su ayuda incondicional, sus consejos, sus cuidados, su amor, que me estimularon a esforzarme y lograr esta meta, por ser el motor que me impulsa a seguir adelante.

**A MI HERMANO MOHAMED ALFARO:** Por su apoyo y ser una fuente de motivación e inspiración para ser el ejemplo que él necesita.

**A MI TIO JULIO ROBERTO ALFARO†:** Por su apoyo y ejemplo, para ser una persona de éxito.

**A LESTER BELTRANENA:** Por brindarme su ayuda, acompañarme en tantas actividades, comprenderme, por su amistad y amor.

**A MI CASA DE ESTUDIOS:** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala.



A MIS AMIGOS:

Jessica Godínez, Reyna Quezada, Carmen Barrios, Edwin Cabrera, Bayron Rodríguez y Manuel Velazco; a cada uno por su amistad, horas de estudio, tantas anécdotas y apoyo brindado.

A:

Las personas que me brindaron su comprensión y permisos laborales para llegar a mi meta.

A MI ASESOR DE TESIS:

Licenciado César Leonel Monterroso Valencia por su ayuda en el presente trabajo de tesis, sus consejos y sobre todo por su amistad.

A MI REVISOR DE TESIS:

Licenciado René Candelario Zapata Orozco por su colaboración en el presente trabajo de tesis.

A LOS CATEDRÁTICOS:

Que me transmitieron sus conocimientos en las aulas.



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. El trabajo .....	1
1.1 Aspectos generales .....	2
1.2 Definición .....	5
1.3 Ética en el trabajo .....	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. El trabajador y patrono.....	11
2.1 Concepto de trabajador.....	11
2.2 Clasificación de trabajadores por áreas.....	13
2.3 Concepto de patrono.....	13
2.4. Obligaciones de trabajadores.....	15
2.5 Obligaciones de patronos.....	17
<b>CAPÍTULO III</b>	
3. Los derechos del trabajador.....	23
3.1 Concepto de derechos del trabajador.....	27
3.2 Derechos laborales en la Constitución Política de la República de Guatemala.....	30
3.3 Derechos laborales en el Código de Trabajo Guatemalteco.....	36
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4. Proceso de contratación de personal.....	41
4.1 Reclutamiento.....	41
4.2 Selección.....	62



	<b>Pág.</b>
4.3 Contratación.....	76
4.4 Inducción.....	76
<b>CAPÍTULO V</b>	
5. El asedio laboral como consecuencia de la poca aplicación del proceso de coaching al contratar personal.....	79
5.1 Concepto de asedio laboral.....	80
5.2 El coaching.....	82
5.3 Críticas realizadas al coaching.....	89
5.4 El coach.....	90
5.5 Valores sobre la importancia del coaching.....	92
5.6 Análisis de las razones por las cuales es necesaria la aplicación del coaching en la contratación de personal.....	92
5.7 Efectos positivos.....	94
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>101</b>





La falta de capacitación de parte del patrono al trabajador ocasiona grandes problemas, tanto de eficiencia en la labor como en la salud del trabajador; debido a que el patrono incurre en hostigamiento al exigirle actividades para las cuales no está debidamente preparado; si bien es cierto, los trabajadores deben poseer conocimientos y experiencias para desarrollar cualquier trabajo, el patrono debe capacitarlo para desempeñar funciones específicas.

La investigación está contenida en cinco capítulos: en el primero se trata el tema del trabajo, aspectos conceptuales, definiciones así como la ética en el trabajo; en el segundo se estudia el rol del trabajador y del patrono, definiciones, clasificación de trabajadores por áreas, obligaciones del patrono; en el tercero se hace referencia a los derechos del trabajador, desde los puntos de vista constitucionales y de las leyes ordinarias; el cuarto menciona de forma especial al proceso de contratación, reclutamiento, selección e inducción del personal; y, el último, el quinto trata el tema del asedio laboral como consecuencia de la poca aplicación del proceso de coaching al contratar personal, el coaching, importancia del coaching y aspectos generales relacionados con el tema.

Las técnicas utilizadas en la realización de la investigación fueron: la bibliográfica y documental, que permitieron recopilar y seleccionar adecuadamente el material de referencia; así también, el método analítico para estudiar la doctrina aplicable al caso; el método sintético fue de ayuda para seleccionar lo más importante para la redacción final de este trabajo.

En virtud del estudio realizado por medio de los diferentes métodos y técnicas anteriormente planteadas, se cumple con el objetivo de establecer que las autoridades guatemaltecas deben velar por que se le brinde capacitación al personal cuando se le contrata y cada cierto tiempo se actualicen.



## CAPÍTULO I

### 1. El trabajo

“El trabajo es dignificado y revestido de valor social y cultural positivo o si, por el contrario, es despreciado como una actividad innoble; las posturas, la de valorización y la de desprecio, reflejan las visiones contrapuestas que dominaban, respectivamente, en las sociedades modernas y en las antiguas.

El grado extremo de valorización del trabajo podemos definirlo como glorificación del mismo: glorificar el trabajo sería constituirlo en fuente de todo bien y de todo progreso humano; normalmente tal creencia viene acompañada de un canto retórico o poético que elogia las virtudes de todo tipo que acompañan a la actividad laboral en general.”<sup>1</sup>

“Trabajo, el esfuerzo necesario para suministrar bienes o servicios mediante el trabajo físico, mental o emocional para beneficio propio o de otros.

En el lenguaje actual tiende a diferenciarse entre trabajo remunerado y trabajo gratuito. Se suele denominar trabajo remunerado al empleo bajo contrato a cambio de un sueldo o salario; suele ser considerado como un intercambio de esfuerzos en un lugar determinado y dentro de un horario específico. Sin embargo, estas características están asociadas a la industrialización, con su organización en fábricas y oficinas, que, en su

---

<sup>1</sup> Noguera, José Antonio. **El concepto de trabajo y la teoría social crítica**. Pág. 144.



conjunto, fue una actividad masculina. Así, el trabajo en el sentido de empleo ha sido básicamente masculino hasta la reciente incorporación de la mujer. Históricamente la definición de trabajo en su sentido más amplio es incorrecta, ya que de hecho en su mayor parte ha sido realizado por mujeres, especialmente en el hogar y en las prácticas de crianza.

El impacto de la cultura industrial ha sido tan grande que se ha llegado a asociar el concepto de trabajo con el de la fábrica o la empresa, cuando, por el contrario, actualmente se realiza cada vez más en lugares como el hogar, la comunidad y los centros de recreo. En el siglo XX se ha reducido el número de horas de trabajo (por día, semana, año) al mismo tiempo se han ampliado el periodo de la infancia y los beneficios de la jubilación.”<sup>2</sup>

### **1.1 Aspectos generales**

“El trabajo y las relaciones sociales que genera es y ha sido objeto de múltiples encuadres jurídicos.

La tarea regulada por el Derecho del trabajo no es cualquier tarea que puedan realizar las personas, sino una parte concreta del trabajo que debe tener las siguientes características:

---

<sup>2</sup> Enciclopedia Encarta. Trabajo. Microsoft® Encarta® 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008. (Guatemala, 05 de mayo 2011).



- Voluntariedad. El trabajador debe ser libre durante el desarrollo de toda la relación laboral.
- Por cuenta ajena. Se trabaja para otra persona a la cual se cede el fruto del trabajo cobrando a cambio un salario.
- Dependencia. El empresario es el que ordena cuándo, donde y cómo ha de realizarse el trabajo. La subordinación no ha de ser absoluta, puesto que entonces el trabajo no sería libre.
- Retribución. Toda actividad laboral ha de ser remunerada.

Históricamente, durante miles de años, la forma dominante de relación de las personas debido al trabajo fue la esclavitud. La esclavitud es una relación de propiedad; el trabajador es considerado una cosa (un esclavo), propiedad de una persona (el amo). El propietario, como dueño de la cosa, tiene el derecho de usarla y venderla por su sola voluntad, y apropiarse de los frutos de su trabajo. En un régimen de esclavitud no hay mercado de trabajo, sino mercado de personas (trata de personas).

A partir del siglo XIX, la esclavitud comienza a dejar de ser la forma dominante de trabajo, proceso relacionado con el desarrollo del sindicalismo y la democracia. Sin embargo, contra lo que suele pensarse, la esclavitud no ha desaparecido y permanece



bajo antiguas y nuevas formas de trabajo forzoso en amplios sectores del mundo del trabajo, incluso en los países más desarrollados.

Actualmente la forma dominante es el trabajo asalariado (véase salario) o trabajo en relación de dependencia o trabajo por cuenta ajena. El trabajador o empleado es reconocido en su condición de persona, al igual que quien va a utilizar su trabajo o servicios (patrón o empleador).

La relación se concreta a través de un contrato (contrato de trabajo) en el que se establecen el precio y las condiciones en que será prestado el trabajo. El precio del trabajo se denomina salario o remuneración, y suele pagarse diariamente (jornal), quincenalmente (quincena) o mensualmente (sueldo). El ámbito en el que se ofrecen, se demandan y se concretan los contratos se llama mercado de trabajo.

El empleador contrata uno o más trabajadores para utilizar su trabajo en una actividad productiva organizada, generalmente con la intención de obtener una ganancia. La organización de recursos humanos (trabajo) y materiales (capital) con un fin de producir un valor agregado se denomina empresa.

En las sociedades modernas los trabajadores se inclinan a unirse en grupos (sindicatos) con el fin de negociar colectivamente los contratos de trabajo (convenio colectivo de trabajo), ya sea directamente con el empleador para una sola empresa o con un grupo de empleadores organizados para un sector o un oficio. Por otra parte, el trabajo



asalariado está especialmente protegido por el Derecho laboral nacional e internacional, que establece contenidos mínimos obligatorios que deben ser incluidos en todos los contratos de trabajo.”<sup>3</sup>

## 1.2 Definición

“El trabajo es una actividad, realizada por una o varias personas, orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que lo produjo, con una utilidad social: la satisfacción de una necesidad personal o de otras personas.

El trabajo así entendido involucra a todo el ser humano que pone en acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo que soporta una carga estática, con gestos y posturas despliega su fuerza física, moviliza las dimensiones psíquicas y mentales. El trabajo puede dar lugar a la producción de bienes y servicios destinados al uso domestico, en la esfera no mercantil, sin contrapartida de remuneración salarial.”<sup>4</sup>

“El trabajo humano productivo, libre y por cuenta ajena no ha existido siempre como realidad social generalizada, antes bien, su existencia misma y desde luego su generalización, son fenómenos históricos, desarrollados desde realidades anteriores

---

<sup>3</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre. Trabajo. [http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_\(Derecho\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_(Derecho)). (Guatemala, 14 de mayo 2011).

<sup>4</sup> Neffa Julio C. **El trabajo humano**. Pág. 1.



que presentaban caracteres distintos y contrarios. Además la generalización de este tipo de trabajo es un fenómeno virtualmente contemporáneo, o de experiencia histórica muy próxima al tiempo que vivimos.”<sup>5</sup>

“Una definición acertada acerca de trabajo es la que indica que “es el conjunto de los principios y normas jurídicas destinados a regir la conducta humana dentro de un sector determinado de la sociedad, el que se limita al trabajo prestado por trabajadores dependientes, comprendiendo todas las consecuencias que en la realidad surgen de ese presupuesto básico y cuyo sentido intencional apunta a lo jurídico.”<sup>6</sup>

### **1.3 Ética en el trabajo**

“La conciencia de que es el mundo mismo el que se va configurando con la acción humana se desarrolla a lo largo del siglo XVIII, que podría llamarse el siglo de la Historia. Lo que en un principio se presentaba como una simple inversión de acción y contemplación, va calando en todos los niveles de auto comprensión del hombre, que desde diversas perspectivas se ve como resultado de su propia acción.

El siglo XVIII es también el siglo en que se ponen las bases del idealismo transcendental con Kant, Schelling y sobre todo Fichte.

---

<sup>5</sup> Olea, Manuel Alonso. **Introducción al derecho del trabajo**. Pág.49.

<sup>6</sup> Bauer Paiz, Alfonso, **Catalogación de leyes y disposiciones de trabajo**. Pág. 235.



Con estos dos elementos -el economicismo que alcanza su culmen en Adam Smith, por una parte, y el idealismo trascendental por otro- Hegel elabora lo que podríamos llamar la primera gran filosofía del trabajo, en el más amplio sentido.

El intento de Hegel es reconquistar las dimensiones de la acción humana -facere y agere- que había señalado Aristóteles. Pero, a la vista del carácter no natural y fijo de la estructura del mundo humano, trata de dar cuenta de la importancia que tiene el producto de su acción para el hombre mismo. Si el trabajo humano produce cosas que quedan fuera, el hombre se aliena en ese trabajo. Por esto la articulación entre facere y agere no puede ser, ni la meramente instrumental, ni tampoco la articulación moral, pues, para Hegel en ambos casos el hombre quedaría alienado en su trabajo al perder definitivamente la forma que da a su obra.

En esta perspectiva, las realizaciones de la actividad humana ya no son vistas como simples productos del trabajo del hombre, sino como manifestaciones peculiares de un espíritu entendido como totalidad histórica- al que también el mismo hombre debe su propia existencia determinada: cada hombre es hijo de su tiempo, es decir es un producto, no de unas condiciones naturales de esencia ahistórica, sino de una mentalidad, de unas costumbres, de una educación, que lo hacen esencialmente punto de condensación peculiar del espíritu (la palabra espíritu significa totalidad histórica).



Pero la doctrina hegeliana no tiene importancia sólo como momento de la historia de la filosofía, sino también en la determinación concreta de la historia a través de su decisiva influencia en Marx.

La izquierda hegeliana y en concreto Karl Marx llevará a cabo una interpretación del pensamiento hegeliano que supone una transformación de la dialéctica de Hegel al ámbito de la actividad trabajadora, de la intervención del hombre en la naturaleza, que es vista como la realidad configuradora real del mundo.

Cualquier otra dimensión de la existencia humana es reducida literalmente a epifenómenos de las relaciones de producción. Para Marx, la Historia es única ciencia reconocida, es el hacerse del hombre por el hombre, por medio del trabajo; y el hombre no es más que el parto de la Historia, es decir el producto de un proceso en el que lo realmente determinante ha sido la satisfacción de las necesidades inmediatas a través de la actuación en la naturaleza.

Aunque tanto Hegel como Marx presentan sus reflexiones como explicación total de la realidad, los límites de su planteamiento son muy graves. Tienen el mérito de haber descubierto aspectos ignorados, y de haber afrontado problemas estrictamente nuevos, pero en la medida en que se dejan embriagar por la novedad de lo descubierto, sus doctrinas son necesariamente parciales, y, en tanto que elevan su perspectiva a criterio absoluto y reducen todas las otras dimensiones a epifenómenos o derivaciones de sus postulados, sus doctrinas son distorsionantes y falsas.



En esa perspectiva, la persona humana queda literalmente disuelta en la colectividad; no se puede reconocer ningún aspecto, ni ninguna dimensión, ni ningún espacio de la persona que no sea función de las relaciones sociales.

Y, por supuesto, si el hombre es disuelto como simple momento del devenir, la naturaleza humana queda aun más disuelta en una total falta de significación propia. En el mundo no pueden encontrarse, desde esa perspectiva, significaciones propias; es reino de una facticidad muda y neutra, simplemente sometida al dominio económico o productivo del hombre.

Si todo fluye es inútil tratar de encontrar significados supuestamente derivados de una naturaleza permanente, que resulten interpelantes para la acción humana. No puede reconocerse algo así como una norma natural, o ley natural. Tampoco tendría sentido la búsqueda de una organización de la pluralidad humana a partir de lo que el hombre es.

La perspectiva que debemos adoptar para el tratamiento ético del trabajo no puede ser meramente mecánica, o económica, pues no nos interesa primeramente la articulación de las fuerzas físico-químicas que indudablemente son siempre involucradas en el trabajo humano, ni tampoco nos interesa directamente la productividad y las interrelaciones debidas o requeridas para una mayor eficacia.

El tratamiento ético reclama una perspectiva desde la humanidad del hombre, es decir, nos interesa, según habíamos visto en el capítulo primero, poner de manifiesto de qué



modo la humanidad del hombre está involucrado en las actividades denominadas trabajo, y, por tanto, de qué modo los diversos aspectos de esta actividad son materia de interpelación ética para la libertad humana.

### Principios antropológicos fundamentales para una ética del trabajo

Frente a las abundantes filosofías del trabajo basadas en la productividad del hombre, hemos visto que lo que constituye al hombre en cuanto tal es su apertura a Dios. Sin esa apertura a la trascendencia absoluta, la peculiaridad de la persona humana se volatiliza, ya no hay modo de fundamentar adecuadamente ni la dignidad absoluta del hombre ni, por tanto, su radical trascendencia respecto a la naturaleza de la que también forma parte.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ruiz Retegui, Antonio. La ética del trabajo. <http://arvo.net/etica-general/la-etica-del-trabajo/gmx-niv575-con12133.htm>. (Guatemala, 02 de mayo 2011).



## CAPÍTULO II

### 2. El trabajador y patrono

“La dependencia del trabajador al patrono, le faculta a este para exigir el cumplimiento de órdenes o disposiciones que, sin contravenir las normas jurídicas, deben ser acatadas en cualquier momento, sobre todo en lo referente al modo, tiempo y cantidad de trabajo que el trabajador deba cumplir. Son órdenes necesarias para la correcta administración de una empresa. Es importante establecer que la dependencia que tienen el trabajador es la "subordinación a un poder mayor", que implica, laboralmente hablando, una obediencia respecto al patrono y respecto a las disposiciones que de éste emanen relacionadas siempre con el desempeño del trabajo.

Estas órdenes deben estar limitadas, además de las restricciones que la misma ley establece, por la libertad que tiene el trabajador de poder operar o ejecutar su trabajo.”<sup>8</sup>

#### 2.1 Concepto de trabajador

“Trabajador es le personas que presta a otra un servicio material, intelectual o de ambos géneros, en virtud de un contrato de trabajo.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Dependencia Del Trabajador Con El Patrón. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dependencia-Del-Trabajador-Con-El-Patron/201458.html>. (Guatemala 14 de junio 2011).

<sup>9</sup> Montes de Oca, Santiago Barajas. **Derechos del trabajador asalariado**. Pág. 6.



“Un trabajador o trabajadora es una persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo.”<sup>10</sup>

El código de trabajo en su Artículo 3° señala que “trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. Se resalta persona individual, no se acepta que el trabajador sea una persona jurídica.

Nuestro código no hace la distinción entre empleados y trabajador; cuando se habla de uno u otro, se hace referencia a todo el que presta sus servicios, pero hace la siguiente distinción por un tratamiento especial:

- Empleados no sujetos a la jornada de trabajo.
- Trabajadores a quienes no les es lícito pertenecer a un sindicato.
- Empleados de confianza.

---

<sup>10</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre. Trabajador. <http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador>. (Guatemala, 02 de junio 2011).



## 2.2 Clasificación de trabajadores por áreas

En el ámbito anglosajón es costumbre agrupar bajo el color teórico del cuello de su camisa a los trabajadores según el tipo de oficio que desempeñen. Así pueden clasificarse los trabajadores:

- Cuello blanco (white collar workers) serían aquellos que se encargan de tareas "de oficina", administrativos, ejecutivos, oficinistas, etc.
- Cuello azul (blue collar workers), habitualmente trabajadores de industria, fábricas y talleres serían obreros, operarios, oficiales, mecánicos.
- Cuello rosa (pink collar worker) son aquellos del sector servicios (sanidad, educación).
- Cuello verde (green collar worker) hace referencia al trabajador dedicado a sectores de la economía social (o tercer sector) y de la economía sostenible (ver sostenibilidad y desarrollo sostenible).<sup>11</sup>

## 2.3 Concepto de patrono

“Este término fue adjudicado al dador del trabajo, al jefe, director, etcétera, se utiliza para distinguir a aquella persona que da órdenes, que genera trabajo y que representa la autoridad dentro de la agrupación.

---

<sup>11</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre. Trabajador. <http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador>. (Guatemala, 02 de junio 2011).



Posteriormente sufrió una reforma o adición y se le denominó patrono, término que ya figuraba en las recopilaciones nacionales y primeramente dentro de las organizaciones internacionales como la OIT. El vocablo así transformado jurídicamente en el patrono, sigue figurando hoy día en algunas legislaciones americanas.”<sup>12</sup>

Patrono es: “toda persona física o jurídica que emplee el servicio de otra, en virtud de un contrato de trabajo”.<sup>13</sup>

Otra definición indica que “se considera empleador a la persona física o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador”.<sup>14</sup>

“Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. Artículo 2°. Del Código de trabajo. El patrono puede ser individual o empresarial.

Empresa, es una unidad económica que tiene ánimo de lucro y crea y satisface necesidades económicas produciendo bienes y servicios o solamente servicios.

Patrono individual es el propietario o dueño de un establecimiento que no tiene personalidad jurídica. Para tener el carácter de patrono se requiere la utilización de los

---

<sup>12</sup> Forero Rodríguez, Rafael. **El empleador**. Pág. 367.

<sup>13</sup> De la Cueva, Mario. **El nuevo derecho mexicano del trabajo**. Pág. 157.

<sup>14</sup> Oficina Internacional de Trabajo. **Derechos de los empleadores**. Pág. 11.



servicios de una o varias personas, que se efectúa mediante un contrato de trabajo o una relación de trabajo. El carácter lucrativo o no de la empresa es totalmente indiferente para el caso.

#### **2.4. Obligaciones de trabajadores**

Las principales obligaciones de los trabajadores con base al Artículo 63 del Código de Trabajo, además de las contenidas en otros artículos del Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son:

- Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante.
- Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- Observar buenas costumbres durante el trabajo.



- Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.

- Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.

- Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.

- Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

- Asimismo, el Artículo 64, del Código de Trabajo hace referencia a las prohibiciones de los trabajadores, siendo las principales:



- Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
  
- Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
  
- Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
  
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzo cortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y
  
- La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

## **2.5 Obligaciones de patronos**

Con base al capítulo quinto, Artículo 61 del Código de Trabajo de Guatemala, además de lo contenido en otros artículos del Código, en los reglamentos y en las leyes de Previsión Social, se hace mención de las principales obligaciones de los patronos:



1. Enviar dentro del improrrogable plazo de los dos primeros meses de cada año a la dependencia administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, directamente o por medio de las autoridades de trabajo del lugar donde se encuentra la respectiva empresa, un informe impreso, que por lo menos debe contener estos datos:

- Egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias.

- Nombres y apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante dicho año. Las autoridades administrativas del Ministerio de trabajo proporcionan toda clase de facilidades para cumplir la obligación, auxilia a los pequeños patronos o a los que carezcan de instrucción para llenar los formularios correctamente.

2. Preferir, en igualdad de circunstancias, a los guatemaltecos.

3. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.



4. Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya convenido en que aquellos no usen herramienta propia.

5. Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se presten los servicios.

6. Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del presente Código, de sus reglamentos y de las leyes de previsión social, y dar a aquéllas los informes indispensables que con ese objeto les soliciten. En este caso, los patronos pueden exigir a dichas autoridades que les muestren sus respectivas credenciales.

7. Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que éste pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono.

8. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares, sin reducción de salario.

9. Conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:



- Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, tres (3) días.
  
- Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.
  
- Por nacimiento de hijo, dos (2) días.
  
- Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.
  
- Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
  
- Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.
  
- En todos los demás casos específicamente previstos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo.



Las empresas están obligadas a consultar frecuentemente el Código de Trabajo con la finalidad de cumplir con lo establecido en la legislación del país.

Se prohíbe a los patronos:

- Inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas.
- Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.
- Obligar o intentar obligar a los trabajadores, cualquiera que sea el medio que se adopte, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan o a ingresar a unos o a otros.
- Influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas.
- Retener por su sola voluntad las herramientas u objetos del trabajador sea como garantía o a título de indemnización o de cualquier otro no traslativo de propiedad.
- Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores, salvo que se trate de las impuestas por la ley.



- Dirigir o permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; y
  
- Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme la ley



## CAPÍTULO III

### 3. Los derechos del trabajador

Ahora bien para indicar los derechos de los trabajadores es necesario establecer el concepto y los aspectos generales de los que es el Derecho de trabajo por lo cual se procede de la siguiente forma:

“Antes de entrar a delimitar algunos aspectos puntuales sobre el desarrollo histórico del derecho laboral, se menciona que de acuerdo a la historia europea del derecho del trabajo, indica Rosseau que la propiedad privada es la causa de todos los males humanos, de la desigualdad. Por su parte Marx distinguió el problema con mayor claridad, estableciendo que el surgimiento de la propiedad privada produjo la oposición entre las clases antagónicas; Esclavistas-esclavos, señor feudal-campesinos los siervos de la gleba y Capitalista-proletariado, Marx opinó que la lucha de clases es la ley de la historia.”<sup>15</sup>

“El derecho del trabajo se gestó en el siglo XX, como consecuencia de la división que se produjo entre los hombres, el sistema económico y de gobierno de la burguesía, de la lucha de la clase trabajadora que en la revolución francesa adquirió conciencia de su misión y de su deber de reclamar la libertad, la dignidad y un nivel decoroso de vida para el trabajo y de los esfuerzos de los pensadores socialistas que pusieron de relieve

---

<sup>15</sup> Marx, Carlos. **Manifiesto del partido comunista**. Pág. 53.



la injusticia del mundo individualista y liberal, la miseria y el dolor de los hombres que entregaban sus energías a los propietarios de las fábricas.

Un proceso que culminó primero en América con la declaración de los derechos sociales, de la Constitución Mexicana de 1917 y más tarde en Europa en la Constitución Alemana de Weimar de 1919; en esos dos ordenamientos el derecho del trabajo superó definitivamente el pasado y se presentó a los hombres como un derecho de la clase trabajadora para los trabajadores”<sup>16</sup>

“A manera de historia, conviene hacer una reflexión de lo que ha acontecido al país y que indiscutiblemente tiene relación con la evolución que tiene el Derecho de trabajo para el país.

En 1877 se fundó en la ciudad de Guatemala la Sociedad Central de Artesanos y cinco años después la Sociedad de Artesanos de Quetzaltenango. Una y otra contaron con el apoyo del gobierno de Justo Rufino Barrios y dependieron en mucho de la voluntad política del gobernante.

Sus fines eran, en ambos casos, mejorar la producción y las condiciones de la clase obrera. La vida de dichas asociaciones fue corta, pues la primera dejó de existir a causa de las divisiones internas provocadas por divergencias políticas y la segunda se

---

<sup>16</sup> De la Cueva, Mario. **El nuevo derecho mexicano del trabajo**. Pág. 5.



desarticuló a la muerte del Reformador, aunque resurgió en 1891 gracias al interés del entonces Alcalde quezalteco Manuel Estrada Cabrera.”<sup>17</sup>

El Derecho de trabajo se denomina doctrinariamente también como Derecho Laboral. Dentro de las múltiples definiciones que podemos encontrar, transcribimos las siguientes: “Es el que tiene por contenido principal la regulación de las relaciones jurídicas entre empresarios y trabajadores, y de unos y otros con el Estado, en lo referente al trabajo subordinado y en cuanto atañe a las profesiones y a la forma de prestación de los servicios, y también en lo relativo a las consecuencias jurídicas mediatas e inmediatas de la actividad laboral dependiente.”<sup>18</sup>

El derecho laboral es “el conjunto de principios y normas que regulan las relaciones de empresarios y trabajadores y de ambos con el Estado, a los efectos de la protección y tutela del trabajador (normativo y tutelar).”<sup>19</sup>

Se puede afirmar que, “el derecho del Trabajo, es el que junto al derecho agrario, han surgido por la lucha de los trabajadores y no como iniciativa de la clase dominante. Ello no implica que la clase dominante, ante la presión de las masas, a estas alturas no hayan tomado la iniciativa en algunas sociedades capitalistas, como el objetivo de mediatizar la lucha de los trabajadores.”<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Bauer, **Ob. Cit.** Pág. 120.

<sup>18</sup> Ossorio, Manuel. **Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales.** Pág. 235.

<sup>19</sup> Pérez Botija, Luis. **Derecho del trabajo.** Pág. 4.

<sup>20</sup> López Aguilar, Santiago. **Introducción al estudio del Derecho.** Pág. 169.



“El Derecho Laboral, posee, al principio como sustento, el amparo a los trabajadores y la consecución de una igualdad sustancial y práctica para los sujetos involucrados. Se trata de una ramificación del Derecho esencialmente relacionado a las convenciones colectivas de trabajo marcadamente adherentes a la realidad, de lo que resulta también un especial dinamismo. El Derecho del Trabajo está intensamente expuesto a la inestabilidad y a las fluctuaciones de la política.

Nacido en una época de prosperidad económica, caracterizada por cierta estabilidad de las relaciones jurídicas, se concibió la intervención del Estado como un medio de elaborar una legislación detallada de las condiciones de trabajo, con vistas a forzar a los actores sociales a buscar la solución de sus conflictos.

El resultado de esa intervención es la característica básica de la reglamentación de las relaciones de trabajo; la heteroregulación, que provoca la rigidez de la legislación.”<sup>21</sup>

Por ultimo se estipula que “el derecho laboral, como creación del hombre, de la comunidad, fue formulado con un fin específico, cual es mantener la armonía en las relaciones entre trabajadores y empleadores, entre quien da su trabajo y quien se beneficia de él.

Para el logro de este fin, este medio o instrumento que es el derecho laboral, precisa nutrirse de ciertos principios que deben dar forma a su estructura intrínseca congruente

---

<sup>21</sup> Lobato de Paiva, Mario Antonio. **Derecho del Trabajo Mínimo**. Pág. 1



con su razón de ser y con los cuales debe identificarse plenamente en todas sus manifestaciones”.<sup>22</sup>

### 3.1 Concepto de derechos del trabajador

Los derechos del empleado son todas las Obligaciones del Empleador que este debe cumplimentar a la hora de contratar a cualquier persona, para ejercer una relación laboral en forma legal. Los mismos son:

Remuneración: Todo trabajador goza del derecho de percibir una remuneración como consecuencia del Contrato de Trabajo. Dicha remuneración se denomina sueldo, cuando la remuneración se paga en relación con el mes de trabajo, la suma es fija, independientemente de la duración del mes o de la cantidad de días laborales que tenga el mismo.

Existen variadas formas de percibir una remuneración, entre ellas se pueden enumerar:

\* Por vía en que el trabajador recibe el salario:

Directo: cuando lo paga el empleador al trabajador.

Indirecto: cuando lo percibe el trabajador por parte de los organismos de la seguridad social.

---

<sup>22</sup> Fernández Molina, Luis. **Derecho laboral guatemalteco**. Pág. 1.



\* Por la forma en que el empleador lo satisface:

En dinero: Cuando se paga en efectivo.

En especie: Cuando es cancelado el salario de una forma diferente, esto quiere decir con la entrega de alguna cosa etc.

\* Por los límites a favor del trabajador puede ser:

Vital: fijado por la autoridad, de carácter absoluto y mínimo.

Profesional: Es el básico de los Convenios Colectivos de Trabajo.

Garantizado: cuando se asegura un mínimo de jornada de trabajo o de salarios a percibir en un período dado.

\* Según la periodicidad en la que se devenguen:

Por períodos cortos: sueldos, jornales, premios, etc.

Por periodos largos: gratificaciones, habilitaciones, participaciones en la ganancia, etc.

El salario del trabajador tiene carácter de alimentario, por eso existen normativas que establecen cuales son:



Medios de pagos: en efectivo, cheques a la orden del trabajador o acreditación en cuenta corriente o caja de ahorro. Cualquiera sea la forma de pago, el trabajador debe exigir el recibo de sueldo y puede exigir que la remuneración sea abonada en efectivo.

Plazos de pago: se efectuará como máximo hasta 4 días hábiles posteriores al período que corresponda para las remuneraciones mensuales o quincenales y de tres días hábiles para las remuneraciones semanales.

- Licencias ordinarias: Se refiere a un periodo de descanso continuo y remunerado, otorgado anualmente por el empleador al trabajador y se denomina licencia anual por vacaciones. El objetivo de las vacaciones es proteger la integridad psicofísica del trabajador, cumpliendo con una finalidad higiénica.

- Feriados y licencias especiales: En los días feriados los trabajadores percibirán la remuneración como si fuese un día domingo aún cuando el feriado cayese un día domingo. En caso que el día feriado se trabajara cobran la remuneración normal de un día hábil más una cantidad igual.



### **3.2 Derechos laborales en la Constitución Política de la República de Guatemala**

El Artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala indica que son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo y la actividad de los tribunales y autoridades:

- a) Derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna;
- b) Todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto determine la ley;
- c) Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad;
- d) Obligación de pagar al trabajador en moneda de curso legal. Sin embargo, el trabajador del campo puede recibir, a su voluntad, productos alimenticios hasta en un treinta por ciento de su salario. En este caso el empleador suministrará esos productos a un precio no mayor de su costo;
- e) Inembargabilidad del salario en los casos determinados por la ley. Los implementos personales de trabajo no podrán ser embargados por ningún motivo. No obstante, para



protección de la familia del trabajador y por orden judicial, sí podrá retenerse y entregarse parte del salario a quien corresponda;

f) Fijación periódica del salario mínimo de conformidad con la ley;

g) La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede exceder de ocho horas diarias de trabajo, ni de cuarenta y cuatro horas a la semana, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago del salario. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede exceder de seis horas diarias, ni de treinta y seis a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede exceder de siete horas diarias, ni de cuarenta y dos a la semana. Todo trabajo efectivamente realizado fuera de las jornadas ordinarias, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada como tal. La ley determinará las situaciones de excepción muy calificadas en las que no son aplicables las disposiciones relativas a las jornadas de trabajo.

Quienes por disposición de la ley, por la costumbre o por acuerdo con los empleadores laboren menos de cuarenta y cuatro horas semanales en jornada diurna, treinta y seis en jornada nocturna, o cuarenta y dos en jornada mixta, tendrán derecho a percibir íntegro el salario semanal.



Se entiende por trabajo efectivo todo el tiempo que el trabajador permanezca a las órdenes o a disposición del empleador;

h) Derecho del trabajador a un día de descanso remunerado por cada semana ordinaria de trabajo o por cada seis días consecutivos de labores. Los días de asueto reconocidos por la ley también serán remunerados;

i) Derecho del trabajador a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho de diez días hábiles. Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleador compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido cesare la relación del trabajo;

j) Obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del ciento por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha del otorgamiento. La ley regulará su forma de pago. A los trabajadores que tuvieren menos del año de servicios, tal aguinaldo les será cubierto proporcionalmente al tiempo laborado;

k) Protección a la mujer trabajadora y regulación de las condiciones en que debe prestar sus servicios.



No deben establecerse diferencias entre casadas y solteras en materia de trabajo. La ley regulará la protección a la maternidad de la mujer trabajadora, a quien no se le debe exigir ningún trabajo que requiera esfuerzo que ponga en peligro su gravidez. La madre trabajadora gozará de un descanso forzoso retribuido con el ciento por ciento de su salario, durante los treinta días que precedan al parto y los cuarenta y cinco días siguientes. En la época de la lactancia tendrá derecho a dos períodos de descanso extraordinarios, dentro de la jornada. Los descansos pre y postnatal serán ampliados según sus condiciones físicas, por prescripción médica;

l) Los menores de catorce años no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo, salvo las excepciones establecidas en la ley. Es prohibido ocupar a menor en trabajos incompatibles con su capacidad física o que pongan en peligro su formación moral.

Los trabajadores mayores de sesenta años serán objeto de trato adecuado a su edad;

m) Protección y fomento al trabajo de los ciegos, minusválidos y personas con deficiencias físicas, psíquicas o sensoriales;

n) Preferencia a los trabajadores guatemaltecos sobre los extranjeros en igualdad de condiciones y en los porcentajes determinados por la ley. En paridad de circunstancias, ningún trabajador guatemalteco podrá ganar menor salario que un extranjero, estar sujeto a condiciones inferiores de trabajo, ni obtener menores ventajas económicas u otras prestaciones;



ñ) Fijación de las normas de cumplimiento obligatorio para empleadores y trabajadores en los contratos individuales y colectivos de trabajo. Empleadores y trabajadores procurarán el desarrollo económico de la empresa para beneficio común;

o) Obligación del empleador de indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador, en tanto la ley no establezca otro sistema más conveniente que le otorgue mejores prestaciones.

Para los efectos del cómputo de servicios continuos se tomarán en cuenta la fecha en que se haya iniciado la relación de trabajo, cualquiera que ésta sea;

p) Es obligación del empleador otorgar al cónyuge o conviviente, hijos menores o incapacitados de un trabajador que fallezca estando a su servicio, una prestación equivalente a un mes de salario por cada año laborado. Esta prestación se cubrirá por mensualidades vencidas y su monto no será menor del último salario recibido por el trabajador.

Si la muerte ocurre por causa cuyo riesgo esté cubierto totalmente por el régimen de seguridad social, cesa esta obligación del empleador. En caso de que este régimen no cubra íntegramente la prestación, el empleador deberá pagar la diferencia;



q) Derecho de sindicalización libre de los trabajadores. Este derecho lo podrán ejercer sin discriminación alguna y sin estar sujetos a autorización previa, debiendo únicamente cumplir con llenar los requisitos que establezca la ley. Los trabajadores no podrán ser despedidos por participar en la formación de un sindicato, debiendo gozar de este derecho a partir del momento en que den aviso a la Inspección General de Trabajo.

Sólo los guatemaltecos por nacimiento podrán intervenir en la organización, dirección y asesoría de las entidades sindicales. Se exceptúan los casos de asistencia técnica gubernamental y lo dispuesto en tratados internacionales o en convenios intersindicales autorizados por el Organismo Ejecutivo;

r) El establecimiento de instituciones económicas y de previsión social que, en beneficio de los trabajadores, otorguen prestaciones de todo orden, especialmente por invalidez, jubilación y sobrevivencia;

s) Si el empleador no probare la justa causa del despido, debe pagar al trabajador a título de daños y perjuicios un mes de salario si el juicio se ventila en una instancia, dos meses de salario en caso de apelación de la sentencia, y si el proceso durare en su trámite más de dos meses, deberá pagar el cincuenta por ciento del salario del trabajador, por cada mes que excediere el trámite de ese plazo, hasta un máximo, en este caso, de seis meses; y



t) El Estado participará en convenios y tratados internacionales o regionales que se refieran a asuntos de trabajo y que concedan a los trabajadores mejores protecciones o condiciones.

### **3.3 Derechos laborales en el Código de Trabajo Guatemalteco**

“Si bien las normas jurídicas pueden ser examinadas, en el plano analítico, según criterios de racionalidad técnica, como las conductas humanas implicadas nunca son ajenas a sus fines existenciales, cuya determinación no puede ser neutral frente a los valores, se impone el examen de estos en cuanto a normas fundamentales del ordenamiento con eficacia jurídica. La función de los valores es la de operar con la una finalidad crítica y orientadora de la producción jurídica, indicando sus fines fundamentales.

La referencia a los valores en conexión con los principios del Derecho de Trabajo, abarca tanto a los valores personales como a los sociales. Si los primeros valores de creación, vivenciales o de experiencia, y de actitud tienen especial relevancia en lo laboral por la identificación entre la persona y su trabajo, también la tiene los segundos. Unos y otros están mutuamente condicionados desde el punto de vista ontológico, y aunque los valores sociales, que son los de la utilidad común”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Podetti, Humberto A. **Los principios de derecho del trabajo**. Pág. 143.



El derecho laboral, pretende mantener la avenencia en las relaciones entre empleados y empleadores, entre quien da su trabajo y quien se beneficia de él. Para el logro de ese fin, este medio o instrumento, que es el derecho laboral, precisa nutrirse de ciertos principios que deben dar forma a su estructura intrínseca congruente con su razón de ser y con los cuales debe identificarse plenamente en todas sus manifestaciones.

El derecho del trabajo, "es una rama de las ciencias jurídicas que abarca el conjunto de normas positivas y doctrinas referentes a las relaciones entre el capital y la mano de obra, entre empresarios y trabajadores (intelectuales, técnicos de dirección, fiscalización o manuales), en los aspectos legales, contractuales y consuetudinarios de los elementos básicos de la economía; donde el Estado, como poder neutral y superior, ha de marcar las líneas fundamentales de los derechos y deberes de ambas partes en el proceso general de producción."<sup>24</sup>

"Las garantías mínimas constituyen una pared de la cual los trabajadores no pueden retroceder, sino que señala el punto de partida hacia adelante".<sup>25</sup>

Las relaciones entre trabajadores y patronos en Guatemala, están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo artículo 102, se establecen las prestaciones laborales mínimas.

---

<sup>24</sup> Cabanellas de Torres, Guillermo. **Diccionario jurídico elemental**. Pág 122.

<sup>25</sup> Ramos Donaire, José María. **Derecho del trabajo guatemalteco**. Pág. 8.



Asimismo en el Código de Trabajo, que desarrolla en forma más extensa los precepto constitucionales.

En Guatemala la relación trabajador patrono es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe cumplir obligatoriamente.

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador esta bajo las ordenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito, no obstante de ser obligatorio.

Entre las prestaciones que todo patrono debe cumplir a continuación las enumero:

1. Salario ordinario y Bonificaciones
2. Jornadas de Trabajo
3. Vacaciones
4. Despido e Indemnización
5. Derechos de la Mujer Embarazada



## 6. Contrato Individual de Trabajo

En Guatemala, manda la ley que todos los trabajadores y patronos suscriban un contrato de individual de trabajo al inicio de la relación laboral, esta es una obligación del patrono.

Este contrato debe ser presentado y registrado ante la Inspección General de Trabajo.

En el contrato de trabajo se debe plasmar información importante tanto para el patrono como para el trabajador. Fecha de inicio de la relación laboral, salario, plazo del contrato, horario de trabajo, atribuciones del trabajador en la empresa, datos generales del trabajador, lugar donde se deben efectuar el trabajo.

El contrato de trabajo es un instrumento legal muy importante, en especial para el patrono, en virtud que la ley es tutelar del trabajador, y todo lo que éste manifieste ante una autoridad de trabajo se tiene como cierto, teniendo que probar en contrario el patrono las afirmaciones del trabajador.

En la legislación laboral se presume que toda relación laboral es indefinida, por lo que no se puede hacer contratos por plazo determinado, salvo que sean para una obra determinada. Esto tiene una gran importancia para efectos del cálculo de las prestaciones laborales a la hora de despedir a un trabajador.



En la práctica diaria muchos patronos buscan la forma de evitar pagar las prestaciones laborales arriba enumeradas, lo cual a la larga ante las autoridades de trabajo no son aceptadas y generalmente son condenados al pago de las prestaciones mínimas arriba enumeradas.



## CAPÍTULO IV

### 4. Proceso de contratación de personal

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos etc.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

#### 4.1 Reclutamiento

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.<sup>26</sup> Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

---

<sup>26</sup> Elibeth Cabrera, “Reclutamiento” <http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>, (08 de junio de 2011).



Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

– Proceso de reclutamiento:

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.



- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

– Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

“Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.

Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.



Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital”.<sup>27</sup>

– Políticas y normas de la organización:

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

a. “Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

b. Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a

---

<sup>27</sup> Elibeth Cabrera, “Reclutamiento” <http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>, (08 de junio de 2011).



múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

- c. Políticas sobre situación del personal. Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.
  
- d. Políticas de contratación internacional. Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación”.<sup>28</sup>

Planes de recursos humanos: En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

“La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia

---

<sup>28</sup> Milkovich, George T. **Dirección y administración de recursos humanos**. Pág. 33.



fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización<sup>29</sup>.

Importancia de la planeación de recursos humanos:

- Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes
- Cada año, dos y medio millones de analfabetas funcionales se incorporan a la fuerza de trabajo
- Se cree que las cinco profesiones cuyo crecimiento superará el promedio con técnicos, trabajadores de servicio, profesionistas, representantes de ventas y empleados ejecutivos y de gerencia. Estas ocupaciones requieren escolaridad y niveles de habilidad elevados.

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

- Planeación de recursos humanos y capacidad organizacional estratégica:

---

<sup>29</sup> *Ibid.* Pág. 36.



A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios. Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida. La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualesquiera estrategias deberán ser consistentes con las tendencias del medio y las cuestiones contemporáneas que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos. Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes cinco, son las más vigiladas:



- Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
- Cambios tecnológicos, incluyendo robótica y automatización de la oficina
- Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas
- Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación
- Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorías culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorías comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla. La auditoría puede incluir preguntas, como lo son:

¿Cómo emplean los empleados su tiempo?

¿Cómo interactúan entre ellos?

¿Tienen autoridad?

¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes?

¿Cómo escala el personal dentro de la organización?



Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados.

– Elementos de una planeación eficaz de recursos humanos:

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo, los tres elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal.

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte.

Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera una organización contribuye a este problema. Existen dos enfoques para el pronóstico de recursos humanos: cualitativo y cuantitativo.



“Enfoque cuantitativo: Estos suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales. Por ejemplo, en el análisis de tendencia se realiza siguiendo varios pasos:

- Se elige un factor adecuado de negocios
- Se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados
- Se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos
- Se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad.

Enfoque cualitativo: En contraste con los enfoques cuantitativos, los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. En organizaciones grandes y pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar pronósticos para anticipar los requerimientos de personal. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización”.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibid.* Pág. 47.



Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

Oferta interna de trabajo: Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

Oferta externa de trabajo: Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

Recorte organizacional: Cuando las organizaciones tienen un exceso de empleados en ciertas áreas, deben encontrar maneras de reducir el conteo de cabezas.

Tomar la decisión de despedir empleados: Por lo general, las decisiones de despedir empleados se basan en la antigüedad, el desempeño o ambas. En algunas organizaciones, en especial las que tienen contratos colectivos, quizá la consideración fundamental sea la antigüedad. En otras, quizá prevalezcan factores como la habilidad y la aptitud al determinar los despidos.



- Prácticas de reclutamiento en el pasado: Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente: Para desempeñar este puesto:

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente relevante?



Costos: El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización..

Incentivos: Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

- Ventajas de reclutar desde el interior: La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una



organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización.

Requisitos de puesto: Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados crean que el sistema se administra con justicia. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa.

Recomendaciones de los empleados de la empresa: Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:



- Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización.
- Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
- Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

Limitaciones del reclutamiento interior: A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

Reclutamiento fuera de la organización: A menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización. Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una



reacción en cadena de promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en que nivel se incorporan.

El mercado laboral, o el área donde se reclutan los solicitantes, varían según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones. El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico, que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional, o aun internacional. La facilidad con que los empleados puedan cambiar de trabajo también incide en los límites del mercado laboral.

- Fuentes de reclutamiento externo: Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadoras de la misma fuente que al operario de una máquina. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados.

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.



- Anuncios: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

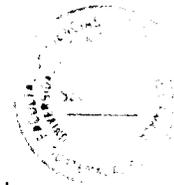
Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.



- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- “Agencia pública de colocación: Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas de reubicación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
- Agencia privadas de colocación: Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados. Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.
- Agencia para reclutamiento de ejecutivos: En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el



cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.

- Candidatos espontáneos: Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).
- Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios”.<sup>31</sup>

Recomendaciones de los empleados: Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una venta de reclutamiento exitosa. Otros incentivos que utilizan las organizaciones incluyen una cena de agradecimiento, descuentos en mercancías, viajes con todos los gastos pagados y seguros gratuitos.

---

<sup>31</sup> Elibeth Cabrera, **Ob. Cit.** <http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento .shtml>,



Solicitantes y currículos que llegan solos: Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

Organizaciones profesionales: Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo. . Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

Mejoramiento de la eficiencia del reclutamiento: Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una organización por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad del éxito al máximo. Esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.



- Reclutamiento entre las clases protegidas: Al cumplir la obligación legal de proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo, muchas veces los patrones desarrollan un programa formal. Una parte esencial de cualquier política es un esfuerzo afirmativo para reclutar miembros de las clases protegidas.

Reclutamiento de mujeres: Las mujeres constituyen el grupo más numeroso de las clases protegidas. Las mujeres serán una importante fuente de nuevos ingresos a la fuerza laboral durante la próxima década. La mayoría de las mujeres no trabajan solo por salir de casa o por cubrir necesidades psicológicas, al igual que los hombres, lo hacen por diversas razones, pero en particular por la necesidad económica.

Reclutamiento de minorías: Para muchas minorías, las oportunidades de empleo aún son muy limitadas, debido a las desventajas sociales y educacionales. Así mismo, como el entorno social de estas personas pueden encontrarse a veces separado de la corriente principal, es difícil conectarlas mediante los métodos comunes de reclutamiento.

Reclutamiento de discapacitados: Las obstrucciones físicas, se eliminan a medida que los patrones realizan las mejoras aprobadas por las legislaciones federales para dar cabida a los trabajadores discapacitados. Se espera que los esfuerzos para eliminar la discriminación de los discapacitados en cuanto contratación, promoción y compensación aumentan de manera dramática, a medida que las organizaciones comienzan a cumplir las obligaciones que establece la Ley para discapacitados.



Reclutamiento de personas de edad avanzada: Esto de contratar a personas de mayor edad, es resultado del cambio de la demografía de la fuerza de trabajo, así como de las actitudes de los patrones y los empleados. Las organizaciones se han dado cuenta que los trabajadores de mayor edad cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos sobre el trabajo y son confiables. Las personas de mayor edad son una excelente fuente de reclutamiento para puestos de tiempo por horas y completo que, de otra manera, serían muy difíciles de cubrir.

#### **4.2 Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.



La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

– Objetivos y desafíos de la selección de personal:

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

– Selección de personal: panorama general:



El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Razón de selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.



Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Desafíos de la organización: El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

— Concepto global de selección:



Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

- a. Recepción preliminar de solicitudes: El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

- b. Pruebas de idoneidad: Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la



puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Diversos tipos de prueba psicológica: El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Instrumentos para la administración de exámenes:



Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente: Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.



Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

- c. Entrevista de selección: Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.



Tipos de entrevista: Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

- "Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
  
- Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.



- Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
  
- Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
  
- Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista”.<sup>32</sup>

El proceso de la entrevista: Preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que

---

<sup>32</sup> Poot Del Bozque, Ofelia Antonieta, “Contratación”, <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>, (08 de junio de 2011).



seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.



Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

Errores del entrevistador: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de guiar al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Errores del entrevistado: Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

d. Verificación de datos y referencias: Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los



informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

- e. Examen médico: Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

- f. Entrevista con el supervisor: El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a



cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

- g. Descripción realista del puesto: Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.
- h. Decisión de contratar: La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.



### 4.3 Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.

- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

### 4.4 Inducción

“La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa”.<sup>33</sup>

Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugará a tu favor.

Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para

---

<sup>33</sup> Ibid.



lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

En las empresas bien organizadas, apenas contratan te brindarán un manual de bienvenida, que es donde comienza la inducción de personal, informándote sobre todos los pormenores prácticos y logísticos de la empresa, así como su políticas internas y externas, objetivos, logros y fortalezas.

De esta forma accedes a los horarios, formas de ascender en la empresa, días de pago, historia de la organización, objetivos que debes hacer tuyos, etc.

Es bueno poseer esta información antes incluso de presentar el curriculum, para saber cómo y hacia donde apuntarlo, antes de la entrevista de trabajo y antes de los exámenes y test de selección de personal.

Los propósitos de la inducción de personal son:

- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- Que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño.
- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.



Esta capacitación te fortalece dentro de la empresa, adquirirla antes te posiciona para lograr este puesto de trabajo.



## CAPÍTULO V

### **5. El asedio laboral como consecuencia de la poca aplicación del proceso de coaching al contratar personal**

El mundo de la empresa tiene elementos específicos en los que el coaching es especialmente necesario. Debido a que existe una cierta presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar recursos crecientes para conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, etc., y sobre todo en esta era donde el liderazgo ha venido a reemplazar a la administración y el aprendizaje a la instrucción, el coaching surge como el rostro accesible de la estrategia; esto se debe a que el coaching tiene el poder para que la estrategia adquiera vida y, por lo tanto funcione en la práctica.

En este contexto las empresas más avanzadas han empezado a buscar soluciones para este fenómeno y existe unanimidad en que hay que conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas en las que los miembros de la comunidad empresarial analicen conjuntamente con especialistas normalmente externos (profesionales del coaching de la empresa, coaching empresarial, coaching ejecutivo, psicólogos, etc) el proceso de análisis de la realidad empresarial, toma de decisiones, mejora de procesos, involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar su nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente.



Pero el proceso de mejora en la empresa por profesionales externos no sólo es una tarea relacional o humana, los profesionales también tienen que tener profundos conocimientos empresariales para entender y orientar los procesos reales comerciales y financieros. Un ejemplo típico es el de aquella fábrica que está mal organizada y se produce una disfunción entre sus componentes; en ella no vale únicamente con dar soporte a los trabajadores, también es necesario que se tomen las decisiones necesarias para que mejoren los procesos básicos y con ello se liberen las energías improductivas en la plantilla. En estos caso puede estar indicada la utilización de coaches empresariales externos que utilicen una metodología integrada en la que el coaching sea el elemento aglutinador de los procesos formativos (mejora de habilidades) y de consultoría (análisis de la realidad y recomendaciones).

### **5.1 Concepto de asedio laboral**

La dignidad es un atributo inherente y congénito del ser humano, el cual no puede ser despojado pero si vulnerado. Una de las formas en que se puede menoscabar la dignidad, es el hostigamiento laboral, el cual es conocido frecuentemente a través del término inglés mobbing (asediar, acosar, acorralar en grupo).

“Constituye la acción de producir miedo o terror en el trabajador afectado su vida, salud mental, trabajo e incluso su entorno familiar. Dicho atropello se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e



incluso años, y a la misma en ocasiones se añaden accidentes fortuitos, y hasta agresiones físicas en los casos más graves”.<sup>34</sup>

Las consecuencias del hostigamiento u asedio laboral son múltiples en la salud del trabajador y en especial cuando este se produce cuando el empleado no recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo. O cuando se le exigen trabajos para los cuales no se le ha brindado la inducción necesaria.

En el Código Penal de España, el acoso laboral está tipificado dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral. Se entiende por tal: Por ser considerado el hostigamiento psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral o funcional, que humille al que lo sufre, imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad.

La reforma también trata de dar respuesta penal a la aparición de conductas acosadoras de hostigamiento y abuso, en la mayoría de los casos con fines especuladores, para forzar que alguien se vaya de su casa, independientemente de que ésta sea propia o arrendada.

- Se regula expresamente como una forma de coacciones.
- Penas de un año y nueve meses a tres años de prisión o multa de 18 a 24 meses.

---

<sup>34</sup> Wikipedia enciclopedia libre, “Acoso laboral”, [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral). (08 de junio de 2011).



## 5.2 El coaching

“Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”.<sup>35</sup>

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

---

<sup>35</sup> Goldsmith Marshall, **COACHING, la última palabra en desarrollo de liderazgo**. Pág. 15.



El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo
- Características del coaching: Las esenciales son cinco, estas son:
  - a. Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo coacheada a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.



- b. Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- c. Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- d. Forma específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- e. Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

– El proceso del coaching:

En el proceso de coaching se parte de la premisa de que el coachee (es quien recibe el coaching) es la persona que cuenta con los recursos para cambiar las situaciones o su manera de ver el mundo y así lograr ser quien quiere ser. En vez de enseñar, el coach



ayuda al coachee a que aprenda de sí mismo. “En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes siete pasos:

- a. Observar: La observación será fundamental para que el coachee encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- b. Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- c. Determinación de objetivos: Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
- d. Actuar: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- e. Medir: En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.



f. Acción comprometida: Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.

g. Motivar máximo a tus oyentes”.<sup>36</sup>

– Sesiones de coaching:

Para llevar a cabo un proceso de coaching el profesional debe tener una serie de competencias y de habilidades de comunicación que se adapten a cada persona. Estas habilidades se suman a su propia formación. Además es necesario un manejo de las técnicas de resolución de conflictos, de negociación, de planificación estratégica, de habilidades de liderazgo y auto-liderazgo por otro lado, el profesional aplica la escucha profunda y el arte de la mayéutica, es decir hacer al cliente preguntas poderosas y retadoras. Saber la técnica y conocer la metodología es necesario para ejercer el coaching, pero la clave de un buen entrenador no está en los conocimientos de la técnica sino en sus habilidades personales, de escucha activa, compromiso, orientación al logro, etc. De esta manera resulta imprescindible el desarrollo del dominio humano.

– Modalidades del coaching:

---

<sup>36</sup> **Ibid.** Pág. 44.



Una de las modalidades es el coaching sistémico que promueve en el cliente el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se hace énfasis a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para hacer distinciones entre lo que mueve a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica.

Encontramos también el coaching coercitivo, centrado en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestros comportamientos y emociones. El entrenador ontológico, trabajará fundamentalmente centrado en la elaboración de significado verbal y mental del cliente, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del entrenador.

– Coaching en las organizaciones:

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

“Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.



- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables”.<sup>37</sup>

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una historia que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación

---

<sup>37</sup> Blake, O. **Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación**, Ediciones Macchi, Argentina, 2000. Pág. 25.



de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

### **5.3 Críticas realizadas al coaching**

En la última década se ha observado el floreciente crecimiento de esta técnica, apareciendo múltiples profesionales y empresas dedicados al tema. Como muchas otras tendencias similares, se encuentran diversos resultados de su aplicación. A continuación, algunas de las críticas más popularizadas acerca del coaching:

- “No utiliza una metodología claramente definida. El gran y rápido crecimiento de la disciplina ha tenido como consecuencia la aparición de individuos que ofrecen sus servicios como entrenadores cuando en realidad no cuentan con la apropiada formación para ello. La inexistencia de regulaciones académicas y certificaciones apropiadas, dificultan el control de la práctica y la calidad de la misma. Muchas corrientes confluyen bajo la denominación del coaching, haciendo que la oferta sea muy heterogénea y en ocasiones poco seria.
- El enfoque en desarrollar la capacidad de obtener resultados y producir éxitos es otra gran crítica a la metodología. Quienes apuntan a esta debilidad, resaltan la superficialidad del método, que tiende a exacerbar los sentimientos de superación y competitividad en el corto plazo pero que rinde resultados estériles en el largo plazo.



- El coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales. En el caso de que dicho proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden ser de un impacto negativo importante. La ética, responsabilidad y cuidado del entrenador, no siempre están salvaguardadas cuando no existen marcos regulatorios.
- Posiblemente por una falta de regulación oficial, hay mucha gente que ofrece coaching sin una formación específica”.<sup>38</sup>

#### 5.4 El coach

“El coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio”.<sup>39</sup>

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

- a. La competencia humana.

---

<sup>38</sup> Caritos Utton, “Capacitación”, <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>, (08 de junio de 2011).

<sup>39</sup> Goldsmith Marshall, **Ob. Cit.** Pág. 66.



- b. El desempeño superior.
- c. Valores sobre la importancia del coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

- Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:
  - Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
  - Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.
- Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:
  - Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
  - Un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.



## **5.5 Valores sobre la importancia del coaching**

Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar.

## **5.6 Análisis de las razones por las cuales es necesaria la aplicación del coaching en la contratación de personal**

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan



sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de recursos humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de recursos humanos en el futuro.



## 5.7 Efectos positivos

Los objetivos a lograr con el coaching dentro de una empresa o institución son los siguientes:

- Adaptación de la persona en el puesto
- Eficientar y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en él
- trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y
- costos de operación



Además de estos efectos su importancia radica en:

- Evitar altos costos por retrabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores Motivados y seguros





## CONCLUSIONES

1. En Guatemala, contenido en la Carta Magna como en otras normativas ordinarias, se establecen garantías laborales, pero el problema está en que muchos de los derechos con los que se protege al trabajador, son desconocidos por éste; en muchas ocasiones, por ignorancia o por indiferencia, lo cual termina afectando sus intereses.
2. La capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea de gran importancia que merece especial atención, ya que cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, no puede dejar de lado esta tarea en sus trabajadores.
3. El hostigamiento laboral es un problema al cual no se le ha brindado la importancia que merece, por los efectos que conlleva en el trabajador, desde problemas psicológicos hasta físicos o el orillar al trabajador en algunos casos hasta el suicidio; por ello, en algunos países se ha tipificado esta conducta cuando es ejecutada por el patrono por atentar contra la integridad de la persona.
4. En Guatemala se realizan distintas actividades y evaluaciones en los posibles candidatos a optar por un empleo, pero al poco tiempo de contraérseles se les despide, aduciendo un mal desempeño en sus labores, pero las empresas



generalmente contratan a las personas y las ubican dentro de la institución, pero no le brindan capacitación para desempeñar el puesto.

5. El coaching es nueva forma de mejorar el rendimiento de los trabajadores de grandes empresas en diferentes países industrializados, ya que al capacitar al empleado se garantiza un trabajo bien ejecutado.



## RECOMENDACIONES

1. Es obligación del Ministerio de Trabajo y Previsión Social la protección del trabajador y la principal forma de protegerlo es darle a conocer de los múltiples derechos de los que gozan a través de la legislación regulada en Guatemala; esto se puede realizar por medio de campañas publicitarias por los diferentes medios de comunicación.
2. Es necesario que el Estado obligue a las diferentes instituciones del país, tanto de la iniciativa privada como estatal, brindarle capacitación a los trabajadores al momento de la contratación y cada cierto tiempo para que el desempeño en sus labores sea eficiente y actualizado a los cambios globales.
3. El Congreso de la República debe analizar la creación de una figura delictiva cuando existe hostigamiento laboral, esto a través de estudios para determinar las consecuencias que conlleva en el trabajador este asedio; tomando como base la legislación extranjera que ha tipificado esta conducta.
4. El Estado, a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, debe trasladar la denuncia al órgano jurisdiccional competente, cuando determine que las empresas e instituciones despidan a los trabajadores por la realización de tareas mal ejecutadas como consecuencia de la falta de la capacitación e inducción previa.



5. El Estado, por medio de sus diferentes instituciones, debe trabajar en conjunto para reactivar la economía nacional y esto se logrará a través de innovar el coaching dentro del sector empresarial, lo cual producirá un trabajo eficiente, eficaz y evitará trabajos de mala calidad.



## BIBLIOGRAFÍA

BAUER PAIZ, Alfonso. **Catalogación de leyes y disposiciones de trabajo.** (S.Ed.) Guatemala: 1965.

BLAKE, O. **Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación,** Ediciones Macchi, Argentina, 2000.

CABANELLAS DE TORRES, Guillermo. **Diccionario jurídico elemental.** Ed. Hiliasta. Buenos Aires, Argentina: 1993.

CABRERA, Elizabeth. **Reclutamiento** <http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>, (08 de junio de 2011).

CARITOS Utton. **Capacitación,** <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>, (08 de junio de 2011).

Enciclopedia Encarta. Trabajo. Microsoft® Encarta® 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008. (Guatemala, 05 de mayo 2011).

DE LA CUEVA, Mario. **Derecho mexicano del trabajo.** Ed. Porrúa. México: 1949.

DE LA CUEVA, Mario. **El nuevo derecho mexicano del trabajo.** Ed. Porrúa. México: 1949

**Dependencia del trabajador con el patrón.** <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dependencia-Del-Trabajador-Con-El-Patrón/201458.html>. (Guatemala 14 de junio 2011).

FERNÁNDEZ MOLINA, Luis. **Derecho laboral guatemalteco.** Ed. Oscar de León Palacios. Guatemala: 1996.

FORERO RODRÍGUEZ, Rafael. **El empleador.** (S.Ed.). México: 1997.



GOLDSMITH Marshall. **Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo**, Ed. Person Educación, (s.l.i.) 2001.

LOBATO DE PAIVA, Mario Antonio. **Derecho del trabajo mínimo**. (S.Ed.) Madrid, España: 2001.

LÓPEZ AGUILAR, Santiago. **Introducción al estudio del Derecho**. Ed. Fénix. Guatemala: 2009.

MARX, Carlos. **Manifiesto del partido comunista**. (S.Ed.) (s.l.i) 1847.

MILKOVICH, George T. **Dirección y administración de recursos humanos**. 6ª ed. México: McGraw - Hill Interamericana. 1994.

MONTES DE OCA, Santiago Barajas. **Derechos del trabajador asalariado**. (S.Ed.) México: 2000.

NEFFA, Julio C. **El trabajo humano**. Ed. Lumen Hvmanitas. México: 2003.

NOGUERA, José Antonio. **El concepto de trabajo y la teoría social crítica**. (S.Ed.). Barcelona, España: 2002.

Oficina internacional de trabajo. **Derechos de los empleadores**. (S.Ed.) (s.l.i) 2008.

OLEA, Manuel Alonso. **Introducción al derecho del trabajo**. Ed. Civitas. Madrid, España: 2001.

OSSORIO, Manuel. **Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales**. Ed. Heliasta, S.R.L., Buenos Aires, Argentina: 1981.

PÉREZ BOTIJA, Luis. **Derecho del trabajo**. (S.Ed.) Madrid, España: 1979.

PODETTI, Humberto A. **Los principios de derecho del trabajo**. (S.Ed.). México: 1997.



POOT DEL BOZQUE, Ofelia Antonieta. **Contratación**, <http://www.monografias.com/trabajos/14/contratación/contratacion.shtml>, (08 de junio de 2011).

RAMOS DONAIRE, José Maria. **Derecho del trabajo guatemalteco**. (S.Ed.) Guatemala: 1998.

RUIZ RETEGUI, Antonio. **La ética del trabajo**. <http://arvo.net/etica-general//la-etica-del-trabajo/gmx-niv575-con12133.htm>. (Guatemala, 02 de mayo 2011).

Wikipedia enciclopedia libre. **Acoso laboral**, [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral). (08 de junio de 2011).

Wikipedia, la enciclopedia libre. **Trabajo**. [http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_\(Derecho\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_(Derecho)). (Guatemala, 14 de mayo 2011).

Wikipedia, la enciclopedia libre. **Trabajador**. <http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador>. (Guatemala, 02 de junio 2011).

### **Legislación:**

**Constitución Política de la República de Guatemala**, 1,985. Asamblea Nacional Constituyente, Guatemala.

**Código de Trabajo**, Decreto 1441, del Congreso de la república de Guatemala 1961.

**Código Civil**, Enrique Peralta Azurdia, Jefe de Gobierno de la República, Decreto Ley 106, 1963

**Ley del Servicio Civil**, Congreso de la República de Guatemala. Decreto 17-48, año1969.

**Convenio Sobre la Discriminación, número 111**. Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, 25 de junio de 1958, Suscrito por el Gobierno de Guatemala el 15 de junio de 1960. Ratificada por el Congreso de la república mediante Decreto 254 del 9-3-1998.



**Convenio Sobre Política Social, número 117.** Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, 6 de julio de 1962, Suscrito por el Gobierno de Guatemala el 30 de septiembre de 1962. Ratificada por el Congreso de la república mediante Decreto 508-2000.

**Convenio Sobre Política de Empleo, número 122.** Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, 9 de julio de 1964, Suscrito por el Gobierno de Guatemala el 15 de julio de 1966. Ratificada por el Congreso de la república mediante Decreto 41-88.