

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL APLICADO A
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA**

TESIS

PRESENTADA A LA
JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR

ROBERTO LUCIANO CASTELLANOS RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 1,997.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca

08
T(4078)
04

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL APLICADO A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 22 de noviembre de 1,994.



Roberto Luciano Castellanos Rodríguez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO
VOCAL 1ro.
VOCAL 2do.
VOCAL 3ro.
VOCAL 4to.
VOCAL 5to.
SECRETARIO

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ing. Herbet René Miranda Barrios
Ing. Miguel Ángel Sánchez Guerra
Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez
Br. Victor Rafael Lobos Aldana
Br. Wagner Gustavo López Cáceres
Ing. Gilda Marina Castellanos de Illescas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

DECANO
EXAMINADOR
EXAMINADOR
EXAMINADOR
SECRETARIO

.....
.....
.....
.....
.....

Ing. Julio Ismael González Podszueck
Ing. Jorge Alfredo Matzdorf Silva
Ing. Luis Rodolfo Casellas Coronado
Ing. José Francisco Gómez Rivera
Ing. Francisco Javier González López

Guatemala, 28 de abril de 1,997.

Ing.
Cecilio Baeza Gamar
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mécanica Industrial
presente.

Estimado Ingeniero:

Por medio de la presente me permito informarle que he revisado el trabajo de tesis del alumno **ROBERTO LUCIANO CASTELLANOS RODRÍGUEZ**, titulado: **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL APLICADO A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA**; previo a optar el título de Ingeniero Industrial; y, habiéndolo encontrado satisfactorio, me hago co-responsable de dicho trabajo.

Sin otro particular me suscribo como su atento y seguro servidor:

Deferentemente;



Ing. Fernando Galtán Marín
Asesor.

FGM/rlcr



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL APLICADO A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA**, presentado por el estudiante universitario **Roberto Luciano Castellanos Rodríguez**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Cecilia Baeza Gamar".

Ing. Cecilia Baeza Gamar
Catedrático Revisor de Tesis
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, julio de 1997.

ends



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

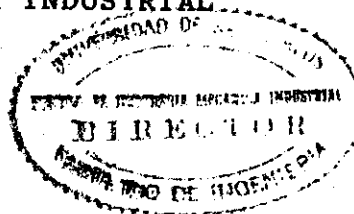
Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictámen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL APLICADO A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, por el estudiante universitario Roberto Luciano Castellanos Rodríguez, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, septiembre de 1,997.





FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL APLICADO A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, por el estudiante universitario Roberto Luciano Castellanos Rodríguez procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRÍMASE


Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, septiembre de 1,997.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

AGRADECIMIENTO

A:

Dios y padre:

Creador del universo y salvador del mundo; quien me ayudó a redactar y dejar plasmadas las ideas y conceptos descubiertos.

Mi asesor:

Ing. Fernando Gaitán Marín.
Por su apoyo brindado.

Los profesionales multidisciplinarios:

Químicos Farmacéuticos, Ingenieros Industriales, Ingenieros Civiles, Administradores de Empresas, Auditores, Expertos en Administración, Mercadólogos, Psicólogos, Arquitectos, Abogados, etc.

Los gerentes:

Gerentes de Control de Calidad, Gerentes de Producción, Gerentes Financieros, Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes Administrativos, Gerentes de Planificación, Subgerentes Generales, Gerentes Generales, etc.

Empresarios:

que compartieron sus impresiones, experiencias y sugerencias a cerca de cada uno de los puntos tratados en esta tesis.

Todos y cada uno de los escritores:

de los periódicos y revistas que publican en el país y en el mundo, sus artículos para transmitir las tendencias del mundo.

Los autores de libros:

que transmiten sus experiencias, estudios y opiniones.

Todo el personal:

de los diferentes departamentos de las empresas que colaboraron a realizar la investigación; y

todas las entidades estatales y privadas:

que facilitaron su información para realizar el estudio.

ÍNDICE GENERAL

	Página
GLOSARIO	v
INTRODUCCIÓN	vii
1. Análisis de la situación actual del recurso humano en las industrias farmacéuticas en Guatemala.	1
1.1 Tipo de empresa	1
1.1.1 Clasificación industrial	1
1.1.2 Actividad industrial	1
1.1.3 Localización industrial	1
1.1.4 Actividad industrial	1
1.1.5 Descripción de las áreas de manufactura	2
1.2 Problemas detectados en área de recursos humanos en las industrias farmacéuticas en Guatemala	2
1.2.1 Estudio de detección de problemas	2
1.2.2 Validación del estudio de recursos humanos realizado en las industrias farmacéuticas en Guatemala	3
1.2.3 Problemas y diagnóstico obtenido del estudio	6
1.3 Repercusiones en la eficiencia del recurso humano	6
1.3.1 Forma de emplear el tiempo laboral	7
1.3.2 Adición a lo urgente en la ejecución de las actividades	9
1.3.3 Aplicación de principios de administración de recursos humanos	9
1.3.4 Costo laboral	10
2. Técnicas de la ciencia administrativa a aplicar en la administración del recurso humano.	11
2.1 Reclutamiento, selección e inducción	12
2.1.1 Perfil del puesto	12
2.1.2 Fuentes de reclutamiento	12
2.1.3 Solicitud de empleo	13
2.1.4 Revisar la solicitud de empleo	13
2.1.5 Primera selección	14
2.1.6 Preparar la entrevista	14
2.1.7 Citar a la entrevista a los posibles candidatos	15
2.1.8 Celebrar la entrevista	15
2.1.9 Elección final	16
2.1.10 Orientación de personal nuevo	16

2.2 Capacitación y desarrollo	17
2.2.1 Técnicas para capacitar	18
2.2.1.1 Preparar al personal para que aprenda	18
2.2.1.2 Demostrar como se hace el trabajo	18
2.2.1.3 Probarlo dejándolo que haga el trabajo	18
2.2.1.4 Dejarlo trabajar en forma gradual	18
2.2.2 Técnicas para detectar las necesidades de capacitación	19
2.2.2.1 Cuando hay exceso de desperdicio o de rehecho	19
2.2.2.2 Índices de producción por debajo del estándar	19
2.2.2.3 Altos costos operativos	19
2.2.2.4 Elevados índices de accidentes	19
2.2.2.5 Exceso de horas extras	19
2.2.2.6 Estado de ánimo poco reconfortante del personal	19
2.3 Administración de salarios	19
2.3.1 Técnicas aplicables en relación al puesto	20
2.3.1.1 Análisis del puesto	21
2.3.1.2 Valuación del puesto	23
2.3.1.3 Gráficas y líneas de salarios	24
2.3.1.4 Clasificación de los salarios	25
2.3.1.5 Condiciones de trabajo	25
2.3.1.6 Principios de equidad interna y externa	25
2.3.2 Técnicas aplicables en relación a la eficiencia	25
2.3.2.1 Incentivos	25
2.3.2.2 Calificación de méritos	26
2.3.2.3 Normas de rendimiento	27
2.3.2.4 Ascensos y promociones	27
2.3.2.5 Aumento de salarios	28
2.3.3 Técnicas aplicables en razón a las necesidades de trabajo	28
2.3.3.1 Salarios mínimos	28
2.3.3.2 Revisión de contratos de trabajo	28
2.3.3.3 Seguridad	28
2.3.4 Subsidios familiares	29
2.4 Clima organizacional y motivación	29
2.4.1 Teoría de Maslow	30
2.4.2 Estudios de experiencias de universidades y profesionales del tema	32
2.4.3 El método Pat	32
2.4.4 La teoría "X" y "Y"	34
2.4.5 Teoría de la Motivación-Higiene	34

2.4.6 Teorías contemporáneas de la motivación, del reforzamiento, equidad y de las expectativas.	36
2.4.6.1 Teoría de las tres necesidades	36
2.4.6.2 Teoría del establecimiento de metas	37
2.4.6.3 Teoría del reforzamiento	37
2.4.6.4 Teoría de la equidad	37
2.4.6.5 Teorías de las expectativas	39
3. Implementación de los reglamentos y procedimientos.	40
3.1 El departamento de recursos humanos	40
3.1.1 Funciones	40
3.1.2 Actividades específicas	41
3.2 El gerente de recursos humanos	45
3.2.1 Características principales	45
3.2.2 Principios básicos de relaciones humanas	46
3.3 Reclutamiento, selección e inducción	46
3.4 Capacitación y desarrollo	65
3.5 Administración de salarios	73
3.6 Clima organizacional y motivación	84
3.7 Como triunfar dentro de una organización	88
3.7.1 Búsqueda de empleo	88
3.7.2 Actitud	92
3.7.3 El sueño	92
3.7.4 La felicidad	93
3.7.5 Aprenda a escuchar y acertará	94
3.7.6 Cuando el dinero no lo es todo	94
4. Evaluación y control de la administración del recurso humano.	96
4.1 Medición de la administración del recurso humano	97
4.1.1 Observación personal	97
4.1.2 Informes estadísticos	97
4.1.3 Informes orales	98
4.1.4 Informes escritos	98

4.2 Que se va a medir en la administración del recurso humano	99
4.2.1. Reclutamiento, selección e inducción	99
4.2.2 Capacitación y desarrollo	100
4.2.3 Administración de salarios	103
4.2.4 Clima organizacional y motivación	105
4.3 Comparación de variables	106
4.3.1 Grado de variación con estándar	106
4.3.2 Grado de variación con desempeño	106
4.4 Acciones correctivas	106
4.4.1 Acción correctiva inmediata	106
4.4.2. Acción correctiva básica	107
4.5 Tipos de control	108
4.5.1 Control protoalimentación (antes de que ocurra)	108
4.5.2 Control concurrente (mientras una actividad está en proceso)	108
4.5.3 Control retroalimentación	108

CONCLUSIONES	ix
---------------------	-----------

RECOMENDACIONES	xviii
------------------------	--------------

REFERENCIAS	xxi
--------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	xxii
---------------------	-------------

APÉNDICES	
A Cuestionarios de recursos humanos	xxiii
B Reclutamiento, selección e inducción	xl
C Capacitación y desarrollo	lviii
D Administración de salarios	lxiii
E Diagnóstico obtenido	lxxvii

GLOSARIO

Administración:

proceso de *diseñar y mantener un ambiente* en el cual los individuos trabajen juntos en grupos que logren objetivos eficientemente seleccionados.

Capacitación:

es *preparar al personal* para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la empresa, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal y profesional en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada y cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre el personal y la empresa, aumentando la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Clima organizacional:

es el *ambiente humano dentro del cual realiza su trabajo el personal de la empresa*. Este se refiere al ambiente de un departamento, una sección o bien de toda la organización. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la empresa. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas. *El clima influye en* la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. El personal espera ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tiene del clima de la organización.

Desarrollo:

el desarrollo personal y profesional tiene por objetivo *ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre* para su crecimiento profesional en determinada carrera de la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas y numerosas. Obedece a un programa preestablecido y tiende a un acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa. Puede también ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa. Es más conocido como Desarrollo de Recursos Humanos.

Efectividad:

en la industria farmacéutica, es la medida en la cual un producto ejerce la acción farmacológica, es decir, que logre el efecto esperado en la medida esperada.

Eficacia:

en la industria farmacéutica, es la capacidad que tiene un producto de actuar en una determinada enfermedad.

Inducción:

consiste en *darles al personal una visión global de la historia de la compañía y su posición actual*, describir las funciones generales de la compañía, explicar la estructura de la compañía, describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, explicar la importancia vital de cada uno del personal para alcanzar las metas de la compañía, describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho el personal, esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos y esbozar las prácticas de seguridad.

Inocuidad:

en la industria farmacéutica, se refiere a la capacidad que tiene un producto farmacéutico de no producir daños secundarios.

Motivación:

se debe definir en el personal como las especificaciones de conducta para el puesto que tiene el personal; es decir, lo que busca el personal. Para definirlo claramente tomemos en cuenta lo siguiente: ¿Qué le debe gustar hacer a la persona para disfrutar de este puesto?, ¿hay algo que ha la persona le disguste?, ¿existen objetivos o aspiraciones esenciales que debe tener?, ¿existen demandas de energía poco comunes en el desempeño del trabajo? y ¿cómo resuelve el personal los problemas?. Es un término que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Reclutamiento:

implica atraer candidatos para ocupar los puestos en la estructura organizacional. Se puede describir como el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles y dónde y cómo se pueden encontrar.

Salario:

es un medio de como *compensar al personal*. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas.

Seguridad:

en la industria farmacéutica, es cuando un producto tiene un alto grado de no toxicidad, es decir, que no producir daños en el organismo de la persona que los utiliza.

Selección:

es el proceso que consiste en *colocar a la persona idónea en el puesto adecuado*, en donde la persona tenga una experiencia autorrealizadora y más satisfactoria.

INTRODUCCIÓN

¿Qué es el proceso administrativo?

La mayoría de los expertos están de acuerdo según Gary Dessler en que existen *cinco funciones básicas* que todos los gerentes realizan: *planificación, organización, integración de personal o formación de un equipo de trabajo, dirección y control*. En total, estas funciones representan lo que a menudo se llama *proceso administrativo*. Muchos autores de obras sobre la teoría de la administración estudian la integración de personal como una fase de la organización. Sin embargo, por diversas razones aquí se ha identificado como una función administrativa aparte. Existen tendencias y conceptos nuevos en donde se cambia la forma en que se realiza el proceso administrativo, pero esta tesis se basa en conceptos y principios básicos de la administración que para los empresarios y gerentes de las empresas farmacéuticas siguen siendo válidos actualmente debido a que a través del tiempo han demostrado ser útiles para la obtención de resultados a nivel organizacional.

Los administradores además de llevar a cabo las cinco funciones básicas deben de optimizar los recursos de la empresa para lograr los objetivos organizacionales.

¿Cuáles son los recursos de las empresas?

El Recurso material comprende el capital, instalaciones, maquinaria, equipo, materia prima, etc. La característica principal es que debe tener el óptimo aprovechamiento.

Recurso técnico o tecnológico comprende procedimientos, fórmulas, tecnologías, métodos, etc. La característica principal que debe de ser de óptima utilización y aplicación.

Recurso humano comprende todas las personas desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización. La característica principal es que debe ser óptimo desarrollo y satisfacción.

¿Qué es la administración de personal?

Esta tesis nos orienta a una de estas de las funciones que realizan los gerentes, la formación de un equipo de trabajo o función de la administración de personal. La administración de personal (actualmente conocida como administración de los recursos humanos (ARH), personal, recursos humanos o simplemente administración de RH) se refiere a los conceptos y técnicas que usted debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o el personal de su función administrativa, o la podemos definir como la función administrativa que se encarga de ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo. Estos incluyen: 1) Reclutamiento, selección e inducción, 2) Capacitación y desarrollo, 3) Administración de salarios, 4) Clima organizacional y motivación. Y lo que un gerente debería saber acerca de: 1) La igualdad en las oportunidades y la acción afirmativa, 2) La salud y la seguridad del personal, 3) El manejo de los conflictos y relaciones laborales.

¿Cuál es la importancia de el recurso humano en Guatemala?

El recurso humano en una industria es el recurso más importante debido a que por medio de el se logran los resultados que se esperan, ya que en una empresa puede existir el recurso material y el tecnológico, pero si el elemento humano no existe no hay empresa ni hay resultados.

La razón por la cual es importante es porque la empresa no quiere contratar para el puesto a la persona equivocada, tener alta rotación de personal, que su personal no haga su mejor esfuerzo, perder tiempo con entrevistas inútiles, que la compañía sea demandada por acciones discriminatorias, que algunos del personal piensen que sus salarios son injustos y poco equitativos en relación con los de otros en la organización.

¿Cuál es la situación actual en el área de recursos humanos en la actividad industrial farmacéutica de Guatemala?

En los últimos años en el país los empresarios han observado un *crecimiento acelerado* de las industrias farmacéuticas. Sin embargo no en todas las empresas fue un crecimiento ordenado, por que se percibe en el medio una carencia en la administración profesional del recurso humano de dichas empresas. No obstante los nuevos retos y exigencias de la globalización económica, *ha despertado un interés constante* en los empresarios y administradores para fortalecer la administración de su recurso humano que es en definitiva su recurso más valioso. Además se hace necesario que el personal ejerza sus cargos con el espíritu de *objetividad*, es decir, que el personal entienda que son *servidores de la organización, ya sean elegidos o nombrados, ya sea que la institución sea un gobierno, una entidad gubernamental, una empresa, un hospital, una diócesis. Su deber es subordinar sus gustos, deseos y preferencias al bienestar de la institución.*

¿Cuál es el futuro del recurso humanos en Guatemala y a nivel mundial?

En el lado humano de la empresa es allí donde encontramos la esencia de la realidad de la empresa, la cual puede ser definida como comunidad de personas que trabajan juntas por un fin común. Con ello queda superada en el plano teórico la visión confrontativa y dialéctica que ve en la empresa el escenario de una lucha entre capital y trabajo. Importante es cambiar la visión conceptual, porque sólo así se puede aspirar a cambiar la práctica. La idea de empresa como comunidad de trabajadores no es algo que se queda en ello; así lo entienden y lo viven a diario en Guatemala muchos. Mostrar el lado humano de la empresa es lo que se busca para que redescubramos que en ellas se encuentran personas protagonistas de su propia existencia, normales y corrientes, pero a la vez grandes y únicas.

Los empresarios y gerentes de las empresas farmacéuticas afirman que durante muchos años se ha dicho que el capital es el cuello de botella para desarrollar una industria. Ahora ya no es cierto. La fuerza de trabajo y la incapacidad de la compañía para reclutar y mantener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye el cuello de botella para la producción. Ningún proyecto importante respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo se ha parado por falta de recursos, pero industrias en crecimiento se han detenido o dificultado parcialmente debido a que no pueden mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta.

En ningún momento de nuestra historia la anterior declaración ha sido más cierta que hoy. En este ambiente de cambios constantes, el futuro pertenece a aquellos administradores que pueden manejar mejor el cambio; pero para manejar el cambio deben tener *personal comprometido*, que haga sus funciones como si fueran los *propietarios de la empresa*.

¿Cuál es la solución?

Proveer de un mecanismo para la administración del recurso humano, a través del cual, se satisfagan las necesidades del personal, de los empresarios y al mismo tiempo se alcance la máxima eficiencia. Proveer los lineamientos básicos que se deben seguir para el reclutamiento, selección e inducción, capacitación y desarrollo, administración de salarios, clima organizacional y motivación y por ende la satisfacción de las necesidades del recurso humano. Fomentar y proveer una administración eficiente a través de lineamientos y procedimientos y, establecer la administración del recurso humano como uno de los fines de las organizaciones. Enderezar la actitud del personal y de los empresarios lo más rápidamente posible, ya que entre más tiempo nos tardemos en enderezar la actitud más tiempo nos llevamos en alcanzar nuestro objetivos personales.

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN GUATEMALA.

1.1 Tipo de empresa

1.1.1 Clasificación industrial

De acuerdo con el reglamento de control industrial de la unidad de planificación urbana de la municipalidad de Guatemala pertenece a:

- *Grupo manufacturero:* 31
- *Grupo industrial:* (denominación)
- *Renglón principal:* productos químicos.
- *Grupo:* fabricación de productos químicos diversos. La fabricación de productos químicos no clasificados en otra parte, tales como los preparados medicinales y farmacéuticos, cosméticos y otros artículos de tocador, jabones y otros productos para lavar y el aseo: esmaltes, tintes, cerillas, velas e insecticidas: productos veterinarios.
- *Subgrupo:* manufactura de productos farmacéuticos y medicinales.
- *Código de clasificación internacional uniforme de las naciones unidas CIU:* 3195
- *Cuadro No. 1 (Grupos industriales):* de acuerdo al código de clasificación 3195 pertenece al grupo 8.

1.1.2 Actividad industrial

La categoría a la que pertenece la actividad industrial IV.

1.1.3 Localización industrial

De acuerdo al grupo y la categoría que tiene la industria dentro de la ciudad capital puede ser localizada en zonas de tolerancia industrial.

De acuerdo al grupo y la categoría puede estar dentro de la ciudad capital en las zonas industriales de: I-1, I-2, I-7, Y I-16 establecidas en el reglamento de control urbano.

1.1.4 Actividad industrial

El objetivo de esta actividad industrial es cubrir las necesidades de salud de los guatemaltecos a través de productos farmacéuticos éticos y de consumo de alta calidad y eficacia terapéutica.

Todos los procedimientos involucrados en la manufactura, control y manejo de productos farmacéuticos están regulados por el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura, a fin de asegurar la eficacia, seguridad, inocuidad y efectividad de los mismos.

1.1.5 Descripción de las áreas de manufactura

• Manufactura

Las áreas de fabricación son de espacio suficiente y funcional a fin de facilitar el flujo de los materiales.

Las áreas de fabricación son seguras y de acceso restringido.

Las áreas de fabricación están construidas de manera que faciliten la limpieza y la desinfección.

• Empaque

Son áreas separadamente físicamente de las que se utilizan para otro tipo de operaciones, a fin de evitar mezclas y contaminaciones.

• Operaciones de control y laboratorio

De acuerdo a los procesos de control y pruebas analíticas, que se realicen dentro de las instalaciones, existe una área específicamente definida con las instalaciones y equipos requeridos, adecuados para realizar estas operaciones.

• Producción aséptica

Proceso de monitoreo de las condiciones ambientales.

Procedimiento para limpiar y desinfectar el área y equipo a fin de producir condiciones asépticas.

1.2 Problemas detectados en el área de recursos humanos en las industrias farmacéuticas en Guatemala

1.2.1 Estudio de detección de problemas

• Definición de la idea

La evolución de las empresas farmacéuticas, del país y la posición que desean conquistar en el mercado, ha generado la necesidad de implementar procesos de administración de personal, a través del cual, se satisfagan las necesidades del personal y al mismo tiempo se alcance la máxima eficiencia en las empresas, esto con la finalidad de lograr empresas competitivas a nivel nacional, centroamericano y mundial.

Los procedimientos de administración de personal estarán diseñados tomando en cuenta los principios básicos de administración y opiniones del personal de las empresas de los niveles gerenciales, medios y operativos, esto garantizará que el diseño esté acorde con los requerimientos reales de las empresas.

Los procedimientos a implementar abarcan las siguientes áreas de la administración de personal:

1. Reclutamiento, selección de personal e inducción
2. Capacitación y desarrollo
3. Administración de salarios

4. Motivación y clima organizacional

• Cuestionarios de personal

El presente documento consiste en cuestionarios de personal que han sido diseñados con el objeto de *detectar problemas en el área de recursos humanos y repercusiones en la eficiencia de la empresa*, el cual servirá de base para la formalización e implementación de procedimientos de administración de personal con el único objetivo del "fortalecimiento y desarrollo organizacional de la empresa".

La información proporcionada por los cuestionario será de carácter anónimo y confidencial.

Los cuestionarios a contestar serán cuatro y son: 1) reclutamiento, selección e inducción, 2) capacitación y desarrollo, 3) administración de salarios, 4) clima organizacional y motivación.

1.2.2 Validación del estudio de recursos humanos realizado en las industrias farmacéuticas en Guatemala

Un estudio de personal tiene dos características importantes: *la validez y la confiabilidad*. *La validez es* la característica más importante, ya que si no se puede determinar qué está midiendo un estudio de personal, seguramente éste tendrá poca utilidad. *La confiabilidad es* la segunda característica importante de una prueba, y se refiere a su consistencia. Se trata de *la consistencia de los resultados obtenidos del estudio realizado cuando se someten nuevamente a estudios con cuestionarios idénticos o con una forma equivalente de evaluación*.

Para validar el estudio de personal se realizó el siguiente proceso de validación que consta de cinco pasos, que son:

1.2.2.1 Definición de variables o principios básicos de la administración de personal

1. Reclutamiento, selección del personal e inducción

Las variables son:

- a) **Personal adecuado:** el grado en que la empresa tiene el personal adecuado para realizar sus funciones.
- b) **Personal que llene los requerimientos:** el grado en que la empresa encuentra el personal adecuado cuando busca llenar una vacante.
- c) **Familiarización con los pormenores del cargo:** si la empresa se conoce las responsabilidades, deberes, educación, experiencia, etc., del cargo que va contratar.
- d) **Experiencia operativa:** si el personal cuenta con experiencia suficiente para realizar su tarea respectiva.
- e) **Requisitos del puesto:** los requisitos más importantes para la empresa al contratar personal.
- f) **Fuentes de reclutamiento:** las principales fuentes que utiliza la empresa.
- g) **Problemas de contratación:** problemas con los que se enfrenta la empresa al contratar personal.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

- h) Tiempo de contratación:** el tiempo en el que la empresa logra contratar su personal en los diferentes niveles.
- i) Nivel jerárquico con mayor problema de contratación:** el nivel jerárquico más problemático de contratar para la empresa.
- j) Procedimientos para la selección del personal:** cada paso que realiza la empresa para lograr la adecuada contratación de su personal.
- k) Inducción:** si la empresa la realiza y cuales es su forma.
- l) Rotación del personal:** el grado en que la empresa tiene que despedir y contratar personal.

2. Estudio de capacitación y desarrollo

Las variables son:

- a) Responsable de capacitar al personal:** la persona responsable realizar la actividad de capacitación.
- b) Nivel de capacitación que recibe el personal:** capacitación que recibe el nivel gerencial, medio y operativo.
- c) Porcentaje en que está capacitado el personal:** nivel de capacitación en que se encuentra el personal.
- d) Plan de capacitación:** el procedimiento de capacitación que realiza la empresa regularmente.
- e) Evaluación de personal:** si la empresa realiza algún tipo de evaluación para saber como está en conocimiento para realizar su trabajo.
- f) Capacitación para adaptarse a las nuevas tecnologías:** la capacitación para el futuro de la empresa.
- g) Método de capacitación:** los diferentes métodos de capacitación por nivel.
- h) Programas o vivencias que mas influyen al desarrollo gerencial:** la capacitación de gerentes que más influyen dentro de la empresa.
- i) Formas de capacitar:** las formas existentes que utiliza la empresa para capacitar.

3. Estudio de Administración de salarios

Las variables son:

- a) Análisis de los puestos:** el grado en que la empresa define las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto de trabajo que se analiza.
- b) Clasificación de los salarios:** si actualmente la empresa tiene bien definido la clasificación de puestos para evitar cometer errores al asignar salarios a los puestos.
- c) Equidad interna y externa:** el grado en que la empresa evalúa los salarios de mercado y aplica estos para evitar tener salarios por debajo estos.

- d) **Evaluación de salarios:** el grado en que la empresa realiza evaluaciones de los salarios para realizar ajustes de los mismos.
- e) **Incentivos (financieros, no financieros):** el porcentaje de aplicación de los dos tipos de incentivos.
- f) **Aumentos salariales (política):** política de aumentos salariales que tiene la empresa al finalizar el año o periódicamente.
- g) **Prestaciones:** las principales prestaciones que posee la empresa.

4. Estudio sobre el clima organizacional y motivación

Las nueve variables son:

- a) **Normas:** el grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones y/o restricciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, por ejemplo exceso de leyes, políticas y reglas o prácticas, hacia las cuales hay que conformarse o avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren más conveniente.
- b) **Responsabilidad:** se da a los miembros de la empresa responsabilidad personal para alcanzar o lograr realizar la parte de las metas organizacionales que les corresponden, el grado en que los miembros del grupo pueden tomar decisiones acerca de como realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.
- c) **Reconocimiento del logro:** el énfasis que la empresa pone en la calidad del rendimiento, y la producción sobresaliente, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la empresa establece metas que son un reto para ellos, y comunica el compromiso con estas.
- d) **Recompensas:** el grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados.
- e) **Claridad organizacional:** el grado en que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de confusos, desordenados o erráticos.
- f) **Cordialidad y apoyo:** el sentimiento de que la amistad es una norma apreciada por el grupo, de que los miembros confían unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.
- g) **Liderazgo:** la disposición por parte de los miembros de la empresa para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo y se les recompensa por su eficiencia. Esta se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos miembros, ni depende de ellos.
- h) **Seguridad:** el sentimiento de los miembros de la organización por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- i) **Salario:** el sentimiento que experimentan los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con los grupos de referencia (amigos y familiares).

1.2.2.2 Aplicación del estudio

Se aplicó el estudio a dos empresa farmacéuticas y en los diferentes gerencial, medio y operativo de las mismas, para lo cual se tomó un muestra de cada uno de los niveles que fuera representativa y que fuera confiable.

Para lograr que los resultados que se obtuvieran fueran de lo más real posible se escogió el personal como mayor cantidad de años de estar laborando dentro de la empresa, que fuera de los más organizados dentro de la empresa y con mayor experiencia.

Se preparó un cuestionario para cada nivel que se sometió a discusión con cada uno de los gerentes, se elaboró finalmente y luego se realizó la evaluación o estudio de personal.

1.2.2.3 Relación de los resultados del estudio con la realidad

Luego se determinó por medio de entrevistas si los resultados que se obtuvieron del estudio cumplían los criterios de validez y confiabilidad que se establecieron para saber si estaban apegados a la realidad de la empresa.

1.2.2.4 Validación cruzada y revalidación.

Se entre cruzaron los resultados de los diferentes niveles organizacionales y de las dos empresas en donde se realizó el estudio para verificar la similitud o los problemas que se detectaron o variabilidad en los resultados obtenidos.

1.2.2.5 Opiniones de expertos en recursos humanos.

Se mostraron los resultados obtenidos del estudio de personal de las dos empresas a expertos y profesionales en materia de recursos humanos para escuchar opiniones o sugerencias acerca de los mismos.

1.2.3 Problemas y diagnóstico obtenido del estudio

El diagnóstico y los problemas detectados en estudio realizado se encuentra en el apéndice y en las conclusiones de esta tesis.

1.3 Repercusiones en la eficiencia del recurso humano

¿ A qué se refiere la productividad, la eficacia y la eficiencia?

• La productividad

Las empresas exitosas crean un superávit mediante operaciones productivas. Aunque no hay un consenso completo acerca del verdadero significado de productividad, se definirá como la *razón de insumos y resultados (productos) dentro de un lapso de tiempo con la debida consideración por la calidad*. Esto puede expresarse de la manera siguiente:

Productividad = resultados / insumos dentro de un periodo dado, considerada la calidad.

Así, la productividad puede mejorarse al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos, al disminuir los insumos pero al mantener la producción o al cambiar la razón favorablemente incrementando la producción y disminuyendo los insumos. En el pasado, los programas de mejoramiento de la productividad estaban dirigidos principalmente a nivel del trabajador. Sin embargo, en palabras de unos de los autores más prolíficos de la administración, Peter F. Drucker: *"La oportunidad más grande para acrecentar la productividad habrá de encontrarse sin lugar a dudas en el conocimiento, el trabajo mismo y, especialmente, en la administración."* *1

• La eficacia

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La eficacia es el logro de los objetivos.

• La eficiencia

La eficiencia es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos. Para saber si son productivos, lo gerentes deben conocer sus metas y las de la organización.

Los fines importantes hacia los cuales están dirigidas las actividades organizacionales e individuales.

El objetivo de cada gerente es crear un superávit, y los objetivos claros y verificables facilitan la medición de la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

1.3.1 Forma de emplear el tiempo laboral

Constantemente estamos decidiendo *cómo hemos de emplear el tiempo*, se trate de largos períodos o de breves momentos. Asimismo, vivimos con las consecuencias de esas decisiones. Ya muchos de nosotros nos desagradan las consecuencias, en especial cuando pensamos *que hay una brecha entre el modo como empleamos el tiempo y lo que consideramos sumamente importante en la vida.*

Una persona típica a nivel gerencial

"¡Mi vida es muy agitada! Corro durante todo el día: reuniones, llamadas telefónicas, papelería, citas. Me exijo a mí mismo hasta el límite, caigo rendido en la casa y me levanto temprano a la mañana siguiente para hacer lo mismo. Mi desgaste es tremendo, pues hago muchas cosas. Sin embargo, en mi interior me corroe la duda: "¿Y qué? ¿Qué haces que realmente sea importante? Debo admitir que no lo sé.

Me siento atormentado. Mi familia es importante para mí, pero también mi trabajo. Vivo un conflicto perpetuo, pues intento satisfacer las exigencias de ambos. ¿Es posible encontrar el éxito y la felicidad verdaderos en la oficina y en casa?

No me queda mucho tiempo para distraerme. El directorio y los accionistas me persiguen como un enjambre de abejas debido a la baja de precios de nuestras acciones. Me paso haciendo de árbitro en las guerras por territorio entre los miembros de mi equipo de ejecutivos. Percibo una presión inmensa al conducir la iniciativa para mejorar la calidad de nuestra organización. La moral de nuestro personal es baja y me siento culpable por no convocarlos y escucharlos. Para el colmo, mi familia casi me da por perdido porque nunca me ve.

Creo que no controlo mi vida. Trato de imaginar lo que es importante y fijar metas para hacerlo, pero lo demás -mi jefe, mis socios, mi esposa- constantemente se interponen. Lo que otras personas desean

que haga para ellos impide que haga lo que decidí emprender. Lo que considero importante es arrastrado por la corriente de lo que resulta importante para los demás.

Todo el mundo me dice que tengo mucho éxito. Trabajé, ahorré y me sacrificé para llegar a la cima. Pero no soy feliz. Por dentro me siento vacío. Como dice la canción: "¿Esto es todo?"

La mayor parte del tiempo no disfruto de la vida. Por cada cosa que hago, pienso en diez que no realizo, lo cual me hace sentir culpable. El constante estrés que sufro al intentar determinar lo que debo hacer entre todas las cosas que podría llevar a cabo, crea una continua tensión. ¿Cómo adivinar lo que es más importante? ¿Cómo puedo lograrlo? ¿Cómo puedo disfrutarlo?

*Me gustaría saber cómo debo obrar con mi vida. Puse por escrito lo que considero en verdad importante y fijé metas para realizarlo. No obstante, se pierde entre mi visión y acción diarias. ¿Cómo trasladar a la vida cotidiana lo que realmente es importante?" *2*

La brecha entre el reloj y la brújula

Quando lo que hacemos no contribuye a lo que es lo más importante en nuestras vidas.

Para muchos de nosotros, *el dolor que produce la brecha es intenso*. No podemos hacer lo que decimos. Nos sentimos atrapados y controlados por otras personas y situaciones. Siempre no enfrentamos a crisis. Muy a menudo quedamos aprisionados en "una maraña de trivialidades", ocupados en apagar incendios y sin tiempo para hacer lo que reconocemos como trascendente. Tenemos la impresión de que los demás viven nuestras vidas por nosotros.

Para otros, el dolor nos resulta una leve incomodidad, algunos nos sentimos vacíos y otros nos sentimos desorientados y confundidos. En realidad no sabemos qué es "lo más importante".

Tres formas tradicionales en que administran actualmente los gerentes

• Primera

Tienden a la flexibilidad. Son capaces de responder a los demás y a necesidades cambiantes. Saben adaptarse y obtener buenos resultados. Se basan en sus propios horarios y hacen lo que consideran necesario o acuciante en ese momento.

Sin embargo, a menudo las cosas no salen bien. *Se olvidan citas y no cumplen compromisos*. Sin un sentido capacitador de la visión del tiempo de vida y la fijación de metas, el logro significativo no llega a ser lo que debería. Para la gente de esta generación las "cosas importantes" *son esencialmente las que están frente a ellos*.

• Segunda

Planifican y preparan. Por lo general, sienten un nivel más alto de responsabilidad personal hacia los resultados y los compromisos. Las agendas y programas no sólo les sirven como recordatorios, sino que los ayudan a prepararse mejor para reuniones y presentaciones, ya sea profesionales o con la familia, amigos y socios. La preparación incrementa la eficiencia y la efectividad. La fijación de metas y planificación aumentan el rendimiento y los resultados.

No obstante, *al concentrarse en la elaboración de horarios, la fijación de metas y la búsqueda de la eficiencia*, se glorifica la programación. Si bien muchas personas no valoran sinceramente a otras y sus relaciones, esta atención a la programación a menudo las hace actuar como si los demás representaran "el enemigo". *Otros dan origen a interrupciones y distracciones* que impiden cumplir planes y programas. Se

apartan o aíslan de los demás, o bien delegan en otros, pues los consideran primordialmente como un instrumento a través del cual elevan sus propios niveles personales. Asimismo, los que pertenecen a la segunda forma de administrar el tiempo pueden obtener más de lo que desean, pero lo que logran no satisface sus profundas necesidades ni los deja en paz consigo mismo. Para los que administran el tiempo de esta segunda forma lo importante es una función del calendario y las metas.

• Tercera

Brinda un aporte al asignar valores a metas y planes. Los integrantes de esta generación logran aumentar de manera apreciable su productividad personal mediante la concentración en la planificación y la priorización diarias. "Lo importante" se halla en función de los valores y las metas.

1.3.2 Adición a lo urgente en la ejecución de las actividades

Pocos nos percatamos de que forma poderosa influye la urgencia en nuestra elección de las cosas que debemos hacer. El teléfono suena. El bebé llora. Alguien golpea a la puerta. Se acerca un fecha de vencimiento.

¿Le parece conocido esto a veces?

Necesito esto ahora. Esto en un lío, ¿puede venir aquí un momento?. Se le hace tarde para la cita.

Algunas personas se acostumbran tanto al flujo de adrenalina descargada en las crisis, que dependen de ella para sentirse con entusiasmo y energía. ¿Cómo se siente usted en los casos de urgencia? ¿Estresado? ¿Presionado? ¿Tenso? ¿Exhausto? No cabe duda. Pero, para hablar con sinceridad, ésas resultan situaciones vivificantes. *Nos sentimos útiles, exitosos, valorados.* Nos sentimos bien. Siempre que surge un problema, cabalgamos hacia el pueblo, desenfundamos la pistola, aniquilamos al bandido, soplamos el humo del cañón de nuestra arma y nos alejamos rumbo al crepúsculo como héroes. Obtenemos así resultados instantáneos y gratificación inmediata.

El estudio que efectuó Roger Merrill a cerca del índice de urgencia con un grupo de ejecutivos de alto nivel de una empresa multinacional

Durante la pausa, el gerente general de Australia se acercó a Roger Merrill con una mueca que intentaba ser una sonrisa. "¡No puedo creerlo! Es la cultura del negocio. Vivimos de crisis en crisis. Nada se hace hasta que alguien dice que es urgente y por último agregé "¡No sólo soy un adicto, sino también un traficante!".

1.3.3 Aplicación de principios de administración de recursos humanos

Dentro de las empresas no se conocen con exactitud cuales son los principios fundamentales para poder administrar su personal adecuadamente.

Quando hablamos de principios no estamos hablando de valores, de prácticas ni de religión, sino *que hablamos de lo que a la larga dentro de la organización ofrecerá resultados de felicidad y calidad vida dentro de la misma.*

En muchas organizaciones la diferencia entre un sistema social y un sistema natural, es decir, el sistema social se basa en valores, mientras que el sistema natural, se fundamenta en principios.

En las empresas farmacéuticas a corto plazo es posible recurrir a las "soluciones instantáneas" con aparente éxito. Pero a la larga la organización tendrá problemas por no fundamentarse en el sistema natural.

1.3.4 Costo laboral

Cuando dentro de la empresa *no se sabe administrar correctamente los recursos* de la empresa se incurre en que los *costos de operación de la empresa se elevan* y por lo tanto la *utilidad* de la empresa disminuye.

Las empresa deben obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo, es decir a nivel de costos la empresa debe disminuir al máximo los mismos y obtener la máxima utilidad, y debe esforzar lo menos posible a su personal y obteniendo los máximos resultados posibles.

Uno de los máximos problemas en que incurren las empresas en Guatemala es en aumentar demasiado el numero de personas que laboral en la empresa para obtener los resultados que se esperan, sin pensar que a máximo personal mas inversión en personal tiene la empresa, para lo cual las empresas deben de reorganizarse adecuadamente para no caer en el error anterior, por medio de un análisis de la situación, análisis de tareas o análisis de implementación de tecnología avanzada.

2. TÉCNICAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA A APLICAR EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Las funciones de la administración y de los gerentes

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Existen nuevas ideas, investigaciones o técnicas que pueden dejar en desuso y colocarse fácilmente en las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

¿Qué es planeación?

La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas. Como se verá más adelante, hay varios tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas que deben emprenderse, como hacer un pedido de un perno especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar a trabajadores para una línea de montaje. No existe ningún plan real hasta que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos humanos o materiales o de la reputación. Antes de tomar una decisión, lo único que se tiene es un estudio de planeación, un análisis o una respuesta, pero no un plan real.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional. Permite que ocurran cosas que de otra manera no hubiesen sucedido. Aunque el futuro raras veces puede pronosticarse con exactitud y los sucesos imprevistos pueden interferir con los planes mejor elaborados, a no ser que haya planeación las acciones tienden a carecer de objetivo y están a merced de la casualidad. No hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a el personal sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlas a cabo. Para que el esfuerzo de grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que haga.

¿Qué es organización?

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta deben tener papeles que desempeñar, de modo muy parecido a los roles que los actores encaran en un drama, ya sea que estos papeles los hayan desarrollado ellos mismos, sean accidentales o fortuitos, o hayan sido definidos o estructurados por alguien que quiera asegurarse de que la gente contribuya de una manera específica al esfuerzo de grupo.

Por lo tanto, la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización.

¿Qué es integración de personal?

La integración de personal implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar sus tareas de modo eficaz y eficiente.

¿Qué es dirección?

La dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.

¿Qué es control?

El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayudan a asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se alcanzan por sí solos. El plan orienta a los gerentes en el uso de los recursos para lograr metas específicas. Después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

2.1 Reclutamiento, selección e inducción

2.1.1 Perfil del puesto

En el proceso de contratación del personal hay muchos pasos que hay que cumplir antes de sentarse con un candidato a celebrar una entrevista cara a cara. Incluso antes que pidan solicitudes para una vacante específica y antes que comience el proceso de selección, es preciso adelantar machismos preparativos.

En este importante paso se darán las respuestas a cuatro preguntas clave:

1. ¿ Estoy completamente familiarizado con las cualidades que se buscan el aspirante?
2. ¿ Son estas cualidades realistas y se relacionan con la persona?
3. ¿ Puedo comunicarles con claridad los deberes y responsabilidades de este cargo a los aspirantes?
4. ¿ Estoy preparado par darles información adicional relativa al cargo y al compañía a los aspirantes?

2.1.2 Fuentes de reclutamiento

Ahora, que ya se conoce el perfil de la persona que se busca, es el momento de empezar a seleccionar. *¿ A donde tendrá que ir a buscar tales candidatos ?* Se pueden aprovechar diversas fuentes; algunas resultarán muy costosas; otras tardarán mucho tiempo en dar buenos resultados. Todas ellas ofrecen ventajas y desventajas que deben sopesarlas cada vez que se presente una vacante.

Promoción interna:

Casi sin excepción, la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es su propia compañía. Ascender o trasladar personal desde dentro ofrece varias ventajas:

1. Por lo general, una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar.
2. La compañía economiza muchísimo tiempo y dinero trasladando a una persona que ya este bien enterada de lo que es la estructura organizaciones y su metodología.
3. Se levanta la moral del personal y motivación.
4. Posiblemente se descubran talentos escondidos.

Antes de contratar candidatos externos se deben consultar " los inventarios de personal " para poder determinar si algunos de los candidatos califica.

El proceso mediante el cual se realiza el reclutamiento dentro de la misma empresa se denomina **promoción interna**.

Esto se hace fijando en carteleras o en otros lugares visibles una descripción simplificada del oficio, mencionado el departamento, la ubicación, la clasificación y la escala de remuneración, el horario de trabajo, los requisitos, las obligaciones y responsabilidades principales, y las condiciones de trabajo. Se incluye también la fecha de cierre, antes de la cual para esto es de una a dos semanas. Algunas organizaciones exigen que el personal interesado obtengan primero permiso de sus supervisores antes de hacer la solicitud; otras exigen notificación; y otras, incluso respetan el carácter confidencial del proceso hasta que se haya tomado una decisión.

A todos los solicitantes se les da el mismo tratamiento que a los candidatos de fuera. Si se encuentra una persona idónea, se hacen los arreglos sobre la fecha en que empieza a trabajar en la nueva posición, entre el respectivo jefe de departamento, la oficina de personal, y el nuevo jefe de departamento.

2.1.3 Solicitud de empleo

Es un medio para obtener rápidamente datos históricos verificables y por lo tanto bastante precisos del candidato, por lo general incluye información sobre elementos como educación, historial de trabajo y pasatiempos. Una vez que se cuenta con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar y, para la mayoría de las organizaciones, la forma de solicitud es el primer paso en el proceso de selección.

Muchas personas piden que se les diga cuál es el contenido ideal de un formulario de solicitud. Si bien que todos los formularios deben contener ciertas preguntas específicas cada organización debe tener uno que refleje su propio ambiente y sus necesidades particulares. Por ejemplo, el formulario de una compañía muy técnica será distinto del que use una corporación sin ánimo de lucro. Algunas compañías tienen más de un formulario: uno lo emplea para solicitar puestos profesionales y otro para los empleos comunes y corrientes.

Al diseñar un formulario de solicitud de empleo es importante tener en cuenta que todas las preguntas deben ser aplicables al empleo. Aun el más sencillo contiene muchas que se deben repasar antes de la entrevista personal.

Para el personal técnico y de nivel general, la forma podría requerir respuestas detalladas a preguntas referentes a la educación y otros aspectos del aspirante. *La forma para los trabajadores fabriles por hora* podría centrarse en las herramientas y equipo que el candidato ha utilizado.

2.1.4 Revisar la solicitud de empleo

Las diez áreas clave a las cuales hay que concederles atención preferente al revisar solicitudes son:

1. Examinar el aspecto general de la solicitud:

Las solicitudes pueden llenarse a máquina o a mano, siempre y cuando que sean legibles.

El contenido de los cuestionarios y de las solicitudes debe estar redactado en forma gramáticamente correcta y en lenguaje fácil de entender.

2. Buscar espacios en blanco u omisiones:

Se deben buscar todos los espacios en blanco u omisiones.

Esto es fácil en un solicitud.

Anote toda omisión para poder interrogar al candidato sobre ese punto.

Algunos formularios de solicitud no están bien diseñados, por lo cual es fácil que el solicitante, sin quererlo, se salte alguna pregunta. O bien puede suceder que el candidato deliberadamente omita determinada información. Si ello sucede, el entrevistador tiene que averiguar por qué y determinar la importancia de la información que falta.

3. Revise los antecedentes de trabajo del solicitante:

Anote toda laguna de tiempo que haya entre un empleo y otro para hacer un viaje a Europa, anote este hecho, pero evite juzgarlo con frivolidad o pérdida de tiempo. Límitese por ahora a llenar los vacíos de información y no se preocupe por sacar conclusiones hasta después de que la entrevista haya concluido.

4. Fíjese en los traslapes de tiempo:

Por ejemplo, las fechas que aparecen en una solicitud pueden indicar que el candidato asistía a la universidad y que al mismo tiempo estaba trabajando. Esto es posible, por supuesto, pero no si la universidad estaba en Guatemala y el trabajo en el departamento de Chiquimula.

2.1.5 Primera selección

Esta primera selección corresponde a seleccionar los posibles candidatos a el puesto de trabajo y desechar aquellos que por la información que hasta ahora se tiene no amerite entrevistarse con ellos.

2.1.6 Preparar la entrevista

Es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa la posibilidad de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa.

Tiempo que se debe destinar para una entrevista

No hay una respuesta única que sea correcta, pues depende mucho de la naturaleza del cargo; es decir, si se trata de un cargo subalterno o directivo. En términos generales, se necesita más tiempo para *entrevistar a los profesionales*: digamos, un total de *90 a 120 minutos*. Esta cantidad de tiempo debería bastarle a usted para obtener la información necesaria acerca de la preparación del candidato, de su aptitud para el puesto, y del interés que tiene. Si la entrevista dura mucho más de 90 minutos, resulta fatigante tanto para el solicitante como para el entrevistador.

En el caso de *entrevistas para cargos subalternos*, deben destinarse de *45 a 60 minutos*; de este tiempo deben dedicarse de *30 a 45 minutos al encuentro*, cara a cara. En este nivel se investigan generalmente áreas más concretas (esto es obligaciones específicas del cargo, registros de puntualidad, y asuntos similares). Se tarda menos tiempo en explorar estas cosas que investigando las muchas áreas intangibles que se estudian cuando se trata de posiciones directivas, como el estilo administrativo, el nivel de creatividad, y la iniciativa.

Los periodos de tiempo que se han anotado deben entenderse únicamente como guías generales. En este aspecto usted de ser flexible, pero sin dejar de tener en cuenta estos parámetros generales que le pueden ayudar a obtener la información suficiente y a evitar discutir factores que no vienen al caso.

2.1.7 Citar a la entrevista a los posibles candidatos

Esta parte del proceso de selección del personal no es más que citar a los candidatos a el puesto, por medio de un telegrama, llamada telefónica o carta personal. Es aconsejable citar a los posibles candidatos a el puesto por medio escrito y enviado a su casa para evitar que la información de su residencia que nos enviaron en el curriculum y la solicitud de empleo sea incorrecta.

2.1.8 Celebrar la entrevista

Lo que sucede cuando se produce una entrevista de selección de personal

La respuesta es típica pero no por ello menos cierta; no siempre es igual. Los elementos son los mismos pero las calidades son muy distintas. Hay, normalmente, *dos personas* una de las cuales quiere entrar en una empresa y la otra ya está dentro de ella. Por decirlo de *otra manera*: una de ella está, normalmente, en inferioridad de condiciones. *Esta inferioridad* dependerá de la escasez o no de candidatos. *La forma en que ambas personas se comportarán* será la que les permita relacionarse: uno como candidato, otro como seleccionador. Pero no olvide nunca esto: si usted trata de saber cómo se comportará usted como jefe y cómo es su empresa. Por todo esto es tan importante preparar la entrevista.

No existe una única secuencia de entrevista. En esta tesis encontrará un modelo de entrevista al que se le pueden aplicar diversas variantes. En este modelo se distinguen *doce fases distintas*, veámoslas rápidamente:

• Preparación

Hay que preparar dos aspectos: el medio físico y el contenido de la entrevista.

Muchos ejecutivos no preparan el medio físico. Prefieren dar la sensación de ocupados y apabullar al candidato. Lo único que consiguen es dar la impresión de que él no les importa nada, o de ser unos perfectos desorganizados.

Por medio físico entendemos el entorno físico donde se celebra la entrevista (despacho, mesa, paneles,..) y el entorno interpersonal (llamadas de teléfono, interrupciones...). Procure que la mesa en la que se va a sentar para la entrevista esté despejada de papeles. *A lo sumo*:

- * El curriculum del candidato (nunca dejar a la vista los de otros candidatos. No sólo es una grosería, además le proporciona demasiada información al candidato).
- * Un block de apuntes.
- * Pluma y bolígrafo.

El entorno interpersonal es importante. No deje que le pasen llamadas: ni atenderá al candidato, ni atenderá la llamada. Además el riesgo de dar una información confidencial en presencia de un candidato es elevado. Tampoco deje que le interrumpen salvo casos de máxima urgencia. La impresión que causan estas interrupciones es lamentable. Si no puede evitarlas pida disculpas al candidato.

Si tiene que entrevistar a muchas personas en un día, procure que nunca sean más de cuatro; el mejor consejo práctico que podemos darle es que deje espacio entre las entrevistas para atender sus asuntos diarios.

2.1.9 Elección final

Una de las tareas gerencial más importantes comprende el *reclutamiento y la colocación*; encontrar a la persona indicada para el empleo adecuado y contratarla. Para esto es necesario seleccionar a los candidatos, por lo tanto ya se ha analizado una importante técnica de selección (las formas de solicitud). No obstante la mayoría de los gerentes utilizan también otras herramientas de selección (o alguien las ha usado con ellas). Se trata de pruebas, experiencia previa en el trabajo, centros de evaluación y verificación de referencias.

La mayoría de las empresas utilizan pruebas para contratar o promover; esta es una buena razón para que aquí se les analice. No obstante, hay otras razones para que el lector conozca las pruebas. Por ejemplo, el someterse a una prueba puede ayudar a tomar mejores decisiones de carrera. Un conocimiento de las pruebas puede ayudar a entender la forma en que afectan los procedimientos de pruebas de la organización, y ese mismo entendimiento le ayuda a obtener las mayores ventajas del programa de pruebas de la organización y a colocar en perspectivas los resultados de las mismas.

¿ Qué es una prueba ?

Las técnicas de pruebas representan procedimientos eficientes y estandarizados para seleccionar entre grandes cantidades de aspirantes a empleo y promoción.

Conceptos básicos de las pruebas

- *Validez*

La validez de una prueba es la precisión con que la misma mide lo que se supone que debe medir.

La validez de una prueba responde a la interrogante: *¿ Qué mide esta prueba ?* con respecto a las pruebas para la selección de personal, al término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un *predictor válido* del desempeño subsecuente en el trabajo. Una prueba de selección debe ser, sobre todo, válida, ya que si no se tiene una prueba de su validez, no hay una razón lógica o legalmente permisible para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo.

- *Criterio de validez*

Un tipo de validez basado en demostrar que las calificaciones de la prueba (" predictores ") están relacionados con el desempeño en el trabajo (" criterios ").

2.1.10 Orientación del personal nuevo

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a el personal, el siguiente paso es inducirlos y capacitarlos. Es en este punto donde se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

Inducción

Procedimiento para presentar al nuevo personal en la organización y ayudarlos a ajustarse a las exigencias de la empresa.

¿ Por qué utilizar la inducción ?

Piense en un momento en cómo se sintió durante su primer día en un empleo. Si es como la mayoría de las personas, estuvo un poco tenso y su nivel de ansiedad probablemente fue mayor que lo habitual. Recuerde qué aliviado se sintió cuando algunos de los compañeros lo invitaron a comer. Este tipo de "nervios del primer día" son normales en el nuevo personal. Por lo tanto, en un estudio en la Texas Instruments Company, los investigadores descubrieron lo siguiente sobre el nuevo personal:

- * Los primeros días en el trabajo fueron de ansiedad e inquietud.
- * Las prácticas de "iniciación del nuevo trabajador" por parte de los compañeros intensificaron la ansiedad.
- * La ansiedad interfirió con el proceso de capacitación.
- * La ansiedad fue la causa primordial de la rotación del personal recién contratados.
- * Los nuevos trabajadores se mostraron renuentes a analizar los problemas con sus supervisores.

La inducción al personal está dirigida a minimizar esos problemas. Su propósito es presentar al nuevo personal a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí.

Problemas de ingreso

Existen tres razones principales para ese nerviosismo de los primeros días. Esta son:

1. Cambio

Cualquier situación nueva representa un cambio, y cuanto más diferentes sean las cosas, más cambio e incertidumbre tendrá que enfrentar la persona.

2. Las expectativas poco realistas (shock de la realidad)

El nuevo personal con frecuencia tiene expectativas poco realistas sobre las ventajas de sus nuevos empleos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que habían negociado.

2.2 Capacitación y desarrollo

Es importante para lograr una mejor comprensión de esta parte, el tener claro varios conceptos relacionados con la capacitación, los cuales en nuestro medio muchas veces los confundimos con ésta, de allí que de inmediato se consideran:

• Formación

Es la primera fase del desarrollo de una persona y se refiere a todo aquel proceso tendiente a lograr en ella el dominio de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que faciliten su acción en campos donde hasta ahora no haya ningún tipo de experiencia, ni contacto.

• Capacitación

Es el proceso inmediato a la formación, pues a través de éste se logran dominios de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que amplían el repertorio básico que ya poseía la persona; así: capacitamos cuando especificamos la especialidad, y optimizamos el rendimiento dentro de la tarea desempeñada. En líneas generales, la capacitación refuerza y mejora conductas ya adquiridas.

• Entrenamiento

Es el proceso que se adelanta para preparar a una persona para el cargo que va a desempeñar; en otras palabras, provee conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para el cargo.

• Actualización

El proceso de actualización tiende a permitir que la persona domine los conocimientos, habilidades y destrezas que son producto del avance y desarrollo.

2.2.1 Técnicas para capacitar

Del proceso utilizado para impartir la capacitación al personal, depende en gran parte el éxito de la misma, ya que se pueden tener programas excelentes pero si no son impartidos en forma adecuada no se obtiene el éxito deseado, es por ello que hay que hacer notar que *no se puede capacitar de igual manera a personal no calificado que a personal calificado, ya que existe una gran diferencia de conocimientos, cultura y experiencia entre ambos*, por eso no se pueden utilizar las mismas técnicas y métodos didácticos para su capacitación. Lo anteriormente expuesto hace necesario definir un concepto íntimamente ligado a la capacitación, y es referente a los modos de formación profesional.

Modos de formación profesional

Son cada uno de las diferentes modos particulares de comunicar los contenidos de *aprendizaje teórico-práctico*, destinados a capacitar a las personas para desempeñar en una ocupación y nivel definidos.

Los modos de formación profesional permiten capacitar a los recurso humanos de los tres sectores económicos (agropecuario, industrial, administrativo, comercio y servicios), sean adolescentes y/o adultos de ambos sexos que se preparan por primera vez para un puesto de trabajo, se corrijan deficiencias o se perfeccionen o promueven en la escala jerárquica de trabajo.

2.2.1.1 Preparar al personal para que aprenda

- a) Haga que sienta tranquilo el aprendiz;
- b) Explique por qué se le enseña;
- c) Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que ya sabe sobre el suyo y otros puestos;
- d) Explique el porqué del puesto y relaciónelo con alguno del personal que ya conozca el trabajador;
- e) Coloque al trabajador tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal; y
- f) Familiaricelo con el equipo, material, herramientas y términos del oficio.

2.2.1.2 Demostrar como se hace el trabajo

- a) Explique los requerimientos de calidad y cantidad;
- b) Realice el trabajo al ritmo normal;
- c) Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que es probable cometer errores;
- d) Revise de nuevo el trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos claves; y
- e) Haga que el trabajador explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

2.2.1.3 Probarlo dejándolo que haga el trabajo

- a) Haga que realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas y, si es necesario, realice algunos de los pasos complicados las primeras veces;
- b) El instructor hace el trabajo a un ritmo normal;
- c) Haga que el trabajador realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad; y
- d) Tan pronto como el trabajador demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

2.2.1.4 Dejarlo trabajar solo en forma gradual

- a) Designe a quién debe recurrir el trabajador para obtener ayuda si la requiere;
- b) Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad;
- c) Corrija los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábito. Muestre por qué el método aprendido es superior; y
- d) Elogie el trabajo satisfactorio; aliente al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con las normas de calidad y cantidad.

2.2.2 Técnicas para detectar las necesidades de capacitación

2.2.2.1 Cuando hay exceso de desperdicio o de rehecho

Cuando dentro de la empresa existe demasiado desperdicio de materia prima y de papelería quiere indicar que el personal no está utilizando los recursos adecuadamente y existe necesidad de capacitar o de detectar el problema.

2.2.2.2 Índices de producción por debajo del estándar

Un índice de producción muy bajo nos indica que el personal se está desempeñando mal y por ende necesitar que le capacite, se incremente el personal o que se utilice maquinaria más moderna.

2.2.2.3 Altos costos operativos

Un costo alto a nivel operativo no indica más que existe mucho material desperdiciado o demasiado personal dentro de la empresa y por lo tanto hay que capacitar o reordenar los puestos.

2.2.2.4 Elevados índices de accidentes

Cuando existe este problema es debido a que el personal no conoce los reglamentos de seguridad de la empresa y por lo tanto necesitan que se les de a conocer los mismos.

2.2.2.5 Exceso de horas extras

Un exceso en horas extras no indica más que el personal no está utilizando las horas laborales con eficiencia o existe demasiado trabajo para la producción de la empresa.

2.2.2.6 Estado de ánimo poco reconfortante del personal

Cuando el personal presenta un estado de ánimo poco reconfortante indica que existe un inconformismo con respecto a la forma de hacer su trabajo, lo que conocen, lo que se les pide o que el salario no está de acorde para lo que están capacitados a hacer.

2.3 Administración de salarios

¿ Qué es salario?

Salario es el estipendio, remuneración de un trabajo o servicio. En especial, la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.

En sentido amplio, se incluye en el concepto de salario la remuneración del factor trabajo, cuándo éste es proporcionado por un sujeto dependiente y ligado a una empresa mediante un contrato, que puede ser escrito, verbal o tácito. Este sujeto no acostumbra a asumir el riesgo propio de la actividad de la empresa. El salario se paga en fechas fijas, por días (jornal), por semana o por meses (sueldos). El salario se fija en el mercado de trabajo. Puede percibirse en metálico o en especie. Este último, como forma exclusiva de pago, ha desaparecido totalmente, habiendo quedado reducida su práctica a algunos sectores agrícolas.

Los principales factores que influyen sobre la manera en la determinación de los sueldos y salarios son:

La importancia del puesto

El valor que se le dé a un puesto depende de varios elementos, pero una razón básica consiste en la importancia del mismo, ya que todo puesto de trabajo está constituido de varias tareas y funciones, las cuales contienen los requisitos, obligaciones y responsabilidades que le dan la importancia debida. Por lo que *llama a que toda remuneración debe comprender*, como factor básico y fundamental, la importancia del puesto, ajustándose a elementos de justicia salarial como el sustento del trabajador y su familia, la situación de la empresa, y necesidad del bien común.

La eficiencia

Además de tomar en cuenta la importancia que representa un puesto, debe tomarse en cuenta otro factor fundamental que es la forma en que el puesto es *desempeñado*, ya que no siempre se logra la misma eficiencia.

Al hacer referencia de la eficiencia, como factor influyente en la determinación de los salarios, se debe de abarcar lo que es eficiencia propiamente dicha como el resultado de *la relación entre hombre y trabajo*, comprendiendo lo referente a *cantidad, calidad, desperdicios, etc.* Abarcar también, el rendimiento cuyo concepto debe comprender el resultado de la relación *maquina trabajo*, manifestándose en las cantidades, *calidad, etc.*, de lo que la máquina o el trabajo produce para ir formando la eficiencia total de la actuación del trabajador. Finalmente debe abarcarse la *productividad*, como el concepto que comprende los resultados obtenidos al comparar eficiencias *propiamente dichas y rendimientos alcanzados*. Todos estos tres aspectos son en sí, los que juntos conforman la eficiencia.

Las necesidades del personal

Este influye sobre manera para que el personal persista, debidamente motivado, desarrollando lo mejor posible su puesto de trabajo.

A todo el personal al fijarle el salario que van a devengar, debe de tratarse que tal remuneración sea suficiente para que el alcance *como mínimo a cubrir su sustento y el de su familia*. Claro está, que al hablar de familia en este caso, se refiere a las personas que dependen directamente del trabajador (esposa e hijos menores de edad).

2.3.1 Técnicas aplicables en relación al puesto

2.3.1.1 Análisis del puesto

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puesto que tienen que ser cubiertos. El *análisis de puestos* es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las *descripciones del puesto* (lo que implica el puesto) y las *especificaciones del puesto* (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Como supervisor o especialista de personal, por lo general tratará de extraer del análisis del puesto uno o más de los siguientes tipos de información:

a) Actividades del puesto

Por lo común primero se obtiene la información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñada tales como limpieza, cortar, *galvanizar, codificar o pintar*. En ocasiones, la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

b) Comportamiento humano

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

c) Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo

Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como físico o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

d) Criterios de desempeño

También se reúne información respecto a los criterios de desempeño (por ejemplo, en términos de calidad, cantidad o tiempo dedicado a cada aspecto de trabajo), por medio de los cuales se evaluará al personal de ese puesto.

e) Contexto del puesto

Este punto comprende la *información referente a cuestiones como la condiciones físicas y horarios de trabajo y el contexto social y organizacional*, por ejemplo, la gente con la que el personal deberá interactuar habitualmente. También puede incluirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

f) Requerimientos humanos

Finalmente, es usual reunir información con respecto a los *requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona* (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

Análisis del puesto

Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.

Descripción de puestos

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto-producto de una análisis de puestos.

La especificación del puesto

Lista de los "requerimiento humanos" del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesarias -otro producto de un análisis de puestos.

Uso de la información del análisis del puesto

La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal:

- **Reclutamiento y selección**

El análisis del puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. *Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se dedica qué tipo de personas se reclutan y contratan.*

- **Compensaciones**

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la *compensación* (salario y bonos) está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros - todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías (como secretaria III y IV): el análisis del puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

- **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada uno del personal con el rendimiento deseado. *Con frecuencia es mediante el análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.*

- **Capacitación**

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. *El análisis y las descripciones del puesto* resultantes muestran el tipo de habilidades -y por tanto de capacitación- que se requieren.

- **Asegurar la asignación completa de responsabilidades**

En análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas.

2.3.1.2 Valuación del puesto

Su objetivo es, *establecer un salario adecuado al puesto*. Entendiéndose por valuación de puestos, a la técnica que se encarga de determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, y otras empresas, a fin de conseguir la correcta organización y remuneración del personal para que cada puesto de trabajo se compense de acuerdo a la carga de la tarea del mismo. Este sistema técnico, *trata de valorar del modo más objetivo posible*, los factores que integran el puesto, por lo que anteriormente a una valuación de puestos debe realizarse un análisis del puesto, que como parte de la valuación ayuda a tener un mejor conocimiento de sus tareas y elementos que lo constituyen, para que la valoración del puesto sea más adecuada y justa para el personal y para la empresa.

La valuación de puestos *se utiliza para determinar el valor relativo de una posición*. Consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento básico de la valuación de puestos es comparar el contenido de los puestos en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades. Si se sabe (con base en el estudio salarial y la políticas de compensación) cómo asignar valor económico a puestos clave de referencia y se puede utilizar la valuación del puesto para determinar el valor relativo de todas las demás posiciones de la empresa en relación con estos puestos clave, entonces se ha avanzado mucho para asignar niveles de sueldo equitativos a todos los puestos de la organización.

Se hace necesario, en vista de que, ayuda a *organizar la jerarquización del personal* y de los sueldos y salarios. La jerarquización de los puestos de trabajo exige la determinación de la importancia que cada uno guarda en relación a los demás, esto suele ser una tarea difícil de llevar a cabo, en vista de que el valor de cada puesto depende de muchos elementos difíciles de calcular que se encuentran en relación con la producción. Por lo que se hace indispensable en la industria moderna contar con un medio adecuado que establezca en forma técnica el valor e importancia de cada puesto de trabajo, según sus necesidades y posibilidades.

Entre los métodos que actualmente se conocen para efectuar un adecuada valuación de puestos en toda la empresa, están:

1. *El método de clasificación (llamado también gradación previa)*

Este es un método sencillo y ampliamente utilizado en el que los puestos se clasifican en grupos. Los grupos se conocen como *clases* si contienen puestos similares (como todos los "asistentes fiscales IV) o *grados* si contienen puestos que son similares en dificultad pero lo demás son diferentes. (Así, en el sistema de gradación de pagos del gobierno federal, un "secretario de prensa" y un "jefe de bomberos" podrían ambos recibir la gradación "GS-10").

El procedimiento usual es *elegir factores compensables* y luego desarrollar las descripciones de grado o clase que explican cada una en términos de la cantidad o nivel de factor(es) compensables en los

puestos. El sistema federal de clasificación en Estados Unidos, por ejemplo, emplea los siguientes factores compensables: 1) dificultad y variedad del trabajo, 2) supervisión recibida y ejercida, 3) juicio ejercido, 4) originalidad requerida, 5) naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales de trabajo, 6) responsabilidad, 7) experiencia y 8) conocimiento requerido.

• *Descripción de grado*

Descripción por escrito del nivel de responsabilidad y conocimiento necesarios para un puesto en cada grado. Los puestos similares se pueden combinar posteriormente en grados o clases.

2. El Método de comparación de factores

Es también una técnica cuantitativa. Consiste en decidir qué puestos tienen más de los factores compensables elegidos que otros; en realidad es un refinamiento del método de jerarquización con el que, generalmente, se ve cada puesto como una entidad y se ordenan las posiciones de acuerdo con algún factor general como la dificultad del trabajo. Con el método de comparación de factores, se ordena cada puesto varias veces -una por cada factor compensable que se elija. Por ejemplo, los puestos podrían ordenarse primero en términos del factor compensable "*habilidad*". Después se les acomoda según sus "requerimientos mentales" y así sucesivamente. A continuación, se combinan estas clasificaciones para cada puesto en una calificación numérica general del puesto.

3. El método de valuación por puntos

Es una técnica de valuación de puestos más cuantitativa. *Consiste en identificar 1)* varios factores compensables, cada uno de los cuales tiene varios grados, así como *2)* el grado en el que cada uno de estos factores está presente en el puesto. Suponga que hay cinco grados de responsabilidad que podrían contener los puestos y que se asigna un número diferente de puntuación a cada grado de cada factor. Posteriormente, una vez que el comité de valuación determina la medida en que cada factor compensable (como "responsabilidad") está presente en el puesto, se pueden sumar los puntos correspondientes de cada factor y llegar a un valor total en puntos para el puesto. El resultado, por tanto, es una calificación cuantitativa en puntos para cada posición. El método de puntuación aparentemente es la valuación de puestos más utilizada.

2.3.1.3 Gráficas y líneas de salarios

Es un instrumento valiosísimo y es considerado como *una técnica complementaria aparte*, sino que se usa como parte complementaria en los métodos de valuación de puestos, principalmente para presentar *gráficamente, en forma clara y objetiva, la estructura de los salarios que se pagan en una empresa*. Ayuda a conocer la tendencia que presenta determinado programa de sueldos y salarios, ya que hacen notar la irregularidad que presenta la distribución de las retribuciones pagadas; así también, ayuda a describir los desbalances que existan entre los salarios que reciben los empleados subordinados y de línea y los sueldos de los empleados de niveles superiores. Es una herramienta necesaria para comparar retribuciones de tipo más general, pudiéndose determinar y comparar los sueldos y salarios pagados por departamentos.

Es tal la ayuda que representan las gráficas y líneas de salarios en la representación de todo lo anterior llegando a ser consideradas como un indicador técnico, el cual ayuda en la toma de decisiones y políticas apropiadas acerca de esta materia.

En donde su ayuda es más destacada, es al facilitar la corrección de los sueldos y salarios, cuando dichos gráficos muestran el porcentaje que cada uno debe tener en relación con el valor relativo de los puestos.

2.3.1.4 Clasificación de los salarios

Es un *medio de clasificar en clases o grados los salarios y los sueldos de una empresa*, con el fin de determinar un intervalo de salarios para un intervalo de puestos, correspondientes a cada puesto de trabajo.

Esto pretende que no se *establezcan salarios y sueldos fijos*, en base a su puntuación de la valuación efectuada. Ya que para tener una política más flexible que permita tomar en cuenta otros factores se requiere tomar en cuenta líneas límites que proporcionan intervalos donde se da mayor margen a decidir una más adecuada remuneración.

Las clases se determinan con base en *la línea trazada* como recta de salarios por inspección, entre las marcas trazadas y delimitadas por las líneas límite. Usando los instrumentos de dibujo necesarios, y papel o utilizando en programa de computadora.

Su carácter práctico es muy eficiente, ya que da mayor facilidad trabajar unos 10 ó 15 clases de puestos, en lugar de 100 ó 200 puestos en una valuación.

En la *determinación de las clases o grados de sueldos y salarios se deben tomar en cuenta: 1) el intervalo de puntos de cada clase; 2) el intervalo de sueldos y salarios de cada clase*, con el propósito de establecer una escala fija una superposición de orden entre clase y clase.

2.3.1.5 Condiciones de trabajo

Son las variables de la situación que influyen poderosamente en el comportamiento humano. Los tres principales son: 1) de naturaleza física: iluminación, ruido y temperatura; 2) el tiempo: horas de trabajo, períodos de trabajo y descansos; 3) social: organización informal, status.

2.3.1.6 Principios de equidad interna y externa

Equidad interna

Este principio nos obliga a *establecer un salario justo para el puesto de acuerdo a la empresa*. Para hacer esto hay que tomar en cuenta la organización de la empresa y la posibilidad de un futuro dentro de ella.

Equidad externa

Este principio nos dice que los *puestos similares o iguales en otras empresas*, deben tener un salario igual o similar. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener al personal calificado.

2.3.2 Técnicas aplicables en relación a la eficiencia

Mide al personal y al trabajo sin importar el puesto.

2.3.2.1 Incentivos

Suelen ser la forma más objetiva de remunerar la eficiencia que el personal efectúa por medio de su actuación en su puesto de trabajo. Para proporcionar incentivos puede hacerse en forma directa, con base en la cantidad, calidad o ahorro de su trabajo. También puede efectuarse indirectamente.

Un incentivo es todo aquello que mueve o excita a desear o hacer una cosa.

El departamento de personal desempeña un papel importante en el desarrollo y administración de los planes de incentivos. *Primero*, personal trabaja con los ingenieros industriales en el área de *medición de trabajo*. *La medición del trabajo* es la técnica utilizada para estudiar cada puesto y determinar una tarifa de producción normal o base; precisamente en esta tarifa se basarán los incentivos. *Personal* desarrolla también los detalles del plan incluyendo quién es ilegible, que incrementos se concederán por cada nivel de desempeño y que tan grande es el bono que se puede conceder a personas en los diferentes niveles,

Los supervisores desempeñan también un papel importante en la administración del plan de incentivos. Ayudan a determinar y vigilar los estándares de trabajos fijados por los ingenieros industriales.

Al final (pero no menos importante) los supervisores afectan los incentivos a través de sus efectos en la evaluación del desempeño. *El objetivo básico de un incentivo debe ser* alentar un buen desempeño al vincular éste con las recompensas, y eso a su vez requiere evaluaciones del desempeño válidas y precisas.

Tipos de planes de incentivos

Se utilizan muchos planes de incentivos y hay varias maneras de categorizarlos. Para simplificar el análisis se presentarán los siguientes tipos de incentivos: incentivos para los empleados de producción, incentivos para los gerentes y ejecutivos, incentivos para los vendedores, pago por méritos como un incentivo (primordialmente para el personal de oficina y profesionales) e incentivos a nivel de toda la organización.

1. Incentivos para el personal de producción

Planes de trabajo a destajo, Plan de producción por hora, Planes de incentivos por equipo o grupo.

2. Incentivos para gerentes y ejecutivos

Incentivos de corto plazo: el bono anual e Incentivos de largo plazo.

3. Incentivos para los vendedores

Plan de salario, Plan de comisión y Plan combinado.

4. Incentivos para otros profesionales

Pago de mérito como incentivo, Incentivos para personal profesional, Como recompensar a los colaboradores clave y Planes de incentivos para el servicio al consumidor.

5. Planes de incentivos a nivel de toda la organización

Planes de reparto de utilidades, Plan de propiedad de acciones para el personal, Plan scanlon, Plan de reparto de ganancias y Planes de pago en riesgo.

2.3.2.2 Calificación de méritos

Es una técnica que *tiene como objetivo medir y evaluar la actuación del personal*. Va dirigida a la persona y no al puesto, o sea que está aplicada a razón de la eficiencia y es un indicador que con la ayuda del supervisor y del jefe, con el debido asesoramiento del staff, *ayudan a fijar políticas de sueldos y salarios*.

El pago por mérito o aumento por mérito es cualquier incremento salarial que se otorga a un empleado con base en su *desempeño individual*. Es diferente que el bono es un pago de una sola vez.

El pago por méritos cuenta con promotores pero también con detractores y es objeto de mucho debate. Los promotores del pago por méritos argumentan que solamente la remuneración y otras recompensas vinculadas directamente al desempeño pueden motivar un mejor desempeño. Señalan que el efecto de conceder aumentos automáticos (sin importar el desempeño individual) podría en realidad afectar el desempeño. Por otra parte, quienes están en contra del pago por méritos ofrecen algunas buenas razones por las que estos planes podrían resultar contraproducentes. Una es que la utilidad del plan de pago por méritos depende de la validez del sistema de evaluación del desempeño, y si las evaluaciones son consideradas injustas, lo mismo ocurrirá con el aumento por méritos que se basa en ellas. En el mismo sentido, los supervisores con frecuencia tienden a minimizar las diferencias en el desempeño de los empleados cuando se calculan los aumentos por méritos; más bien dan a la mayoría de el personal más o menos el mismo aumento, ya sea debido a una negativa a alinear a algunos empleados o por el deseo de dar a todos un aumento que cuando menos les ayude a soportar el costo de vida. Un tercer problema es que casi todo el personal piensa que se desempeñan por arriba del promedio; por lo tanto, recibir un aumento por méritos menor al promedio puede ser desmoralizante. Sin embargo, aunque problemas como éstos pueden afectar un plan de pago por méritos, pareo haber pocas dudas de que ese plan puede y mejora el desempeño. Sin embargo, es necesario asegurarse que las evaluaciones del desempeño sean lo más eficaces posibles.

2.3.2.3 Normas de rendimiento

Las normas de rendimiento *mide la eficiencia*, en base a lo logrado respecto a las *metas fijadas con anterioridad*.

Esta técnica es conocida con el nombre de *apreciación de resultados*, ya que evalúa la eficiencia del personal, dependiendo de la cantidad y calidad de los resultados logrados mediante el alcance de metas en su trabajo.

Sirven con mucha frecuencia para medir *eficiencia* entre departamentos o entre grupos, basándose en sus resultados.

Tanto estas normas de rendimiento como las metas por alcanzar para su debida y posterior evaluación, deben estar adecuadamente fijadas y cuantificadas para las mediciones efectuadas sean sobre una base standard.

Constituyen un medio por el cual *se evalúan los resultados alcanzados*. Ayuda en la determinación de la eficiencia de uno o varios del personal.

Esta técnica tiene mucha relación con la administración por objetivos, pero su tendencia está más orientada a la calificación y evaluación de las características subjetivas, que de las objetivas, en el personal. Esto puede apreciarse cualitativamente pero es muy difícil, y hasta imposible, de cuantificar directamente. Es por esta razón que se deben de fijar y cuantificar previamente, para tener una norma más orientada.

2.3.2.4 Ascensos y promociones

Constituye una técnica especial que resuelve justamente los problemas a saber a quién debe ascenderse o promoverse, dando su debida justificación para el caso.

Tiene carácter de incentivo, ya que todo ascenso va unido, de ordinario, a un aumento de salario o de sueldo. Además, constituye *un incentivo moral* para el trabajar ante sus compañeros y para él mismo. Suelen ser una manera de aumentar el interés del de cada uno del personal por mejorar él y su empresa.

2.3.2.5 Aumento de salarios

Esta política brinda algunos beneficios muy buenos cuando es desarrollada técnicamente.

Todo aumento tiene que *estar dentro de las cualidades del personal*, de los requisitos del puesto y dentro de las posibilidades de la empresa.

Todas las técnicas cuyo objetivo sea participar en la elaboración y desarrollo de la estructura de salarios de una empresa, para efectuar aumentos y/o ascensos, *deben aplicarse en razón de cada uno de los factores influyentes en esta materia*, como en los factores puesto, eficiencia, necesidades del trabajador, y posibilidades de la empresa.

2.3.3 Técnicas aplicables en razón a las necesidades de trabajo

2.3.3.1 Salarios mínimos

Hay cuatro factores básicos que se deben considerar antes de decidir que tanto pagar a el personal específicamente: factores sindicales, legales, de política y de equidad.

2.3.3.2 Revisión de contratos de trabajo

• Contrato Individual de trabajo

Es el *vínculo económico-jurídico* mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus *servicios personales o a ejecutarle* una obra personalmente bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

En el caso de los gerentes, directores, administradores, superintendentes, jefes generales de empresa, técnicos y demás trabajadores de categoría análoga a las enumeradas, dicha delegación puede incluso recaer en el propio trabajador.

• El contrato escrito de trabajo debe contener

Este punto se desarrolla detalladamente en el artículo 29 de Código de Trabajo de Guatemala, que para el efecto se debe consultar el mismo.

• El contrato colectivo de trabajo (art. 38 del código de trabajo)

Es el que se *celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos*, o uno o varios sindicatos de patronos, por virtud del cual el sindicato o sindicatos de patronos, por virtud de cual el sindicato o sindicatos de trabajadores, se comprometen, bajo su responsabilidad, a que algunos o todos sus miembros ejecuten labores determinadas, mediante una remuneración que debe ser ajustada individualmente para cada uno de éstos y perciba en la misma forma.

2.3.3.3 Seguridad

La empresa al fijar el salario que va devengar el personal, debe de tratar que *tal remuneración sea suficiente para que le alcance como mínimo a cubrir su sustento y el de su familia*.

Serie de medidas estatales *destinadas a prevenir y remediar en lo posible los riesgos individuales derivados en la insuficiencia de la renta percibida para atender las propias necesidades*, ya sea por su escasa cuantía, ya porque se presenten nuevas circunstancias que le hagan insuficiente (accidente, enfermedad).

Entre los tipos de seguros tenemos: accidente de trabajo, de enfermedad, de invalidez, de vejez, mercantil, marítimo, postal, privado y público.

2.3.4 Subsidios familiares

Un subsidio familiar es un socorro, ayuda o auxilio extraordinario.

Es una cantidad que se entrega con títulos diversos (indemnización, compensación, etc.), y que se establece por el estado y organismos dependientes como ayuda a personas afectadas de siniestro, situación penosa, debilidad económica, etc. Así existe el subsidio de paro, subsidio familiar, subsidios educativos, guarderías subsidiadas, subsidio cultural, actividades deportivas y transporte.

2.4 Clima organizacional y motivación

La motivación

La motivación es la voluntad de hacer algo, que está condicionado por la habilidad necesaria para realizar y satisfacer alguna necesidad del individuo. Una *necesidad* en nuestra terminología significa deficiencia fisiológica o psicológica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

La motivación es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas.

La motivación en sentido psicológico, *es la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento observando la satisfacción de una o más necesidades*.

Conjunto de los elementos o factores (necesidades fisiológicas y psíquicas, pulsaciones subconscientes, valores y modelos sociales interiorizados) *que determinan el comportamiento* del individuo respecto a un objeto una situación o un estímulo cualquiera exterior a él.

Clima organizacional

Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima. Además, una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfecha por otros. Así el clima está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen el comportamiento de las personas en la organización. El concepto de **clima organizacional** involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Así el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

• ¿ Cómo cambiar el clima organizacional ?

Para cambiar el clima organización, la organización necesita tener capacidad innovadora, o sea, debe tener las siguientes características:

a) *Adaptabilidad*, o sea, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable, la organización debe:

- ser flexible, para poder adaptar e integrar nuevas actividades.
- ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan ellas tanto de dentro como de fuera de la organización;

b) *Sentido de identidad*, o sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del personal, sino para el compromiso del mismo;

c) *Perspectiva exacta del medio ambiente*, o sea, una percepción realista aliada a una capacidad del investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente;

d) *Integración entre los participantes*, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

2.4.1 TEORÍA DE MASLOW

• Abraham H. Maslow

Vivió entre 1,908 y 1,970, uno de los mayores especialistas en motivación humana.

Psicólogo y consultor americano, presentó una teoría de la motivación.

• Teoría de Maslow

Es probablemente seguro decir que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de necesidades de *Abraham Maslow*. Formuló la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Estas son:

1. **Necesidades fisiológicas:** incluyen hambre, sed, resguardo, impulsos sexuales y otras necesidades corporales.
2. **Necesidades de seguridad:** incluyen seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.
3. **Necesidades sociales:** incluyen cariño, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** incluyen factores internos de estima como respeto por uno mismo, autonomía y logro; y factores externos de estima como status, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autoactualización (autorrealización):** incluyen crecimiento, lograr la propia potencialidad y la autorrealización; es el impulso de llegar a ser lo que nos es capaz de ser.

• La teoría desde el punto de vista de la motivación

Dice que aunque ninguna necesidad es nunca satisfecha por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva más.

• Las cinco necesidades de Maslow

Maslow dividió las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como **necesidades de menor importancia** y las sociales, de estima y de autoactualización como **necesidades de mayor importancia**. La diferencia entre las dos valores fue hecha con la premisa de que las necesidades de mayor importancia se satisfacen **internamente**, mientras que las necesidades de menor importancia se satisfacen **externamente** en forma predominante (por cosas como salarios, contratos sindicales y ternura).

• ¿ Siguen las necesidades una jerarquía ?

El concepto de Maslow, de jerarquía de las necesidades, ha estado sujeto a una considerable investigación. Lawlor y Settle recolectaron datos sobre 187 administradores, en dos diferentes organizaciones, durante un período que iba de seis meses a un año. *Encontraron* muy poca evidencia para dar apoyo a la teoría de Maslow en el sentido de que las necesidades humanas se conforman a una jerarquía. Sin embargo, encontraron que existían dos niveles de necesidades - *las biológicas y otras* - y que las "otras" surgirán solamente una vez que las biológicas estuviesen razonablemente satisfechas. *Descubrieron, además*, que al nivel más alto, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo con los individuos; en algunos las sociales eran predominantes, y en otras las de autoactualización eran las más fuertes.

En otro estudio de la jerarquía de necesidades de Maslow, que incluyó a un grupo de administradores por un período de cinco años, *Hall y Nougaim* no encontraron una fuerte evidencia en cuanto a la jerarquía. *Descubrieron* que a medida que estos avanzan en una organización sus necesidades psicológicas y de seguridad tienden a disminuir en importancia, y las de afiliación, estima y autorrealización tienden a aumentar. Insistieron sin embargo, en que el movimiento ascendente de la preeminencia de éstas resultaba de cambios ascendentes en las carreras, y no de la satisfacción de las necesidades de nivel inferior.

Por su parte, *Porter descubrió* que las necesidades no siguen una jerarquía, especialmente después de que las de nivel inferior han sido satisfechas. Advirtió que los administradores de todos los niveles tenían necesidades sociales y de seguridad similares, y de que las tres más altas, según la jerarquía de Maslow, variaban en gran parte de acuerdo con los rangos administrativos, estando satisfechos en menor grado los administradores de los niveles inferiores que los niveles superiores. Sin embargo, en todos los niveles, posiblemente exceptuando aquél del grupo de alta administración, la satisfacción de estas necesidades eran más o menos eficiente.

• Uso de la teoría de Maslow

La investigación sobre la realidad de la jerarquía de las necesidades de Maslow no da lugar a preguntas acerca de la exactitud de los aspectos jerárquicos de éstas. Sin embargo, la identificación de sus diversos tipos parece ser útil. Es indudable y verdadero que si las necesidades básicas - psicológicas y de seguridad - no están completamente satisfechas, ello puede tener un efecto importante sobre la motivación. Pero aun éstas son bastante elásticas. *¿ Cuánto es suficiente ?* Tomemos el vestido y la habitación, por ejemplo. Una persona podría estar bastante satisfecha con un nivel que otra sería inadecuado.

• ¿ Cómo pueden los gerentes valerse de los conocimientos actuales para mejorar su comprensión de cómo ella opera dentro de su organización?

Lyman Porter y Raymond Miles han sugerido que para que los gerentes será más útil una perspectiva de sistemas de la motivación. Por "*perspectiva de sistemas*" ellos quieren decir que debe tomarse en cuenta el conjunto total, o sistema, de las *fuerzas que operan sobre el personal*, antes que la motivación de éste pueda comprenderse adecuadamente. En este concepto, el sistema consta de tres variables

que afectan la motivación en las organizaciones: *las características individuales, las características del oficio y las características de las condiciones de trabajo.*

2.4.2 Estudios de experiencias de universidades y profesionales del tema

Existe una gran cantidad de estudios realizados por las universidades a nivel mundial y profesionales, pero todos concluyen que la administración requiere la creación y mantenimiento de un medio en el que el personal trabaje en grupos hacia la consecución de objetivos comunes.

2.4.3 El método PAT

No será mediante el mejoramiento de las condiciones laborales, el aumento de salarios, ni la redistribución de las actividades un método de como motivar al personal.

El sistema PAT -el ensayo de las administraciones para "instalar un generador" en su personal- ha resultado ser un fracaso según los profesionales. La falta de condiciones "adecuadas", tales como las buenas relaciones entre supervisor y trabajador, y las prestaciones adicionales pueden causar la informalidad del personal, pero su presencia no despertará deseos de mayor dedicación a su trabajo. Los cambios esencialmente insignificantes de las tareas asignadas al personal, tampoco han logrado el objetivo deseado. La única manera de motivar al personal es proporcionarle tareas que constituyan un reto en las que puedan asumir la responsabilidad.

Frederick Herzberg, profesor y jefe del Departamento de Psicología de la "Case Western Reserva University", ha dedicado muchos años al estudio de la motivación, tanto dentro de los Estados Unidos como en el extranjero. Es el autor de "Work and the Nature of Man" (World Publishinf Company, 1966).

La psicología de la motivación es sumamente compleja y, de ésta, lo que se ha descubierto con certeza es, de hecho, muy poco. Empero, la funesta proporción *existente entre el conocimiento y la especulación no ha disminuido* el entusiasmo con que son recibidas las nuevas "medicinas milagrosas" que constantemente aparecen en el mercado, muchas de ellas con recomendaciones académicas. Sin lugar a dudas, este artículo no tendrá un impacto negativo para el mercado de las "medicinas milagrosas" pero, dado que las ideas en él expresadas han sido comprobadas en muchas empresas y organizaciones, espero que contribuirá a remediar el desequilibrio de la proporción mencionada.

La motivación con PAT

En las conferencias dictadas a industriales, acerca de este problema, he visto que el público está ávido por obtener respuestas rápidas y prácticas, así que empezaré por dar una fórmula directa y práctica para motivar a las personas.

¿Cuál es la manera más sencilla, segura y directa de lograr que alguien haga algo? ¿Pedírselo? Pero, si responde que no lo quiere hacer, entonces se requiere una asesoría psicológica para determinar el motivo de su terquedad. ¿Ordenárselo? Su respuesta demuestra que no ha comprendido, así que tiene que intervenir un experto *en métodos de comunicación para enseñar* cómo comunicarnos con él. ¿Proporcionarle un incentivo monetario? No necesito recordarle al lector la complejidad y dificultad que implica la creación y la administración de un sistema de incentivos. ¿Enseñarle? Esto significaría un costoso programa de entrenamiento. Necesitamos un método sencillo.

Todo público cuenta con un administrador partidario de la "acción directa", mismo que grita: "¡Darle un puntapié! Y, este tipo de administrador, tiene razón. La manera más segura y menos indirecta de lograr que alguien haga algo es propinarle un puntapié, darle lo que podría llamarse "PAT"

Hay varias formas de PAT; a continuación mencionamos algunas:

Pat físico negativo:

Se trata de la aplicación literal del término, y antes se usaban con mucha frecuencia. Sin embargo, adolece de tres desventajas fundamentales: 1) Es poco elegante; 2) Se contrapone a la sagrada imagen de benevolencia que veneran la mayoría de las organizaciones; y 3) Por tratarse de un ataque físico, *estimula directamente al sistema nervioso autónomo y, por ende*, los resultados frecuentemente son negativos -es factible que el personal nos conteste propinándonos otro puntapié. Estos factores dan origen a cierto tabúes en contra del PAT físico negativo.

El psicólogo ha acudido a rescatar a quienes ya no pueden usar el PAT físico negativo. Ha descubierto infinidad de puntos vulnerables psicológicamente, y los métodos apropiados para oprimir las claves de cada uno de ellos. "¡Me quitó mi alfombra!"; "¿Qué habrá querido decir con eso?"; "El jefe siempre trata de pasarme por alto" -éstos sintomáticas expresiones de lesiones del ego, en carne viva, son el resultado de la aplicación de:

PAT psicológico negativo

Tiene varias ventajas sobre el PAT físico negativo. En primer lugar, la crueldad no es visible; la hemorragia es interna y ocurre mucho después. En segundo, como su fuerza es inhibitoria, afecta los centros corticales psicológicos que puede perecer el individuo es casi infinita, se multiplican las posibilidades de dirección y situación del PAT. En cuarto, la persona que propine el puntapié puede arreglárselas para "lavarse las manos" y hacer que el sistema sea quien realice el "trabajo sucio". En quinto, quienes lo practican *obtienen cierta satisfacción de su propio ego* (puesto que logran sentirse superiores al castigado), mientras que aborrecerían tener que sacarle sangre a un semejante. En último, si el personal se quejara, queda el recurso de acusarlo de paranoico, ya que no existen pruebas tangibles que haya habido un ataque verdadero.

Ahora bien, ¿Cuáles son los logros del PAT negativo? Si yo le propino a usted un puntapié (física o psicológicamente), ¿quién resulta motivado? ¿Yo soy el motivado; usted se mueve! El PAT negativo no conduce a la motivación, sino al movimiento. Por lo tanto:

PAT positivo

Consideramos la motivación; si yo le digo: "Haga esto, por mí o por la empresa, y a cambio le concederé un premio, un incentivo, más categoría, un ascenso, todas las compensaciones que existen en las organizaciones industriales", ¿estoy motivándolo? La respuesta que generalmente recibo de los administrador es: "Si, es motivación".

Poseo un perro Schnauzer que tiene un año. Cuando era cachorro y quería que se moviera, le daba un puntapié y se movía. Ahora que ha terminado su entrenamiento, le muestro una galleta para perros cada vez que quiero que se mueva. En este caso, ¿quién es el motivado, el perro o yo? El perro desea la galleta, pero yo soy quien quiere que él se mueva. Una vez más, yo soy el motivado y el perro es el que se mueve. En este caso, lo único que hice fue aplicar el PAT de manera frontal, tiré en lugar de empujar.

Cuando las industrias quieren utilizar estos tipos de PAT positivos, disponen de una increíble variedad de "galletas para perros" (caramelos, tratándose de humanos), para mostrar al personal, con el objeto de que éste salte.

¿Por qué será que el público compuesto por empresarios sabe inmediatamente que el PAT negativo no es motivación y, casi unánimemente, tiene el criterio de que el PAT positivo sí es motivación? Se debe a que el PAT negativo es análogo a la violación, mientras que el PAT positivo es análogo a la seducción. Sin embargo, es mucho peor ser seducido que ser violado; una violación es un hecho lamentable

pero, la seducción implica la participación en una ruina propia. De aquí, la popularidad del *PAT positivo*; es una *tradición*, se apega al sistema norteamericano. La organización no tiene que darle puntapiés al individuo; éste se propina a puntapiés solo.

2.4.4 La teoría "X" y "Y"

Douglas McGregor propuso dos hipótesis sobre la naturaleza de los seres humanos: una básicamente negativa, llamada teoría X y la otra básicamente positiva, llamada teoría Y. Después de observar la manera como los administradores trataban al personal, concluyó que una perspectiva de los administradores de la naturaleza de los seres humanos está basada en cierto grupo de suposiciones y que tiende a moldear su comportamiento hacia sus subordinados, de acuerdo con estas suposiciones.

• Las implicaciones motivacionales si se acepta el análisis de McGregor

La respuesta se expresa mejor dentro del marco conceptual, presentado por Maslow. La teoría X supone que *las necesidades de menor importancia dominan a los individuos*. La teoría Y supone que *las necesidades de mayor importancia dominan a los individuos*. El mismo McGregor se apegaba a la creencia que *las suposiciones de la teoría Y eran más válida que las de la teoría X*. Por esto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, puestos con responsabilidad y atractivos, y buenas relaciones de grupo como planteamientos que maximizarán la motivación de puesto para el trabajar.

2.4.5 Teoría de la motivación-higiene

La investigación de Frederick Herzberg se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores. En grupo de necesidades se encuentran aspectos como *administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal*. Herzberg y asociados encontraron que éstas eran sólo *satisfactores y no motivadores*. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce el descontento; su carencia, sin embargo, produciría falta de satisfacción.

El segundo grupo Herzberg enumeró ciertos *satisfactores - y por lo tanto motivadores-* los cuales estaban, todos relacionados con el contenido del trabajo. Estos incluían los factores de *logro, reconocimiento, trabajo*. Su existencia produciría sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción).

El primer grupo de factores fue denominado por Herzberg factores de "mantenimiento" o "higiene". Su presencia *no motivará a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo deben estar presentes, o surgirán el descontento*. El segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son *motivadores reales* porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables por la satisfacción profesional de las personas son totalmente desligados y distintos de los factores responsables por insatisfacción profesional. Para él, " *el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino alguna satisfacción profesional, y de la misma forma, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción*".

En otros términos, la teoría de los factores de Herzberg afirma que:

- a) La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivaciones o insatisfactores; y
- b) La satisfacción en el cargo es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o insatisfactores.

- **Lo que propone Herzberg para proporcionar continuamente motivación en el trabajo**

Propone el enriquecimiento de las tareas, también llamado enriquecimiento del cargo.

- **En qué consiste el enriquecimiento de las tareas**

Consiste en una constante *sustitución de tareas más simples* y elementales del cargo *por tareas más complejas*, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada uno del personal, *se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo*. Así, el enriquecimiento de las tareas *depende del desarrollo de cada individuo* y debe hacerse de acuerdo con sus características individuales.

- **Cómo puede hacerse el enriquecimiento de las tareas**

Puede hacerse *verticalmente* (eliminación de tareas más simples y elementales y adición de tareas más complejas) u *horizontalmente* (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

- **Cuáles son los efectos del enriquecimiento de las tareas**

Aumento de la motivación, aumento de la productividad, reducción del ausentismo (faltas y atrasos en el servicio) y reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

- **Críticas a la teoría**

Se argumenta que *sus métodos de cuestionarios tienden a perjudicar los resultados*. Por ejemplo, la bien conocida tendencia de la *gente a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y a echar la culpa por los deficientes a otros*, ha perjudicado las teorías de Herzberg, según cree. Otras investigaciones que no han seguido los métodos de éste, encontraron que los así llamados, factores de la higiene son realmente potentes, ya que pueden producir satisfacción o descontento.

Una interesante aplicación de los métodos de Herzberg fue realizada por Myers en la División de Investigación de la Texas Instruments. En un estudio sobre 282 *trabajadores* de su empresa, incluyendo científicos, ingenieros, supervisores, técnicos y operadores de las líneas de ensamble, sus descubrimientos apoyaron en forma parcial la teoría de Herzberg. Encontró que aquellas personas que buscaban *oportunidades por logros y responsabilidad*, a las cuales caracterizaba "*como buscadores de desarrollo*", realmente se ajustaban al modelo de éste, en tanto que buscaban satisfactores y se ocupaban en forma insignificante de los factores ambientales. Por otra parte, otras personas, a las cuales él dominó "*buscadores de mantenimiento*" se ocupaban, en forma importante, de las condiciones ambientales. En otras palabras, *lo que motiva a los individuos, según se descubrió, es en gran parte una cuestión de personalidad*.

Además, Myers encontró que si los buscadores de desarrollo eran tratados como buscadores de mantenimiento, pronto desarrollaban las características y preocupaciones de este último grupo. En otras palabras, si a los buscadores de desarrollo no se les daban oportunidades de progreso y realización pronto se convertían en buscadores de mantenimiento. Así, según Myers, la efectividad en un sistema de motivación depende de la habilidad de los supervisores para 1) *proporcionar condiciones de motivación* (principalmente a través de una cuidadosa organización y planeación del trabajo), 2) *satisfacer las necesidades de mantenimiento* (especialmente a través de acciones como el ser justo y amigable y el administrar información adecuada).

El procedimiento que *Herzberg* sigue está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a darse el crédito a sí misma, por el contrario, la gente culpa del fracaso al ambiente exterior.

La confiabilidad en la *metodología de Herzberg* es cuestionable. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que puedan contaminar los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera, mientras que tratan a una respuesta similar de manera distinta.

No se utilizó ninguna medida de satisfacción. A una persona le puede desagradar parte de su trabajo y, aun así, pensar que su trabajo es aceptable.

La teoría es inconsistente con la investigación anterior. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales.

Herzberg supone que existe un *relación entre satisfacción y productividad*, pero la metodología de investigación que usó tomó en cuenta solamente la satisfacción, no la productividad. Para hacer relevante tal investigación, uno debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

2.4.6 Teorías contemporáneas de la motivación, del reforzamiento, equidad y de las expectativas

2.4.6.1 Teorías de las tres necesidades (David McClelland)

1. Necesidad de logro (n log)

Es el impulso de sobresalir, de lograr algo en relación a un conjunto de estándares, de esforzarse para tener éxito.

2. Necesidad de poder (n pod)

Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera como no se hubieran comportado de otro modo.

3. Necesidad de afiliación (n af)

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

• ¿ En qué se distinguen los buenos logradores de los demás ?

- a) Por su deseo de hacer las cosas mejor;
- b) Buscan situaciones en las que pueden ejercer su responsabilidad personal al encontrar soluciones a problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades en su desempeño, de manera que puedan saber si están mejorando o no;
- c) Buscan soluciones en que puedan fijarse metas moderadamente difíciles;
- d) Estas personas no son apostadores, les disgusta tener éxito por suerte;
- e) Prefieren el reto de trabajar en un problema, y de aceptar la responsabilidad personal por el éxito o el fracaso, más que dejar el resultado al azar o a las acciones de los otros;
- f) Los que tienen alto nivel de logro se desempeñan mejor cuando que su probabilidad de éxito es de 0.5; esto es, cuando estiman que tienen la mitad de oportunidad de éxito;
- g) Les disgusta jugar cuando el azar es el factor principal porque no consiguen una satisfacción de logro de un éxito fortuito;
- h) Les molestan las ventajas (una gran probabilidad de éxito), porque entonces no hay reto para sus habilidades;
- i) Les disgusta ponerse metas que los hagan esforzarse un poco;
- j) Cuando existe una oportunidad aproximadamente igual de éxito o fracaso, hay la ocasión óptima para experimentar los sentimientos, de una realización exitosa y satisfacción por sus esfuerzos; y

k) Los que buscan el logro prefieren puestos que ofrezcan: responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

• ¿ *En qué se distinguen los individuos con alto grado de poder ?*

- a) Disfrutan estar al "mando", esforzarse por tener influencia sobre otros;
- b) La necesidad de poder es el deseo de tener impacto y de ser influyente;
- c) Prefieren ser puestos en situaciones competitivas y con orientación al status; y
- d) Tienden a estar más interesados en ganar influencia sobre otros y prestigio que en un desempeño eficaz.

• ¿ *En qué se distinguen los individuos con alto grado de afiliación ?*

Se esfuerzan por tener amistades, prefieren situaciones cooperativas más que competitivas y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

2.4.6.2 Teoría del establecimiento de metas

Metas específicas aumentan el desempeño y metas difíciles, cuando son aceptadas, resultan en un más alto desempeño que las metas fáciles.

Las conclusiones de la teoría del establecimiento de metas se aplican a aquellos que aceptan y se comprometen con las metas. Las metas difíciles favorecerían un mejor desempeño sólo si son aceptadas.

• **La diferencia entre la teoría de alta necesidad de afiliación y la teoría del establecimiento de metas**

La teoría del establecimiento de metas trata de las personas en general.

Las conclusiones en la motivación de logro se basan sólo en los que tienen un alto nivel de afiliación.

2.4.6.3 Teoría del reforzamiento

Teoría opuesta a la teoría del establecimiento de metas.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo, y se concentra en lo que sucede a una persona cuando actúa. Como no se ocupa de lo que inicia el comportamiento, en rigor no es una teoría de la motivación. Pero ofrece un medio poderoso para analizar lo que controla el comportamiento, y que es por este motivo que se le toma en cuenta usualmente en discusiones de la motivación.

• **La diferencia entre la teoría del reforzamiento y la teoría del establecimiento de metas**

La teoría del reforzamiento tiene una aproximación conductista, la cual establece que el reforzamiento condiciona al comportamiento.

La teoría del establecimiento de metas tiene un enfoque cognoscitivo que propone que los propósitos de un individuo dirigen sus acciones.

2.4.6.4 Teoría de la equidad

Hay una evidencia *considerable para que llegemos a la conclusión* de que el personal hace *comparaciones* de las entradas y resultados de sus puestos *en relación a otros*, y que las desigualdades pueden influir en el grado de esfuerzo que ponen.

La teoría de la equidad establece que el personal se da cuenta de lo que reciben de una situación de puesto (salidas) en relación a lo que ellos ponen en ella (entradas) y comparan entonces su relación *entrada-salida* con la relación *entrada-salida* de otros a los que les dan importancia.

El referente con quien el personal escoge compararse es una variable importante en la teoría de la equidad. *Las tres categorías* de referente han sido clasificadas como "otro", "sistema" y "mismo". La categoría de "otro" incluye a otros individuos con puestos similares dentro de la misma organización, y también a amigos, vecinos o compañeros de profesión. Basándose en la información que el personal recibe de palabras, periódicos y revistas en cuestiones como los salarios de los ejecutivos o un reciente contrato sindical, el personal puede comparar su sueldo con el de otros.

La categoría "sistema" considera las políticas de paga organizacionales, los procedimientos y la administración de este sistema. Considera a las políticas globales de paga de la organización, tanto implícitas como explícitas. Los antecedentes de la organización en términos de la asignación de pagos son determinantes primordiales en esta categoría.

La categoría "yo" se refiere a las relaciones entrada resultado que son únicas para el individuo y que difieren de la relación de entrada-salida normal de individuo. Esta categoría está influida por criterios tales como puestos o compromisos anteriores que deben ser vistos en términos del rol familiar.

• *¿ Qué camino toma el personal cuando advierten una falta de equidad ?*

1. Falsean sus propias entradas o resultados o las de los demás.
2. Comportarse de alguna manera en que induzca a otro a cambiar sus entradas o resultados.
3. Comportarse se alguna manera para cambiar sus propias entradas o salidas.
4. Escoger a otro referente para comparación.
5. Renunciar a su trabajo.

Ellos hacen juicios concernientes a la relación que hay entre sus entradas y salidas y las entradas y salidas de otros. Basándose en las entradas de uno, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia, se comparan los resultados (salida) como niveles salariales, aumentos, reconocimiento y otros factores.

Las cuatro proposiciones en relación con una remuneración no equitativa

1. *Otorgándose un salario por hora-tiempo*, el personal que recibe una excesiva remuneración producirán más que el personal pagado equitativamente. El personal por hora y los asalariados generarán una gran cantidad o calidad de producción con el fin de incrementar el lado de la entrada de la relación y lograr la equidad;

2. *Con un pago por cantidad de producción*, el personal con una remuneración excesiva producirán menos unidades pero con mejor cálida que el personal pagado equitativamente. Los individuos pagados en base a cuota por pieza van a incrementar su esfuerzo para lograr la equidad, la que puede resultar en una mayor calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos de cantidad sólo aumentarán la inequidad ya que toda unidad producida ocasiona una sobrepaga posterior. Por ello, el esfuerzo está destinado a incrementar la calidad más que la cantidad;

3. *Otorgándose un salario por tiempo*, el personal con una remuneración excesiva producirán una menor salida o de cálida más pobre. El esfuerzo será reducido, lo que traerá una productividad más baja o una cálida más pobre en la salida que la de los sujetos pagados equitativamente; y

4. *Dado un pago por cantidad de producción*, el personal con baja remuneración producirán un gran número de unidades de baja calidad en comparación con el personal pagado equitativamente. El personal que tienen

planes de pago de cuota por pieza pueden lograr la equidad, porque cambiar la cantidad de salida por calidad producirá un incremento de gratificaciones con poco o ningún aumento en contribuciones.

2.4.6.5 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS

En esencia, la teoría propone que la *fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de una esperanza de que el acto será seguido por una salida dada* y del atractivo de la salida en lo particular. Por ello incluye tres variables:

1. *Atractivo*: es la importancia que un individuo da al resultado o la gratificación potencial que puede ser lograda en el trabajo. Esto considera las necesidades insatisfechas del individuo.
2. *Unión desempeño-gratificación (premio)*: es el grado en el que el individuo cree desempeñarse en un nivel particular conducirá al logro de un resultado deseado.
3. *Unión esfuerzo-desempeño*: es la probabilidad percibida por el individuo de que realizar una cantidad dada de esfuerzo conducirá al desempeño.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.

3.1 El departamento de recursos humanos

3.1.1 Funciones

Delimitar la *funciones y atribuciones inherentes al departamento de personal* es una de las tareas de la gerencia para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los departamentos de línea. Las *funciones básicas del departamento de personal* pueden sintetizarse en los puntos siguientes:

- *Asesorar* a los ejecutivos del más alto nivel en la elaboración y formulación de una política científica de administración de personal.
- *Asistir* a los supervisores y ejecutivos de línea en la administración del sistema de personal y en los problemas que su implantación pueda acarrear.
- *Proponer* los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las relaciones de trabajo en la institución.
- *Administrar* los sistemas de clasificación de puestos, de remuneración, de calificación de personal, de reclutamiento y selección, de retiro, de capacitación y otros característicos de las administración de personal moderna.
- *Diagnosticar* la estabilidad o la moral de la organización como grupos o equipos efectivos de trabajo, mediante diversos índices de trabajo, tales como: Eficiencia positiva, ausentismo, accidentes, temporalidad y movilidad interna y quejas. Supervisar los pactos colectivos y las relaciones de trabajo reguladas por el Código de Trabajo.
- Aquellas *otras* que le sean conferida por la gerencia o autoridad competente.

• Integración

1. Funciones de admisión y empleo

Comprende el reclutamiento, la selección y la inducción del personal

2. Funciones de entrenamiento

Comprenden el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

3. Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial

Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos, e incidentalmente toca las prestaciones que el Seguro social proporciona a este respecto a los trabajadores.

• Dirección

1. Funciones para elevar la moral del personal

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.

2. Función de relaciones laborales

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la Administración de Personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3. Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social, o beneficios adicionales al salario

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.

4. Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios

Comprende los criterios para establecer los sueldos y salarios de acuerdo a una escala establecida en la empresa.

• Control

1. Funciones de registros del personal

Comprende la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros e índices, de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación.

2. Funciones de auditoría de personal

Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa, y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementa con las Encuestas de Actitud.

3.1.2 Actividades específicas

- *Formular* los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la Gerencia General y cuidar que se implanten.
- *Supervisar*, con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la empresa, en materia de personal, se lleven a cabo.
- *Interpretar las normas y políticas de personal*; auxiliar a la Gerencia General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

- *Asesor y auxiliar* a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.
- *Formular un programa* sobre los contactos con el sindicato.
- *Informarse, e informar* a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

1. Reclutamiento, selección e inducción

- Fuentes de reclutamiento
- Promoción de las necesidades de empleo
- Disponer de estudios e investigaciones salariales para determinar remuneración competitiva
- Elaborar registros de elegibles
- Selección de personal
- Solicitud de entrevista
- La entrevista
- La prueba: test
- Determinación de condiciones físicas
- Investigación del historial y referencias personales
- Puesta en posesión del cargo o tarea
- Proceso de inducción al nuevo personal: Prepara manuales
- Apertura del registro de personal, el cual deberá dar constancia de todas las acciones referentes al personal que se haya originado en ocasión de trabajo: Licencias, sanciones, ascensos, traslados, descensos, etc.

2. Ascensos, traslados, despidos y otras acciones de cambio

- Definición de políticas de ascensos:

- * Expediente personal
- * Evaluación del candidato
- * Determinación del valor que tendrá la antigüedad o años de servicio
- * Ascenso cerrado o competitivo, según las necesidades de la empresa

- Definición de política de traslados:

- * Por conveniencia de la organización
- * Por mutuo acuerdo con el personal
- * Para desarrollar las habilidades y aptitudes del personal en otros cargos de la empresa
- * Criterios de remuneración, tomando en consideración la antigüedad y la localidad donde haya a operar el trabajador trasladado.

- Descenso a una clase de inferior categoría:

- * Evaluación deficiente de trabajo
- * Solicitud del personal por conveniencia personal
- * Reducción de las tareas del cargo
- * Análisis de las implicaciones legales, administrativas, psicológicas y del comportamiento futuro del personal degradado.

- Definición de la política de despido:

- * Análisis y ponderación de los aspectos legales y estatutarios de la empresa
- * Difusión de las normas que regulan la política de despido
- * Sustentación del expediente que fundamentan el despido
- * Promoción tendiente a reducir las causas de despido

- Renuncia del personal:

- * Consecuencia legal
- * Entrevista con el personal renunciante
- * Identificación de las causas de la renuncia
- * Conservación del expediente e historial personal
- * Análisis de las causas de renuncia
- * Adopción de medidas para evitarlas

3. Políticas de entrenamiento

- Definición de políticas de acuerdo a los fines de la institución
- Coordinación con instituciones de formación profesional y técnica
- Determinar necesidades de entrenamiento y revisión periódica
- Entrenamiento antes de ingresar al servicio
- Entrenamiento en servicio
- Entrenamiento para oficinistas
- Entrenamiento para secretarías
- Entrenamiento en prácticas administrativas
- Entrenamiento de supervisores
- Entrenamiento para ejecutivos
- Programas de formación y desarrollo de ejecutivos
- Programas de entrenamiento especializado en ocasión del trabajo realizado
- Programas de difusión de los fines y organización de la institución
- Material de apoyo y ayudas audiovisuales
- Entrenamiento para entrenadores

4. Descripción y valuación de puestos

- Diseño de instructivos, formularios y manuales
- Investigación de la estructura de cargos de la institución
- Realización de las fases posteriores, tales como entrevistas, codificación y otras.
- Descripción de la especificación del puesto, de acuerdo al sistema adoptado.
- Realización de estudios salariales
- Definición de categorías
- Realización de ajustes para mantener uniformidad del plan y sueldos atractivos, considerado la demanda local.

5. Sueldos, salarios e incentivos

- Definición de la política de remuneración e incentivos
- Consideraciones referentes a los años en servicios, carga familiar y otros aspectos sociales
- Plan de vacaciones, posibilidad de acumularlas
- Consideraciones de costo de vida: Vivienda, alimentación, educación, transporte, etc.
- Revisión periódica del plan de remuneraciones.

- Programas de premios a trabajos e investigaciones relativas al mejoramiento de la institución
- Planes de educación para hijos y cónyuges
- Programas de vivienda y otras ayudas
- Seguro de vida colectivo
- Plan de retiro
- Servicios médicos
- Prestamos para casos de necesidad
- Negociación con el sindicato
- Participación en los beneficios de la institución
- Fomento de actividades recreativas, culturales, cooperativas, y de ahorro.

6. Programa de salud en el trabajo

- Examen físico al ingreso del personal
- Examen físico periódico
- Asistencia de los accidentados
- Programa de hospitalización
- La higiene en su relación con la salud
- Educación sanitaria
- Cooperación con las autoridades sanitarias locales
- Estudios de las causas y métodos para eliminar:

- * La fatiga
- * La monotonía
- * La tensión mental
- * Las enfermedades debidas al trabajo

- Servicio de odontología

7. Seguridad e higiene

- Entrenamiento sobre seguridad e higiene
- Causa de los accidentes de trabajo
- Adopción de medidas de seguridad e higiene
- Revisión e inspección de la seguridad
- Diseños de manuales e instructivos de seguridad e higiene
- Medidas de seguridad contra fenómenos naturales
- Vigilancia

8. Registro de personal

- Diseño sistema de registro de las acciones: Manual o mecanizado
- Guarda y registro de los documentos y de las acciones
- Revisión de los expedientes para constatar el registro de las acciones: Ascenso, aumento de sueldo, préstamo, etc.
- Estudios estadísticos para determinar: Edad y posibilidades de retiro, movimiento de personal, número de trabajadores, ausentismos
- Actualización de nómina de personal.

3.2 El gerente de recursos humanos

3.2.1 Características principales

En la *complejidad del mundo empresarial moderno y dentro del que hacer* que la sociedad de hoy en día encomienda al Estado en su nueva concepción *jurídico-administrativa* de promotor del crecimiento socioeconómico, el director del departamento de personal juega un papel trascendental importancia, por cuanto deberá encarar la organización y desarrollo del factor humano, el cual condiciona todos los demás factores de la producción empresarial y la organización estatal.

Esta responsabilidad del titular del departamento de personal demanda que la persona seleccionada para este puesto, *posea condiciones excepcionales* que le permitan enfrentarse a los problemas de relaciones humanas que a diario se le presentarán, surgidos con ocasión del trabajo, debiendo *estar consciente de que dentro de su unidad es todo ejecutivo de línea*, con la misma capacidad de decisión que los demás jefes departamentales, por lo cual deberá ejercer a plenitud su autoridad en el ámbito exclusivo de su competencia departamental; cuando exceda ese límite, violará los postulados administrativos que preconizan el carácter de "staff" de los servicios de personal.

Un buen director de personal deberá ser una *persona revista de una gran ecuanimidad e imparcialidad, desprovista de prejuicios y con suficiente capacidad para no dejarse dominar* por el poder que le confieren las relaciones informales y el trato directo y continuo con el jefe máximo, principalmente en el trato con ejecutivos, y otros funcionarios, sin importar su nivel jerárquico. En estas relaciones *no debe estar primero la jerarquía*, sino los principios que exaltan la dignidad humana, el compañerismo, y la solidaridad institucional. Dentro de la empresa pública, privada o mixta, todos los servidores merecen el mismo tratamiento de respeto y de consideración humana.

En ocasiones, los defectos de personalidad del gerente o autoridad máxima, se proyectan a través del director de personal, cuando éste no posee la debida entereza para canalizar con sentido humano, de respeto y de ecuanimidad, las disposiciones emanadas de su superior jerárquico. Este postulado es aplicable aun en organizaciones militares, donde el desconocimiento de una orden constituye un acto grave de indisciplina.

No se pretende aspirar a sentar el principio de que el director de personal, ante todo, debe ser humanista. Pero su condición puede conjugarse con su capacidad técnica para actuar con verdadero sentido de justicia social cuando surjan las reclamaciones de derechos e intereses de los hombres y mujeres que trabajan en la institución.

La educación, conocimiento, habilidades y destrezas que debe poseer un buen director de personal podrían esquematizarse de la manera siguiente:

- * *Formación profesional* en administración o disciplinas afines.
- * *Conocimientos especializados* de administración de personal y generales de ciencias relacionadas con la administración de personal.
- * *Conocimiento amplio de la ley*, reglamentos y estatutos de personal que regulen a la institución.
- * *Habilidad de programar, dirigir, coordinar y supervisar* el desarrollo de programas de administración de personal.
- * *Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios* de alto nivel y público en general.
- * *Habilidad para analizar situaciones complejas* y tomar decisiones efectivas.
- * *Habilidad para expresar en forma clara, concisa y efectiva*, tanto de manera escrita como oral.

3.2.2 Principios básicos de relaciones humanas

- * *Respeto mutuo a la individualidad*, en lo que atañe a la vida privada.
- * Tratar de *entender* a las demás personas con las que se relaciona frecuentemente, para comprender y evitar fricciones y antagonismos.
- * Dar *oportunidad* para que cada uno se sienta que es importante y que "forma parte" (sensación de pertenecer) mediante la participación.
- * *Tolerancia recíproca* ante las limitaciones y deficiencias. No todos tenemos la misma inteligencia.
- * *Interés genuino*, sincero, amistoso hacia los demás, para establecer el "rappot" afectivo puro.
- * Dar una *sensación agradable* a lo que lo rodean y a los que trata. Mostrar y probar que tiene un verdadero aprecio por los demás.
- * *Deseo desinteresado* de ayudar a los demás en sus problemas y dificultades, racionando inteligentemente y midiendo con sensatez la orientación y el consejo.
- * Debe practicar la *EMPATIA*, poniéndose en lugar del otro.
- * *Llevar la contraria y oponerse es a veces aconsejable*. Pero no debe ser de los "espíritus de contradicción".
- * Debe desechar los *prejuicios de raza*, religión, sexo, nacionalidad, posición económica, origen social, etc. Cada persona vale según sus valores morales, intelectuales, culturales y humanos.
- * Cuando alguien le cuente chismes, huirá de él como de la peste, porque el chismoso luego lo ponen en su catálogo. Los enredos, los rumores, las intrigas, el qué me dijeron ... Todo eso crea problemas. Y ya tiene bastantes para buscar más.
- * *Es de sabios respetar la opinión ajena* y no despreciar el punto de vista del otro, pues siempre añaden algo nuevo a su criterio. Quien menos se piensa, puede tener razón. Nadie tiene el monopolio de la verdad. No debe ridiculizarse a nadie por una opinión, pues quizá algún día tiene aceptarla y vivirla.
- * *Al discutir un punto o argumento, no usará la emoción, sino razón*. Toda verdad tiene tres ángulos, el suyo, el del otro y quizá eso sea "la verdad del momento" pues "las verdades" pueden cambiar ...
- * El *aferrarse tercamente* a una opinión no siempre es firmeza de carácter, ni seguridad de criterio, sino pura "terquedad".
- * *Será amable y cordial con todo el que trata*. Tendrá un sano deseo de agradar. La simpatía es innata, no hay que forzarla. El ser simpático "en diez lecciones" es un crimen contra la personalidad. Impresionar favorablemente "según las reglas del libro" es un monumento a la artificialidad y un Himalaya de hipocresía. *Generará dentro de si mismo afecto* a todos y así se proyectará armoniosamente hacia los demás.
- * Reconocerá *el triunfo de otros y se alegrará honestamente* y con sinceridad por sus éxitos. No felicitará por "rutina" o por "cortesía enlatada". Sentirá dentro sí algo hermoso cuando al otro le ha ido bien. Será amplio y generoso con el sentimiento de reconocer que otros también valen mucho. No debe dolerse decírselo.

3.3 Reclutamiento, selección e inducción

A continuación se presenta el contenido completo del reglamento de Reclutamiento y la Selección del Personal de la empresa el cual es:

Considerando

La empresa, realizó los estudios técnicos necesarios para conformar su propio plan de Reclutamiento, selección del personal e inducción, ajustado a los requerimientos técnicos en la materia y constituido por los instrumentos que para el efecto señalara el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Que por se la empresa una entidad en crecimiento y desarrollo, se hace necesario dotarla de un reglamento de Reclutamiento, Selección e inducción, *ajustado a la organización y características* de sus puestos de trabajo.

Que el plan Reclutamiento, selección e inducción, elaborado por la empresa, cuenta con la aprobación de la Gerencia General y de la Junta Directiva de la Organización, *quienes en su oportunidad se pronunciaron favorablemente sobre el referido Plan.*

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. Objetivo general. El presente Reglamento tiene *como objetivo general establecer las normas y procedimientos que regulan la adecuada administración del Plan de Reclutamiento, selección del personal e inducción de la empresa.*

ARTICULO 2. Autoridades responsables. *La correcta aplicación de este Reglamento corresponde al Departamento de Recursos Humanos, por conducto de distinto personal a su cargo, quienes velarán por el debido y oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí contenidos.*

ARTICULO 3. Ámbito de aplicación. *Las disposiciones del presente Reglamento son aplicables a los trabajadores de la Empresa que ocupen puestos de carácter permanente y por contrato, exceptuando:*

- a) Los trabajadores contratados para obra determinada o producto terminado, es decir, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada al precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada;
- b) Los servicios contratados; y
- c) Socios, Presidente y Gerente General de la empresa.

ARTICULO 4. Fuentes supletorias. *Los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con la Constitución de la República de Guatemala, El Código de Trabajo, los principios Generales de la Administración de Personal, la Equidad y los Principios Generales del Derecho.*

CAPITULO II FAMILIARIZACIÓN CON LOS PORMENORES DEL CARGO

ARTICULO 5. Familiarización con los detalles del cargo. El primer paso preparatorio que hay que dar es familiarizarse con los detalles del cargo que se va a ocupar. En este importante paso se darán respuesta a cuatro preguntas clave:

- a) ¿Estoy completamente familiarizado con las cualidades que se buscan en el aspirante?;
- b) ¿Son estas cualidades realistas y también se relacionan con el empleo?;
- c) ¿Puedo comunicarles con claridad los deberes y responsabilidades de este cargo a los aspirantes?; y
- d) ¿Estoy preparado para darles información adicional relativa al cargo y a la compañía a los aspirantes?.

ARTICULO 6. Deberes y responsabilidades. Pida información al supervisor respectivo y entérese de lo él piensa sobre el significado de ese cargo. El especialista en personal es de su importancia que aprenda todo lo posible acerca de las responsabilidades de un cargo determinado.

Lo ideal es una estrecha colaboración entre el departamento de recursos humanos y el departamento donde existe la vacante. El especialista en personal debe hacer una selección de las hojas de vida y de las

solicitudes, y llevar a cabo las entrevistas preliminares para determinar la idoneidad general de los solicitantes para el puesto.

ARTICULO 7. Educación y experiencia previa. Se deben de considerar las cuestiones siguientes para tratar de determinar si son adecuados los requisitos de preparación académica y de experiencia:

- a) ¿Qué tipo de experiencia previa y de educación se necesitan para desempeñar con éxito las funciones esenciales de este cargo?;
- b) ¿Podría desempeñar este cargo una persona que no tuviera tal experiencia o educación?; y
- c) ¿Si la respuesta a la pregunta 2 es negativa, pregunte usted por qué no. ¿Qué contiene este cargo que exija determinado nivel de educación o determinado número de años de experiencia de trabajo?.

ARTICULO 8. Requisitos intangibles. Entre los factores intangibles que pueden compensar la falta de requisitos específicos se pueden incluir:

- a) Estilo gerencial;
- b) Capacidad de llevarse bien con los compañeros, con los administradores y con los subalternos;
- c) Iniciativa;
- d) Creatividad e imaginación;
- e) Confianza en sí mismo;
- f) Personalidad, temperamento y capacidad de reacción; y
- g) Presentación personal y madurez.

ARTICULO 9. Relaciones de dependencia y toma de decisiones. Otro aspecto de familiarización es el que se refiere a las relaciones de dependencia. A este respecto, deben hacerse las siguientes preguntas:

- a) ¿A cuál posición estará subordinado este cargo, directa e indirectamente?;
- b) ¿Qué lugar ocupa este cargo en el organigrama del departamento?;
- c) ¿Hay otros empleos que dependan directa o indirectamente de este cargo, y en ese caso, cuáles son?;
- d) ¿Cuál es el la relación que hay entre este cargo y otros empleos del departamento, en cuanto a nivel y extensión de la responsabilidad?; y
- e) ¿Cuál es la relación que hay entre este cargo y otros empleos de la organización?.

ARTICULO 10. Ambiente de trabajo. El siguiente paso de la familiarización con un cargo se refiere al ambiente de trabajo. A este respecto, deben estudiarse cuatro factores:

- a) *Condiciones materiales del trabajo.* El cual comprende factores tales como la necesidad de permanecer sentado o de pie durante largos periodos de tiempo; trabajo en áreas que no estén bien ventiladas; exposición a materias químicas o gases tóxicos; trabajo en sitios demasiado estrechos; trabajo en lugares excesivamente ruidosos; y
- b) *Ubicación geográfica del cargo.* Conviene siempre que sea posible mostrarles al personal potencial el lugar donde trabajarían. Si hay folletos o boletines en que se ilustre la ubicación de la vacante, facilítese al aspirante. A veces determinado cargo exige rotación de una localidad a otra. En este caso, prepárese para describir las condiciones de trabajo en cada localidad y cuánto tiempo es probable que dure cada asignación;
- c) *Viajes.* Se le debe informar al aspirante y se debe discutir la extensión geográfica y la frecuencia esperada de los viajes relacionados con el trabajo; y
- d) *Horarios.* Esto es especialmente importante para el personal de oficina y empleos a nivel de entrada, en los cuales el personal espera que les digan a qué hora deben llegar todos los días al trabajo y a qué hora pueden salir.

ARTICULO 11. Escalas de remuneración. Esta información se le suministre o no al aspirante en la primera entrevista, es cuestión de política de la compañía, pero el entrevistador sí debe saber todos los modos cuánto paga cada oficio, para poder resolver si se justifica seguir teniendo en cuenta a determinado candidato.

ARTICULO 12. La cuestión sindical. Debe estar en capacidad de informarle al solicitante si tendrá que afiliarse a un sindicato, y en ese caso, a cuál; cuál es el valor de la cuota sindical y qué significará para él ser miembro de dicha organización. Sus afirmaciones acerca de este tema deben limitarse a descripción e información objetivas.

ARTICULO 13. Oportunidades de progresar. A los aspirantes a un puesto les interesa saber si podrán ascender en la organización. En este terreno, es útil para el entrevistador disponer de la información siguiente:

- a) Políticas relativas a ascensos;
- b) Frecuencia de las revisiones y aumentos de sueldos;
- c) Relación del nivel y la extensión de la responsabilidad de un cargo, con otros cargos de la misma naturaleza (ejemplo, los deberes de un ayudante de contabilidad en comparación con los de un contador superior);
- c) Políticas con respecto a promoción interna; y
- d) Probabilidades de ascenso.

ARTICULO 14. Requisitos especiales. Se deben conocer los requisitos especiales que se va a ocupar. Un ejemplo podría ser el uso de uniforme.

ARTICULO 15. Descripción del cargo. Las lineamientos básicos para redactar una descripción del cargo de la empresa es:

- a) Ordene las obligaciones y responsabilidades en orden secuencial y lógico. Empiece con la tarea que exija la mayor cantidad de tiempo o que implique la mayor responsabilidad;
- b) Exponga las distintas obligaciones de manera clara y concisa. En esta forma, cualquiera que le eche un vistazo a la descripción podrá identificar fácilmente cada obligación;
- c) Trate de evitar generalizaciones o palabras ambiguas. Use un lenguaje específico y de significado preciso;
- d) No trate de enumerar todas las tareas. Use la expresión "entre las principales obligaciones y responsabilidades se incluyen..." al principio de la descripción del cargo, y siga de ahí en adelante. Podría también terminar con la frase "tiene otras obligaciones y responsabilidades relacionadas, según se necesite";
- e) Incluya ejemplos específicos de las obligaciones siempre que se pueda;
- f) Emplee un lenguaje que no sea técnico;
- g) Indique el tiempo promedio que se invierte en cada labor;
- h) Anote las obligaciones, una por una y en forma concisa, en vez de usar la forma de un párrafo narrativo;
- i) No se refiera a personas específicas. Más bien hable de títulos y cargos;
- j) Use el tiempo presente;
- k) Sea objetivo y exacto al describir el cargo;
- l) Ponga énfasis en lo que hace el trabajador en el cargo, en lugar de tratar de explicar el procedimiento que se debe emplear;
- m) Cerciórese de que todos los requisitos se relacionen con el oficio y que estén de acuerdo con todos los reglamentos vigentes;
- n) Prescinda de palabras innecesarias; y
- o) Use palabras de acción.

ARTICULO 16. Contenido del cargo. El contenido completo lo determinará el ambiente específico y las necesidades de la organización. A continuación se expresan las categorías básicas de información sobre el cargo, que se requiere para la mayoría de los cargos:

- a) Fecha, analista del oficio (la persona que redacta la descripción) y título del cargo;
- b) División y departamento;
- c) Relación de dependencia del personal;
- d) Ubicación del oficio, grado y escala de sueldo;
- e) Horario de trabajo, resumen del cargo, obligaciones y responsabilidades;
- f) Requisitos del cargo, incluyendo educación y experiencia previa de trabajo;
- g) Habilidades y conocimiento especializados;
- h) Ambiente físico y condiciones de trabajo;
- i) Equipos y maquinaria que se usarán; y
- j) Otros factores pertinentes, tales como grado de contacto con el público o los clientes y acceso a la información confidencial.

CAPITULO III

FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ARTICULO 17. Reclutamiento. *Es la fase que precede inmediatamente a la selección, en la cual se obtiene el recurso humano disponible para llenar plazas vacantes en la organización. Es por eso, que el reclutamiento eficiente se puede describir como el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles y dónde y cómo se pueden encontrar. Para que el proceso de reclutamiento sea sistemático y eficiente, es necesario considerar: Determinación de las vacantes, consideración de las fuentes de abastecimiento, preparación de la información por publicar, procesamiento y evaluación de las solicitudes, notificación a los solicitantes.*

ARTICULO 18. Fuentes de reclutamiento. Para la utilización de fuentes de reclutamiento tendrá que seguirse el siguiente procedimiento:

- a) **Análisis de la necesidad de gerentes: Fuentes de información externas e internas:** como se muestra, *la necesidad de gerentes* la empresa la determina la empresa y los planes organizaciones y, más específicamente, un análisis del número de gerentes requeridos y el número disponible como se identifiquen mediante el inventario de gerentes. Pero hay otros factores, internos y externos, que influyen en la necesidad de gerentes. *Las fuerzas externas* que afectan la demanda y oferta de ejecutivos son los *factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y legales*. Por ejemplo el crecimiento económico puede dar lugar a una mayor demanda del producto, lo cual requiere una expansión de la fuerza de trabajo y esto acrecienta a su vez la demanda de gerentes. Al mismo tiempo, las compañías de la competencia tal vez quieran expandir y reclutar de una fuente común, lo cual reduce la oferta de gerentes. Al mismo tiempo, las compañías de la competencia tal vez quieran expandir y reclutar de una fuente común, lo cual reduce la oferta de gerentes. También se deben considerar las tendencias del mercado del trabajo puede obtenerse de diversas fuentes. El gobierno de Estados Unidos, por ejemplo publica el Monthly labor Review y el anuario Manpower Reporta of the President, que hace proyecciones a largo plazo. Algunas asociaciones comerciales y sindicatos también proyectan la demanda de trabajo;
- b) *Los datos de la necesidad y disponibilidad del personal* dan lugar a cuatro situaciones de demanda y oferta, cada una de las cuales requiere un enfoque diferente en las acciones del personal;
- c) *Una oferta baja de gerentes y una demanda elevada requieren un enfoque distinto.* Si la compañía favorece los ascensos internos (como lo hacen la mayoría de las firmas mejor administradas) concederá importancia especial a la capacitación y desarrollo para agradar y mejorar el fondo de gerentes. Pero esto

lleva tiempo y es esencial la planeación muy anticipada a las necesidades actuales. La integración de personal puede basarse en la libre competencia para ocupar los puestos vacantes y también deberían considerarse como candidatos a los ejecutivos fuera de la firma. Así el reclutamiento sería otra opción. En una situación con una demanda elevada de gerentes dentro de la empresa, hay posibilidades de que se presente también una demanda general de gerentes en el ambiente externo. Por lo tanto, es crucial que la compensación sea competitiva. Esto es importante para retener a los gerentes que ya trabajan en la empresa y también es indispensable para reclutar a otros;

- d) *Cuando la compañía tiene una oferta elevada de gerentes y una demanda baja* cuenta con varias alternativas. Puede cambiar sus planes y aprovechar los activos ejecutivos o recurrir al reemplazo o a la "colocación externa" (un intento consciente por ayudar a los gerentes a encontrar y seleccionar otro empleo adecuado), despidos, degradaciones o jubilación anticipada; y
- e) *Cuando la empresa tiene una oferta y demanda baja de gerentes* debería dar atención especial a sus planes, porque esta situación indica un grado de estancamiento. Como el desarrollo de los gerentes es un proceso largo, la compañía debería comenzar a desarrollar gerentes cuando antes si hay perspectivas de crecimiento y cambios en la demanda futura.

ARTICULO 19. Promoción interna. Casi sin excepción, la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es su la empresa. Ascender o trasladar el personal desde adentro ofrece varias ventajas. Las empresas que tiene sindicato debe informar a este de que se realizará esta actividad.

ARTICULO 20. Información verbal. Es una de las fuentes menos costosas y más rápidas de reclutar personal. El jefe del departamento le debe informar a los otros jefes de departamento; el personal habla unos con otros; la noticia debe salir de la organización y debe llegar a las familias, a los amigos, a los conocidos.

ARTICULO 21. Los avisos. Es la manera popular y a menudo eficaz de conseguir aspirantes a un cargo y consiste en poner avisos en los periódicos y en las publicaciones profesionales.

ARTICULO 22. Agencias de empleo y firmas investigadoras. Se debe acudir a las firmas investigadoras cuando el caso lo amerite ya que estas se ocupan únicamente de vacantes en el campo profesional, mientras que las agencias de empleos se encargan de todos los demás tipos de trabajo.

ARTICULO 23. Archivos de personal. A veces se puede economizar los gastos de recurrir a una agencia o de poner un aviso simplemente revisando los archivos de personal de la compañía. Es muy posible que alguien haya solicitado un puesto parecido no hace mucho tiempo. Que el aspirante no hubiera sido contratado no quiere decir que no fuera idóneo, pues bien pudo haber sucedido que había varios bien calificados, entre los cuales solamente podía elegirse uno.

ARTICULO 24. Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontaneas. Las visitas y las llamadas telefónicas suelen ser de aspirantes no profesionales, mientras que las cartas son de profesionales. Estas solicitudes de empleo espontáneas muchas veces permiten contratar personal espléndido.

ARTICULO 25. Reclutamiento de universitarios. Los universitarios recién graduados los considera la empresa cuando compite por seleccionar, preparar y desarrollar aspirantes de las mejores instituciones educativas del país. Se debe tomar en cuenta que por lo general no han tenido experiencia de trabajo.

ARTICULO 26. Ferias de empleos. Una fuente de reclutamiento en donde los representantes de las compañías se reúnen para entrevistar a muchos solicitantes durante uno o dos días, generalmente en un campo especializado.

ARTICULO 27. Casa abierta para todos. La empresa publicara avisos en los periódicos en distintas zonas geográficas, para informar al público que se va a hacer una campaña de reclutamiento de personal en esas zonas en determinada fecha.

ARTICULO 28. Agencias oficiales de empleos. Estas agencias tienen candidatos que se hallan desempleados, de manera que pueden empezar a trabajar inmediatamente si los contrata la empresa.

ARTICULO 29. Reclutamiento por correo directo. Consiste en que la empresa se pone en contacto con varios individuos específicos con la esperanza de encontrar quiénes las ocupen.

ARTICULO 30. Radio y televisión. Medio que utiliza la empresa para contratar personal en donde se llega a una audiencia inmensa en un tiempo muy corto y se puede llegar a contactar a personal con posibilidades que estén buscando empleo.

ARTICULO 31. Internet. Medio por la cual la empresa puede contratar personal de una manera de bajo costo, de alta audiencia y de alta efectividad, para los niveles medios, gerenciales y de gerencia general.

CAPITULO IV CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS PRUEBAS

ARTICULO 32. Validez. Precisión con la que una prueba, entrevista, etc., mide lo que se propone medir o cumple con la función para la que fue diseñada.

ARTICULO 33. Validez de criterio. Tipo de validez basada en la demostración de que las calificaciones ("medios de predicción") están relacionados con el desempeño en el trabajo ("criterio"). Se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el trabajo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el puesto.

ARTICULO 34. Validez de contenido. Una prueba "válida en su contenido" es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y aptitudes realmente necesarias para realizar el puesto solicitado.

ARTICULO 35. Confiabilidad. Característica que se refiere a la consistencia obtenidas por la misma persona cuando se le vuelve a aplicar una prueba idéntica o equivalente.

ARTICULO 36. Como validar una prueba. Este proceso de validación consta de cinco pasos, que son:

Paso 1. Analice el puesto. Analizar el puesto a fin de desarrollar las descripciones y las especificaciones del mismo.

Paso 2. Seleccione la prueba. Seleccionar las pruebas que se consideran que miden los atributos que sean importantes para éxito en el trabajo.

Paso 3. Aplicación de la prueba. Aplicar la prueba al candidato.

Paso 4. Relacione los resultados de las pruebas con los criterios. Es determinar si existe una relación importante entre los resultados (el medio de predicción) y el desempeño (el criterio).

Paso 5. Validación cruzada y revalidación. Un experto debe revalidar la prueba periódicamente.

ARTICULO 37. Normas para la aplicación de pruebas. Las normas básicas para establecer un programa de pruebas son:

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

- a) Utilice las pruebas como complementos;
- b) Valide las pruebas en la organización;
- c) Analizar las normas actuales de contratación y promoción;
- d) Lleve registros precisos;
- e) Inicie ahora su programa de validación;
- f) Utilizar un psicólogo; y
- g) Las condiciones de las pruebas son importantes.

CAPITULO V TIPOS DE PRUEBAS

ARTICULO 38. Pruebas de habilidades cognoscitivas. Estas son:

- a) *Pruebas de inteligencia.* Las pruebas de inteligencia (IQ) son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica. La inteligencia se mide con la pruebas Stanford-Binet , Wechsler y la Wonderlic; y
- b) *Habilidades cognoscitivas específicas.* Mediciones de capacidades mentales específicas. Por lo general, se trata de razonamiento inductivo y deductivo, comprensión verbal, memoria y habilidad numérica. Estas pruebas se señalan como pruebas de aptitud.

ARTICULO 39. Pruebas de habilidades físicas y motoras. *Las pruebas de capacidad motora son pruebas de coordinación y destreza mientras que las de habilidades físicas son de fuerza y vigor. Hay muchas habilidades motoras que se podría desear medir. Se trata de destreza con los dedos, destreza manual, velocidad de movimiento del brazo y tiempo de reacción. Las habilidades físicas son la fuerza estática (levantar peso), la fuerza dinámica (como "lagartijas"), la coordinación corporal (como saltar la cuerda) y el vigor. Entre las pruebas tenemos la prueba Minnesota del índice de manipulación y la prueba de destreza Stromberg.*

ARTICULO 40. Medición de la personalidad y los intereses. Esta prueba se utiliza para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la extroversión, la estabilidad y la motivación. Entre las pruebas de personalidad tenemos la prueba de Apercepción Temática, el Estudio de Temperamento Guilford-Zimmerman y el Inventario de Personalidad Multifacética Minnesota. El estudio Guilford-Zimmerman mide los rasgos de la personalidad como la estabilidad emocional frente a la melancolía y la cordialidad frente a una actitud excesivamente crítica. El inventario de Personalidad Multifacética Minnesota, por otra parte, determina rasgos como la hipocondría y la paranoia.

ARTICULO 41. Pruebas de rendimiento. Esta prueba es una medición de lo que ha aprendido la persona.

ARTICULO 42. Muestras y simulaciones de trabajo. Tareas reales del puesto que se utilizan para verificar el desempeño de los aspirantes. Entre estas tenemos:

- a) Técnica de muestreo de trabajo. Método de prueba basado en la medida del desempeño en las tareas básicas del puesto real; y
- b) Centros de evaluación gerencial. Ambiente en el que a los candidatos se les pide tomar decisiones sobre situaciones hipotéticas y se califica su desempeño. Por lo general también incluye la aplicación de pruebas y el uso de juegos gerenciales.

ARTICULO 43. Enfoque de la evaluación y capacitación del trabajo en miniatura. El candidato al puesto es capacitado para realizar una muestra de tareas que intervienen en el puesto. Inmediatamente después de la capacitación se mide su habilidad para realizar estas tareas.

ARTICULO 44. Grafología. Se basa en la suposición de que los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe se expresan en su escritura.

ARTICULO 45. Examen médico. El análisis puede determinar que el aspirante califica para los requerimientos físicos, limitación médica y enfermedades transmisibles.

CAPITULO VI PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

ARTICULO 46. Revise la solicitud y la hoja de vida. Tenga presente antes que una hoja de vida es un poco distinta de una solicitud de empleo, pues en aquélla el aspirante empieza con una hoja de papel en blanco, y no con preguntas específicas que contestar, lo cual significa que está en libertad de dar información que él mismo escoja. En términos generales, la hoja de vida debiera contener la misma información que el formulario de solicitud. Se debe poner atención en las siguientes diez áreas clave referente al revisar solicitudes y hojas de vida:

- a) Examine el aspecto general de la solicitud o la hoja de vida. Vea si es limpio y fácil de leer. Las solicitudes pueden llenarse a máquina o a mano, siempre y cuando que sean legibles;
- b) Busque espacios en blanco u omisiones;
- c) Revise los antecedentes de trabajo del solicitante y anote toda laguna de tiempo que haya entre un empleo y otro;
- d) Fíjese en los traslapes de tiempo;
- e) Anote cualquier otra incongruencia;
- f) Analice luego la frecuencia de los cambios de ocupación;
- g) Sueldo que pretende el aspirante;
- h) Examine cuidadosamente las razones que tuvo el candidato para dejar sus empleos anteriores y los nombres de los jefes anteriores;
- i) Quizá también sea necesario que se expliquen los títulos de los cargos; y
- j) Revise la solicitud o la hoja de vida en busca de áreas de "bandeja roja"; esto es, cualquier información que parezca no tener sentido o que lo deje a usted un poco confundido.

ARTICULO 47. Destine tiempo suficiente para la entrevista. Destine tiempo suficiente para la entrevista. Al considerar este punto, piense en todo el proceso de la entrevista y no únicamente en la conversación cara a cara.

¿Cuánto tiempo debe deberia destinarse a cada entrevista? no hay respuesta única que sea correcta, pues depende mucho de la naturaleza única que sea correcta, pues depende mucho de la naturaleza del cargo; es decir, si se trata de un cargo subalterno o directivo:

a) *Para entrevistar a profesionales*, en términos generales, se necesita más tiempo, digamos un total de **90 a 120 minutos**. Esta cantidad de tiempo debiera bastarle a usted para obtener la información necesaria acerca de la preparación del candidato, de su aptitud para el puesto, y del interés que tiene. Si la entrevista cara a cara dura mucho más de 90 minutos, resulta fatigante tanto para el solicitante como para el entrevistador; y

b) *En el caso de entrevistas para cargos subalternos*, debe destinarse de 45 a 60 minutos; de este tiempo, deben dedicarse de 30 a 45 minutos al encuentro cara a cara. En este nivel se investigan generalmente áreas más concretas (esto es, obligaciones específicas del cargo, registros de puntualidad, y asuntos similares). Se

trata menos tiempo en explorar estas cosas que investigando las muchas áreas intangibles que se estudian cuando se trata de posiciones directivas, como el estilo administrativo, el nivel de creatividad, y la iniciativa.

Los periodos de tiempo que se han anotado debe entenderse únicamente como guías generales. En este aspecto usted debe ser flexible, pero sin dejar de tener en cuenta estos parámetros generales que le pueden ayudar a obtener la información suficiente y a evitar discutir factores que no vienen al caso. Por ejemplo, si usted ve que sus entrevistas se terminan en menos de 15 minutos, esto puede obedecer a que usted no está formulando las preguntas en forma adecuada; es decir, está haciendo preguntas cuyas respuestas es sí o no, en lugar de preguntas abiertas o no limitadas.

ARTICULO 48. Preparar un ambiente adecuado. Prepare el ambiente en que se ha de llevar cabo, tenga en cuentas las reglas siguientes:

- a) Que sea en privado;
- b) Que haya un mínimo de distracciones;
- c) Cerciórese de que el aspirante se halle cómodo; y
- e) Que ambos ocupen un lugar apropiado.

ARTICULO 49. Sea claro en sus objetivos. Como parte de la de preparación de la entrevista, es importante que sea exactamente lo que se busca con ella. ¿Cuáles son sus objetivos? Empiece siempre por examinar el cuadro amplia, global, y considere las metas de su organización. Pregúntese: ¿Cómo es la empresa donde yo trabajo? ¿Cuál es su ambiente? ¿Qué clase de personal quiere contratar?

Considere qué tipo de personal será útil para alcanzar tales metas. También analice con cuidado la personalidad del gerente y de otros funcionarios del departamento donde existe la vacante. Aun cuando la habilidad y la experiencia son los factores principales para evaluar a un candidato, no se puede perder de vista que el estilo de trabajo de un individuo puede chocar con el otras personas del departamento. Por ejemplo, una persona que trabaja mejor independientemente y sin que la dirijan, no encajaría bien en un departamento donde hay un director que interviene en todo y no solamente quiere saber a todas horas qué esta haciendo cada uno del personal, sino que también quiere tomar parte activa en el trabajo.

ARTICULO 50. Prepare las preguntas básicas. Límites a una media docena de preguntas generales a hacerle al candidato.

ARTICULO 51. Considere como se siente el candidato. No es raro que los solicitantes experimenten emociones tales como ansiedad, temor, nerviosismo o timidez.

ARTICULO 52. Percepción. Antes de recibir al aspirante, el entrevistador debe repasar brevemente las cinco maneras en que todos formulamos nuestra percepciones e ideas sobre las personas:

- a) Las primera impresiones;
- b) Información de otros;
- c) Afirmaciones aisladas;
- e) Lenguaje corporal; y
- d) Etnocentrismo.

CAPITULO VII CELEBRACIÓN DE LA ENTREVISTA

ARTICULO 53. Determinar el modelo. Considerar el modelo o estructura de la entrevista. Estos componentes son:

- a) Hacerle preguntas al solicitante sobre su educación y su historial de trabajo relacionado con las labores del cargo vacante;
- b) dar información sobre las vacantes;
- c) Exponer las ventajas que ofrece la compañía en cuanto a remuneración y subsidios, oportunidades de progresar, y todo lo demás;
- d) Permitirle al solicitante hacer preguntas; y
- e) Decirle qué va a ocurrir después de la entrevista.

ARTICULO 54. Mutua comprensión. Esto se logra con observaciones destinadas a romper el hielo: comentarios y preguntas que no tienen verdadera relación con el oficio, y cuyo único propósito es hacer que el visitante se sienta tranquilo antes de empezar la conversación de fondo. Esto son algunas maneras:

- a) ¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?;
- b) ¿Encontró dónde estacionar?; y
- c) ¿Le sirvieron las indicaciones que le dio mi secretaria?.

ARTICULO 55. La primera pregunta. Para saber como empezar se les recomienda que deliberadamente los limiten a un máximo de dos minutos. Escoja temas que no den pie para largas discusiones. También es posible a limitarse a dos preguntas. Por ejemplo:

- a) Me alegro mucho de que no le haya costado trabajo llegar, por que me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante de representante de mercadeo; y
- b) Siento mucho haya costado trabajo estacionar. Sé que estos parquímetros únicamente le dan a uno que podamos terminar antes de que le venza el tiempo. La pregunta "¿Tendría usted la bondad de describir sus actividades en un día típico de trabajo?.

ARTICULO 56. Escuchar en forma activa. La guía para escuchar en forma activa es:

- a) Hable menos y escuche más;
- b) Haga resúmenes periódicamente;
- c) Evite las distracciones;
- d) Utilice la información espontánea;
- e) Suprima los pensamientos etnocéntricos; y
- f) Aproveche la velocidad del pensamiento.

ARTICULO 57. Tomar notas. La rapidez del pensamiento le permite a usted anotar palabras o ideas clave durante la entrevista, al mismo tiempo que está prestando atención activa a lo que el solicitante dice. Luego inmediatamente después de la entrevista, usted puede desarrollar sus notas y redactarlas. Hacerlo inmediatamente tiene la ventaja de que se recuerdan los puntos importantes.

ARTICULO 58. El lenguaje corporal. Esto son algunos de los puntos que deben tenerse en cuenta en relación con el lenguaje corporal:

- a) La comunicación no verbal no puede ser universalmente traducida; es decir, que un gesto que uno emplea para expresar determinado movimiento de ánimo, puede significar una cosa enteramente distinta cuando lo usa otra persona;
- b) Aun cuando no haya interpretaciones universales de ningún gesto específico, hay la tendencia a interpretar ciertos movimientos en determinada forma, conozca cada vez más acerca de estos gestos;
- c) Observe los cambios súbitos del lenguaje corporal;
- d) Tenga también cuidado de no interpretar erróneamente el lenguaje corporal de usted;
- e) Recuerde también que entre la percepción y lo que usted realmente esté sintiendo, lo que cuenta es la percepción; y

- f) Tomando conciencia de su lenguaje corporal, usted puede elegir conscientemente proyectarles a los aspirantes ciertos mensajes no verbales.

ARTICULO 59. Estimular al aspirante para que hable. Las cinco maneras de animar a un solicitante para que hable con libertad son:

- a) Una técnica es la repetición;
- b) Hacer resúmenes. Permite aclarar puntos ya tratados en la entrevista;
- c) El empleo de ciertas expresiones también puede estimular al candidato para seguir hablando. Entre ellas se incluyen frases como: "comprendo", "muy interesante";
- d) Para que estas expresiones de comprensión resulten eficaces, deben ir acompañadas de expresión corporal estimulante. Ejemplo de expresión corporal usualmente interpretada como interés: Mover afirmativamente la cabeza, sonreír, mirar al interlocutor a los ojos, inclinarse hacia éste; y
- e) Finalmente, otra herramienta que se puede utilizar para alentar a los solicitantes a hablar es el silencio.

ARTICULO 60. Distintos tipos de preguntas para la entrevista. Entre los distintos tipos de preguntas tenemos:

- a) Preguntas cerradas;
- b) Preguntas de sondeo;
- c) Preguntas hipotéticas;
- d) Preguntas intencionadas;
- e) Preguntas capciosas; y
- f) Preguntas abiertas.

ARTICULO 61. Como entrevistar a candidatos que tienen problemas. A veces, sin embargo, se verá usted frente a un aspirante que tiene problemas; alguno que entra en una de estas categorías:

- a) *Candidatos tímidos o nerviosos:* a las personas de este tipo es menester guiarlas lentamente. Tal vez una pregunta amplia y abierta las intimide si se les hace repentinamente. Es preferible ensayar una pocas preguntas cerradas para infundirles confianza. Sencillas y relacionadas con temas que el aspirante conozca bien. Además trate de emplear un tono de voz más suave;
- b) *Candidatos demasiados locuaces:* algunos candidatos parece que no se cansarán jamás de hablar. El control es la clave para entenderse eficazmente con los charlatanes;
- c) *Candidatos hostiles:* algunos candidatos se presentan asumiendo una actitud hostil y hasta agresiva. Mantenga la calma y la objetividad;
- d) *Candidatos sumamente emotivos o turbados:* tener que habérselas con un aspirante que empieza a llorar en su oficina puede ser una experiencia desconcertante. Dígales a su visitante que tendrá que serenarse para poder continuar la entrevista. Sugíerale que se retire de su oficina durante unos minutos hasta que se recupere; y
- e) *Candidatos dominantes:* sucede a veces que el entrevistado trata de tomar el control de la entrevista. Esto puede ocurrir cuando está tratando de ocultar su falta de experiencia para el puesto, y puede intentarlo de diversas maneras, por ejemplo, desviando la conversación hacia el entrevistador mismo, o discutiendo sobre libros o fotos que hay en la oficina.

ARTICULO 62. Entrevistas en equipo. Casi todas las entrevistas son entre dos personas: el entrevistador y el aspirante; pero hay ocasiones en que puede ser aconsejable la entrevista en equipo, es decir, con más de un entrevistador, por lo general dos o tres. El equipo puede formarse con un representante del departamento de recursos humanos, el supervisor del departamento, y quizás un jefe de división. Esto se hace por dos razones: 1) para ahorrar el tiempo que se gastaría celebrando dos o tres entrevistas distintas y 2) para permitir la comparación de las impresiones que produzca al aspirante.

ARTICULO 63. Guía de la entrevista. Algunas reglas importantes para la entrevista son:

- a) Establezca el modelo;
- b) Establezca mutua comprensión;
- c) Escoja con cuidado su primera pregunta;
- d) Practique las habilidades de escuchar en forma activa;
- e) Tome notas;
- f) Practique el lenguaje corporal;
- g) Estimule al aspirante para que hable;
- h) Considere distintos tipos de preguntas;
- i) Ajuste el enfoque si usted trata con candidatos que tienen problemas; y
- j) Planifique con cuidado las entrevistas en equipo.

ARTICULO 64. Errores de los entrevistadores. Hay algunos de los errores que los entrevistadores deben evitar:

- a) Evite interrumpir al aspirante siempre que esté diciendo alguna cosa que venga al caso;
- b) Evite manifestar acuerdo o desacuerdo; en cambio, exprese interés y comprensión;
- c) Evite el empleo de terminología que el candidato quizá desconozca;
- d) Evite volver a leerle al candidato su solicitud u hoja de vida;
- e) Evite compararlo con el personal actual, con el personal anterior, con usted mismo o con otros candidatos;
- f) No le haga preguntas que no tengan relación con lo que se trata;
- g) No le trate con altivez;
- h) Evite hablar de usted mismo;
- i) Evite contratar a un solicitante no idóneo simplemente porque está usted desesperado por llenar una vacante; y
- j) No trate remedar el estilo de entrevistar de otra persona.

ARTICULO 65. Cierre de la entrevista. Para resolver esto hágase estas preguntas:

- a) ¿Le he hecho al solicitante suficientes preguntas acerca de sus educación y su experiencia previa para determinar su idoneidad?
- b) ¿He descrito adecuadamente el puesto disponible y he dado suficiente información sobre la compañía?
- c) ¿He hablado sobre sueldo, prestaciones, oportunidades de progreso y otros temas análogos, hasta donde lo permite la política de la empresa?; y
- d) ¿Le he dado al candidato la oportunidad de hacer preguntas?

CAPITULO VIII

REDACCIÓN DE LA ENTREVISTA

ARTICULO 66. Evite el lenguaje subjetivo. Todo lo que escribe debe ser objetivo, no subjetivo. Por ejemplo, decir que una candidata es "atractiva" es cuestión de opinión personal; por el contrario, si usted escribe que "la presentación del aspirante está de acuerdo con la imagen del personal que la compañía busca", eso sería objetivo.

ARTICULO 67. Evite registrar opiniones. Se debe cuidar de registrar opiniones personales. Un ejemplo de una expresión personal es: "me parece que la Srta. Jenkins sería una excelente supervisora".

ARTICULO 68. Refiera hechos relacionados con el cargo. Hay dos técnicas que se pueden emplear al respecto:

1. Referirse directamente a cada una de las obligaciones y las responsabilidades del cargo, y luego indicar si el solicitante tiene la experiencia o las habilidades necesarias; y
2. Registrar entre comillas las palabras exactas del aspirante.
Considere este ejemplo: "Toma dictado, transcribe y revisa."

ARTICULO 69. Emplee frases descriptivas. Algunos veces se hacen entrevistas al por mayor; es decir, programan cuarenta o más entrevistas por semana. Después de ver a tantas personas, es difícil volver sus solicitudes de empleo y diferenciar entre ellas. He aquí un ejemplo de una descripción objetiva: "El cabello le daba a la cintura".

ARTICULO 70. Entrevistas grabadas. La única ocasión en que se puede usar razonablemente una grabadora en el proceso de contratación del personal es después de terminar la entrevista. Entonces el entrevistador, si lo desea, puede grabar sus observaciones antes de recibir al candidato siguiente con quien tiene cita. Nunca se debe dar cuenta el candidato de que se está gravando.

ARTICULO 71. Asignación de valores numéricos. La calificación del sistema valorativo de cinco punto es:

- a) Destrezas y calificaciones globales superiores;
- b) Destrezas y calificaciones por encima del término medio;
- c) Satisface los requisitos del puesto;
- d) No satisface todos los requisitos del empleo; y
- e) No es idóneo.

Luego se evalúa de acuerdo con la siguiente escala:

- a) Sobresaliente;
- b) Muy bueno;
- c) Bueno;
- d) Regular; y.
- e) Deficiente.

ARTICULO 72. Ni requisitos ni experiencia. Se trata usualmente de empleos para principiantes o que implican tareas muy sencillas y de repetición. Desde luego, en estos casos no es posible evaluar el nivel de destrezas probadas de una persona; en cambio, se puede ensayar el método de plantearle situaciones hipotéticas, relacionadas con las tareas específicas del empleo, y registrar su respuesta.

ARTICULO 73. Anotaciones eficaces o ineficaces. Se debe evaluar las anotaciones que realizó el entrevistador para ver que tan acertadas fueron en cuanto a la eficacia de las mismas.

CAPITULO IX SELECCIÓN DEL PERSONAL

ARTICULO 74. Proceso de selección. La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de su personal. El personal que no tenga las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar al personal. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

ARTICULO 75. Referencias. Se deben seguir las siguientes reglas:

- a) Lleve a cabo todas las verificaciones de referencias de manera uniforme; es decir, no escoja únicamente mujeres o miembros de determinados grupos para pedir referencias;
- b) Si un solicitante es rechazado por una recomendación negativa, usted debe estar preparado para documentar la razón relacionada con el trabajo;
- c) En el formulario de solicitud se debe incluir una autorización que el aspirante le dé a usted para entenderse con sus empleadores anteriores;
- d) Cuestione cuidadosamente la validez de los comentarios que hagan los empleadores anteriores;
- e) Tenga cautela cuando interprete el tono de voz del que contesta;
- f) A los solicitantes se les debe dar la oportunidad de refutar las referencias desfavorables;
- g) Si es posible hable por lo menos con dos empleadores anteriores;
- h) La verificación de las referencias debe hacerla misma persona que entrevistó al aspirante;
- i) No dé por sentado automáticamente que un choque de personalidades, de que se dado cuenta, es siempre culpa del aspirante; y
- j) El hecho de que hayan despedido a una persona de un empleo no significa necesariamente que sea indeseable.

Entre las referencias a verificar son:

- a) *Referencias de empleo:* están se verifican generalmente por correo o por teléfono. Existen las referencias escritas y las referencias por teléfono;
- b) *Referencias de educación:* se debe verificar las fechas en que matriculó, especialización, otras ramas de estudio, cursos que tiene que ver con el puesto solicitado, grado que recibió, menciones especiales, rendimiento académico, etc.; y
- c) *Referencias Personales:* es significativa la clase de persona que se dé como referencia: es decir, si se trata de un médico, un abogado, un profesional, o lo que sea.

ARTICULO 76. Factores que es necesario tener en cuenta. Además de verificar las referencias, hay otros factores que es necesario tener en cuenta antes de hacer la elección final:

- a) Repase sus objetivos;
- b) Vuélva a leer la descripción del cargo para que pueda estar seguro de que esta completamente familiarizado con los requisitos concretos, los deberes y las responsabilidades del cargo;
- c) Repase el historial de trabajo y las credenciales académicas pertinentes de cada candidato;
- d) Tenga en cuenta los requisitos intangibles del empleo;
- e) Evalúe las reacciones de los solicitantes ante diversas cosas;
- f) Recuerde y evalúe el lenguaje corporal de cada aspirante;
- g) Tenga en cuenta las aspiraciones salariales de cada aspirante, en consideración a la escala de salarios del cargo;
- h) Evalúe las razones que dan los aspirantes para haber dejado sus anteriores cargos; y
- i) Considere el potencial del aspirante, sonrío todo si el puesto vacante es un peldaño para subir a otras posiciones.

ARTICULO 77. Quien debe seleccionar. Revisar los resultados de la verificación de referencias y repasar los puntos que se mencionan en el artículo anterior, son cosas que debe hacer todo el que tome parte en el proceso de entrevistar. Esto significa por lo general un miembro del departamento de recursos humanos y uno más representantes de la unidad donde existe la vacante. Estos individuos deben reunirse para compartir sus opiniones acerca de los candidatos que están considerando. Puede prepararse una hoja resumen para cada candidato, en que se identifican los requisitos concretos e intangibles del empleo, de modo que sea fácil comparar las aptitudes de los diversos aspirantes. En la mayoría de los casos, la evaluación de todos los datos recogidos señalará a uno de los candidatos, y todos los interesados estarán de acuerdo en cuanto a cuál será el mejor para que forme parte del personal. Habrá, algunos casos en que el representante del departamento prefiera a un candidato y el especialista en personal prefiera a otro. Si después de oír las

razones de uno y otro persiste la discrepancia, entonces el representante del departamento es quien debe tomar la decisión definitiva, pues al fin y al cabo es él quien tendrá que trabajar diariamente con la nueva persona.

ARTICULO 78. Notificar al candidato elegido. Las ofertas de empleo se deben hacer por escrito, por carta o telegrama. Esto se puede hacer después de haber hecho la oferta de palabra y haber obtenido la aceptación. Las cartas las escribe el departamento de recursos humanos. Deben incluirse los siguientes elementos:

- a) Título oficial del cargo;
- b) Departamento y división en que existe la vacante;
- c) Sueldo para comenzar;
- d) Fecha de ingreso;
- e) Hora en que debe presentarse al trabajo;
- f) Ubicación;
- g) Persona con quien debe entrevistarse;
- h) Convenio que se haya hecho para verificar referencias con el actual empleador;
- i) Identificación del material impreso que se le remita; y
- j) A quién dirigirse si tiene alguna pregunta.

ARTICULO 79. Cartas de rechazo. Si está aceptada la oferta de empleo, es necesario notificar a los demás solicitantes.

CAPITULO X INDUCCIÓN

ARTICULO 80. Inducción. *Tiene como objetivos:*

- a) Darles a el personal una *visión global* de la historia de la compañía y su posición actual;
- b) *Describir* las funciones generales de la compañía;
- c) *Explicar* la estructura de la compañía;
- d) Describir la *filosofía de la organización, sus metas y objetivos*;
- e) Explicar la *importancia vital de cada uno del personal* para alcanzar las metas de la compañía;
- f) Describir las *prestaciones y los servicios* a que tienen derecho el personal;
- g) Esbozar las *normas de rendimiento* de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos; y
- h) Esbozar las *prácticas de seguridad*.

ARTICULO 81. El primer día de trabajo. La fecha de iniciación de uno nuevo del personal, su supervisor o gerente debe prepararse para dejar ese día libre de citas y compromisos hasta donde sea posible para poder brindarle al principiante toda la atención necesaria. Si no es posible disponer de todo un día libre, por lo menos debe destinarse algún tiempo - de preferencia al empezar la mañana- para pasarlo con el nuevo integrante del personal de la empresa. Igualmente, debe disponerse que otra persona (otro supervisor o gerente del departamento le ayude al nuevo a establecerse).

ARTICULO 82. Palabras de introducción. Cuando se presente a trabajar por primera vez el nuevo del personal, dedique unos pocos minutos a tranquilizarlo y establecer una mutua comprensión. Esto logra usando las misma técnicas que se utilizaron en el proceso de la entrevista, incluyendo las preguntas y comentarios destinados a romper el hielo.

ARTICULO 83. Presentaciones. Se debe presentar a la nueva persona que integra el personal de la empresa con quienes tendrá que trabajar. Si hay que hacer más de media docena de presentaciones, es buena idea preparar de antemano una lista mecanografiada de los nombres, títulos, ubicación de la oficina o número, y extensión telefónica.

ARTICULO 84. Familiarización con la oficina o ambiente de trabajo. Habiendo terminado las presentaciones, se debe de mostrarle el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y explicarle en dónde están situadas todas las dependencias. En esta lista pueden figurar los siguientes puntos:

- a) Muéstrelle su oficina o escritorio;
- b) Muéstrelle dónde están los artículos de papelería, o explíquelo cómo se piden;
- c) Dele una guía telefónica si es indispensable que la tenga;
- d) Explíquelo cómo funciona el sistema telefónico;
- e) Muéstrelle dónde quedan los baños y las fuentes de agua;
- f) Explíquelo el horario y el servicio del café;
- g) Muéstrelle dónde están las máquinas fotocopadoras y cómo se usan si es indispensable;
- h) Muéstrelle dónde están los archivos;
- i) Muéstrelle la cafetería y el comedor de ejecutivos;
- j) Muéstrelle la sala de descanso del personal;
- k) Explíquelo el uso de automóviles de la compañía si es piloto; y
- l) Explíquelo los procedimientos del cuidado médico de la empresa.

ARTICULO 85. Almuerzo con el nuevo personal. Cuando llegue la hora del almuerzo el primer día de trabajo, ya éste se sentirá un poco abrumado con tanta inducción. Conviene que alguien lo invite a almorzar.

ARTICULO 86. Final del día. Debe terminar con una reunión del nuevo personal con su jefe o gerente de departamento. Debe destinarse una periodo de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar preguntas que quizá quiera hacer. También debe revisar el programa del día siguiente.

ARTICULO 87. Orientación organizacional. Este consiste en lo siguiente:

- a) Propósito de la orientación: específicamente, logrará lo siguiente: Darles a los nuevos una visión global de la historia de la compañía y su posición actual;
- b) Describir las funciones generales de la compañía;
- c) Explicar la estructura organizacional;
- d) Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos;
- e) Explicar la importancia vital de cada uno del personal para alcanzar las metas de la compañía;
- f) Describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho el personal;
- g) Esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos; y
- h) Esbozar las prácticas de seguridad.

ARTICULO 88. Los participantes . Como ya se ha dicho, hay que exigirles a todo el personal nuevo que asista al programa de orientación organizacional. En algunas compañías todo el personal nuevo, cualquiera que sea la clasificación de su oficio, asisten al mismo programa. *En otras compañías hay un programa para el personal directivo y otro para los subalternos.* Esto se hace por dos razones: *primero*, porque hay demasiado personal para un solo programa, porque hay demasiados en el personal para un solo programa; y *segundo*, porque hay una notable diferencia en cuanto a la información específica que se ofrece (por ejemplo, las prestaciones y las políticas que afectan a los ejecutivos pueden ser diferentes). En las compañías pequeñas todos en general asisten a la misma sesión, cualquiera que sea su título.

Aunque los programas de orientación se preparan pensando en el personal nuevo, *también pueden ser invitados a asistir el personal que esté trabajando en la empresa*. Un repaso de cosas tales como las metas de la empresa y las normas de rendimiento puede ser muy útil para todo el personal, y al mismo tiempo puede motivar a los actuales del personal haciéndose sentir que todavía ellos son importantes para la compañía. Hacer a que asistan a las mismas sesiones a que asisten los recién contratados puede resultar provechoso porque permite un intercambio entre uno y otros. Sin embargo, por lo general se programa una sesión aparte para evitar la repetición innecesaria de ciertos puntos y para mantener las discusiones en un nivel más avanzado.

Puesto que la discusión es un elemento importante de un programa eficaz de orientación, el número de participantes se debe *limitar a un máximo de 20*. El grupo ideal es entre *12 a 15*. Esto permite el intercambio fácil entre el personal nuevo y al mismo tiempo deja tiempo para hacer preguntas y contestarlas. Con un grupo de menos de seis, cada uno tal vez se sienta demasiado notorio y cohibido.

ARTICULO 89. Localización y muebles. El lugar que se elija para el programa de orientación de la compañía de usted, debe estar situado en un lugar central fácil acceso para la mayoría del personal. Debe tener capacidad suficiente para alojar al número de personas que van a asistir, pero no debe ser demasiado grande. Debe haber mesas, puesto que es probable que se distribuya material impreso y también porque el personal seguramente querrá tomar apuntes durante la presentación. Las mesas y sillas deben colocarse de una manera informal; las mesas redondas son mejores que las mesas y los asientos dispuestos como los de una escuela. Por esta razón conviene evitar los salones en forma de teatro o auditorio.

ARTICULO 90. Contenido. Como se observó anteriormente, hay ocho áreas principales que debe abarcar un programa de orientación. Estas se pueden ampliar para incluir varios componentes. De acuerdo con el tamaño y complejidad de la empresa, puede usted tener en cuenta los siguientes temas para que los incluya en su programa de orientación:

- a) Historial, status actual, filosofía, metas y objetivos;
- b) Estructura, expectativas generales de todo el personal, función global;
- c) Información general sobre la industria, y terminología especial;
- d) Características organizacionales exclusivas, reglas y reglamento;
- e) Periodo de prueba, normas de rendimiento, sistema de clasificación;
- f) proceso de revisión del desempeño;
- g) Guías para aumentos de sueldo y fecha de pago;
- h) Entrenamiento y desarrollo del personal;
- i) Oportunidades de progresar y promoción interna;
- j) Ascensos y traslados;
- k) Seguros, vacaciones y días festivos;
- l) Ausencias por enfermedad, reembolso de gastos de matrícula y club del personal;
- m) Plan de incentivos de ahorro; y
- n) Prácticas de prevención de accidentes.

ARTICULO 91. Representación departamental. La siguiente área que hay que considerar al planificar la orientación es la representación departamental; es decir, quién debe dirigir o tomar parte activa en el programa. Deben considerarse tres grupos distintos: 1) representantes de recursos humanos; 2) expertos en cada materia; y 3) funcionarios de los principales departamentos.

ARTICULO 92. Formas. La información de orientación se puede dar en muchas formas distintas, entre las formas tenemos:

- a) Conferencia a cargo de uno o más expositores;
- b) Transparencias y diagramas;

- c) Material para repartir;
- d) Películas y diapositivas;
- e) Período de preguntas y respuestas; y
- f) Visitas.

ARTICULO 93. El tiempo oportuno. La primera mañana se debe destinar a presentarles a el personal el nuevo personal de la empresa y departamento específico y a familiarizarlos con la oficina.

ARTICULO 94. Duración. La duración exacta de un programa de orientación, según lo dicho anteriormente, dependerá en gran parte del tamaño y de la complejidad de su organización. En las compañías relativamente pequeñas, se recomienda un mínimo de un día, mientras que en las organizaciones muy grandes se necesitará por lo menos una semana completa, y acaso más, para abarcar todos, los asuntos principales.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

ARTICULO 95. Aplicación inicial del reclutamiento, selección e inducción. Al entrar en vigencia el presente reglamento, la aplicación inicial del reclutamiento y selección del Personal, se regirá por lo siguiente:

- a) Ninguna persona podrá formar parte del personal de la empresa si no llenado los requisitos que en este reglamento se piden para ser contratado por la empresa; y
- b) Se prohíbe que se contrate personal con parentesco o familiares cercanos del personal que ya labora dentro de la empresa.

ARTICULO 96. Forma de terminar una relación laboral. Para realizar un despido de alguno del personal de la empresa deben utilizar los siguiente lineamientos:

- a) Realizar el despido de preferencia un día viernes y después de las labores;
- b) Lo debe realizar el jefe inmediato;
- c) Se le debe dar la razón del despido;
- d) El que despide debe realizar la función de una manera impersonal, es decir, debe utilizar las palabras, *la empresa ha decidido despedirlo por ...*;
- e) Debe de tener lista la liquidación de la persona que despide y entregándole en ese momento el cheque de sus prestaciones y pago de salarios;
- f) Debe acompañarlo a que retire sus documentos, herramientas o equipo de trabajo que tiene actualmente dentro de la empresa y verificar que la persona está afuera de las instalaciones de la empresa después de ser despido;
- g) Nunca el personal de la empresa debe de saber cuando se le despide, ya que esto puede ocasionar problemas para la empresa. Los daños que el personal puede ocasional por saber cuando se le despide pueden ser como daño de documentos o equipo de trabajo;
- h) El encargado de realizar la liquidación de una persona que se despide se le debe hacer decir que es de suma responsabilidad y confidencialidad suya que no sepa dentro de la empresa que personal se despide;
- i) Informarle a la recepcionista y a la seguridad de la empresa de que personal ya no labora dentro de la empresa, para que cuando reciba una llamada de alguien que ya no labora dentro de la empresa puede informarle a la persona que llama y que cuando la persona despedida visita la empresa, la seguridad no le de acceso a las instalaciones sin previo aviso;
- j) Se debe informarle a la seguridad de la empresa que esté contiguo a el lugar donde se realizan los despidos para que si surge una eventualidad actúa en el momento; y
- k) Ninguno del personal debe escuchar cuando se le despide a alguien.

3.4 Capacitación y desarrollo

A continuación se presenta el reglamento de Capacitación y Desarrollo del personal de la empresa:

Considerando

La empresa, *realizó los estudios técnicos necesarios para conformar su propio Plan de Capacitación y Desarrollo del personal, ajustado a los requerimientos técnicos en la materia y constituido por los instrumentos que para el efecto señalara el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.*

Que por ser la empresa una entidad en crecimiento y desarrollo, se hace necesario dotarla de un reglamento de Capacitación y Desarrollo del personal, *ajustado a la organización y características de sus puestos de trabajo.*

Que el plan de Capacitación y Desarrollo del personal, elaborado por la empresa, cuenta con la aprobación de la Gerencia General y de la Junta Directiva de la Organización, *quienes en su oportunidad se pronunciaron favorablemente sobre el referido Plan.*

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. Objetivo general. *El presente Reglamento tiene como objetivo general establecer las normas y procedimientos que regulan la adecuada administración del Plan de Capacitación y Desarrollo del personal.*

ARTICULO 2. Autoridades responsables. *La correcta aplicación de este Reglamento corresponde al Departamento de Recursos Humanos, por conducto de su distinto personal a su cargo, quienes velarán por el debido y oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí contenidos.*

ARTICULO 3. Ámbito de aplicación. *Las disposiciones del presente Reglamento son aplicables a los trabajadores de la Empresa que ocupen puestos de carácter permanente y por contrato, exceptuando:*

- a) Los trabajadores contratados para obra determinada o producto terminado, es decir, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada al precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada;
- b) Los servicios contratados; y
- c) Socios, Presidente y Gerente General de la empresa.

ARTICULO 4. Fuentes supletorias. *Los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con la Constitución de la República de Guatemala, El Código de Trabajo, los principios Generales de la Administración de Personal, la Equidad y los Principios Generales del Derecho.*

CAPITULO II

OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA CAPACITACIÓN

ARTICULO 5. Objetivos:

- a) *Preparar al personal para la ejecución* inmediata de las diversas tareas peculiares de la empresa;
- b) Proporcionar *oportunidades* para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada; y
- c) *Cambiar la actitud de las personas*, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

ARTICULO 6. Funciones:

- a) *Establecer las políticas y normas de entrenamiento* dentro de la empresa;
- b) Colaborar en el *inventario de necesidades* de capacitación y en el diagnóstico;
- c) *Promover e implementar* las actividades necesarias para satisfacerlas;
- d) *Asesorar técnicamente* a aquellos que desarrollen tareas de capacitación; y
- e) Evaluar y *controlar resultados*.

CAPITULO III

EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ARTICULO 7. Análisis de la tareas. El sistema de Adquisición de habilidades. La consideración sobre los procedimientos de capacitación debe también abarcar los cargos para los cuales las personas deben ser capacitadas. *El análisis de los cargos sirve*, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos. Se trata aquí del nivel de enfoque más restringido en el inventario de necesidades de capacitación: El análisis se hace a nivel de cargo, teniendo como fundamento los requisitos exigidos por él a su ocupante.

El análisis de las personas, en contraste con el análisis de las operaciones, ubica el desempeño del personal y sus papeles específicos. La intención es verificar si el personal está o no está desempeñando sus tareas asignadas y en caso contrario, elevar su eficacia con la capacitación apropiada. Con esta finalidad se usan procedimientos generales de evaluación del desempeño y de contribución del personal a los objetivos de la empresa. *El análisis de operaciones consiste en estudios definidos* que determinan qué tipos de comportamientos deber seguir el personal para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos. Generalmente, el análisis de operaciones consiste en los siguientes datos relacionados con una tarea o conjunto de tareas:

- a) Patrones de desempeño para la tarea o cargo;
- b) Identificación de las tareas que componen el cargo;
- c) Cómo deben ser desempeñadas cada tarea para atender a esos patrones de desempeño; y
- d) Las habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea de la manera requerida.

Acá se da lo que se conoce como la capacitación individual. El análisis de operaciones permite la preparación del esquema de organización y conducción de la capacitación para una ocupación específica. *Por tanto, permite determinar:*

- a) ¿Cuáles son los objetivos de una tarea, de una posición o de una ocupación;
- b) ¿Cómo son realizados esos objetivos; y
- c) ¿Cuál es el comportamiento requerido del personal para alcanzar los objetivos específicos?

El análisis de operaciones o análisis ocupacional, es un proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes y permite comprobar las habilidades, conocimientos y cualidades personas o responsabilidades exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación a nivel del cargo es una discrepancia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

En resumen, las necesidades de capacitación, conforme al nivel de análisis, no solo pueden ser las oportunidades que la empresa pretende aprovechar en términos de mercado o de tecnología y la preparación de los individuos para los cambios e innovaciones, sino también las tareas u operaciones que deben ser ejecutadas. Las necesidades de capacitación, cuando son consecuencia de situaciones problemáticas, pueden ser consideradas a nivel organizacional, a nivel de fuerza de trabajo, o a nivel de cargo individual.

ARTICULO 8. Condiciones básicas. Con relación a los aspectos prácticos de la capacitación, existen tres condiciones básicas que deben ser examinadas:

- a) ¿Cuáles son las necesidades de capacitación?. ¿Cuáles los objetivos?;
- b) ¿Cuál es el contenido y métodos de capacitación que deben ser aplicados?; y
- c) ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados de la capacitación?.

En la primera consideración, la capacitación debe, si es posible, estar orientada hacia un objetivo doble: Perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar en el futuro, posiciones más elevadas y complejas. La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de capacitación. El objetivo principal de la capacitación es eliminar (o por lo menos reducir) esa diferencia. Con los continuos cambios organizacionales y de personal, este objetivo se vuelve un proceso sin fin. El primer cuidado que se debe tener para eliminar la distancia entre el nivel actual y el nivel deseado de eficiencia es verificar cuáles son realmente las necesidades de capacitación.

Dentro de una concepción ligeramente más amplia, las necesidades de capacitación pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una empresa, un departamento, o una unidad, o la descripción del cargo de un empresario y la realización actual y real de esos objetivos. El inventario de las necesidades de capacitación puede ser efectuado en tres diferentes niveles de análisis:

- a) Al nivel de análisis de la organización total: El Sistema Organizacional;
- b) Al nivel de análisis de los recursos humanos: El Sistema de Capacitación; y
- c) Al nivel de análisis de las operaciones y tareas: El Sistema de Adquisición de Habilidades.

ARTICULO 9. Análisis organizacional como levantamiento de necesidades de capacitación. Es importante una consideración general al respecto de los *objetivos a corto y largo plazo* de la empresa, para el desarrollo de una perspectiva sobre la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional *trata de verificar cual es el comportamiento de la organización*, cómo se efectúa su crecimiento, a qué se debe su crecimiento, cómo el ambiente social y físico están relacionados con su crecimiento, cual es su "clima" y su "imagen", cómo la organización planea sus productos o servicios; cual es la importancia de la capacitación, etc.

El análisis organizacional no sólo involucra un estudio de la empresa como un todo - sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos- sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en que la empresa está localizada. Este análisis ayuda a resolver *la cuestión*

sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y estable la filosofía de capacitación para toda la empresa. A nivel organizacional existe mucha dificultad en la identificación para toda la empresa. A nivel organizacional existe mucha dificultad en la identificación de necesidades de capacitación; teniendo en cuenta que la capacitación es una respuesta esperada a las necesidades conocimientos, habilidades o actitudes, el éxito de su programa depende de la manera como haya sido satisfecha la necesidad. El sistema de capacitación por ser abierto no está aislado del contexto organizacional en la que se desenvuelve, ni los objetivos que le señalan la dirección.

ARTICULO 10. Análisis de recursos humanos. Como inventario de necesidades de Capacitación. Si el *análisis organizacional con fines de capacitación necesita* un examen minucioso de los *objetivos fijados*, de su claridad y de su coherencia, el análisis de recursos humanos busca verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la empresa. Se trata aquí del análisis de la fuerza de trabajo; el funcionamiento organizacional presupone que el personal posee habilidades, conocimientos y actitudes deseadas por la organización.

Al analizar la organización para identificar necesidades de capacitación, es importante estudiar no solo *la producción y los datos de la contabilidad de costos*, sino también *el esfuerzo necesario de los individuos para conseguir los resultados conseguidos con esos datos*. El desequilibrio entre el esfuerzo y el resultado puede indicar que los objetivos son formulados de tal forma que la capacitación no tiene o no puede desarrollar el comportamiento requerido de los trabajadores para alcanzar tales objetivos. Necesitan solamente un *esfuerzo moderado* y que el resultado aumentado por los esfuerzos se obtendrá por la acertada formulación de objetivos y la planeación correcta de capacitación.

ARTICULO 11. Análisis del desempeño. Se debe realizar un estudio de desempeño para saber como está realizando el personal su trabajo, y determinar que le hace falta de conocimiento para realizar su trabajo.

CAPITULO IV ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

ARTICULO 12. Establecer objetivos observables. Se refieren a establecer los objetivos que deben resultar de la determinación de las necesidades de capacitación y que deben ser observables por fácilmente por todo el personal de la empresa.

ARTICULO 13. Establecer objetivos medibles. Los objetivos que especifican lo que el personal será capaz de lograr después de realizar el programa de capacitación.

CAPITULO V TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

ARTICULO 14. Capacitación en el puesto. Consta de los siguientes pasos.

- Paso 1: Preparación del aprendiz;
- Paso 2: Presentación de la operación;
- Paso 3: Prueba de desempeño; y
- Paso 4: Seguimiento.

ARTICULO 15. Capacitación por instrucciones del puesto. Se requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista

también un "punto clave" correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran *qué* se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran *cómo* se tiene que hacer y *por qué*.

ARTICULO 16. Conferencias. Dar clases a los nuevos del personal. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas.

ARTICULO 16. Técnicas audiovisuales. Presentación de películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de vídeo.

ARTICULO 17. Aprendizaje programado. Método sistemático que utiliza la empresa para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al personal retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

ARTICULO 18. Capacitación vestibular por simulacros. Capacitar al personal en equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de un piloto de aviones, mediante la cual se pueden reducir los costos y peligros de la instrucción.

CAPITULO VI EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA

ARTICULO 19. Experimentación controlada. Método para probar la eficiencia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después del mismo y un grupo control.

ARTICULO 20. Que se debe medir. Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

1. *Reacción.* Se deben evaluar las reacciones del personal ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?;
2. *Aprendizaje.* Es posible someter a pruebas al personal para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado;
3. *Conducto.* Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo: ¿El personal del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos que antes?; y
4. *Resultados.* Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Descendió el número de quejas de los clientes acerca del personal? ¿Mejóro el índice de rechazo? ¿Descendió el costo de los desperdicios? ¿Se redujo la rotación de personal? ¿Se cumple ahora con las metas de producción? Y así sucesivamente.

CAPITULO VII OBJETIVOS Y NECESIDADES DE DESARROLLO

ARTICULO 21. Objetivo. El Desarrollo Profesional tiene *por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera de la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo.* Sus objetivos persiguen *plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas y numerosas.* Obedece a un programa preestablecido y tiende a una acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa. Puede también ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa. Es más conocido como Desarrollo de Recursos Humanos.

ARTICULO 22. Como determinar las necesidades de desarrollo. Hay muchos factores que considerar al determinar las necesidades de entrenamiento. Es esencial estudiar los elementos que toman parte en la situación del trabajo para estar seguros de que el programa de desarrollo apunta a un objetivo definido.

ARTICULO 23. Factores para determinar las necesidades. No importa cuál sea la categoría del desarrollo, es esencial tomar otros factores para determinar las necesidades: Están directamente relacionados con las condiciones de trabajo y afectan cada una de las categorías previamente mencionadas. La siguiente es sólo una lista parcial.

- a) Análisis de los deberes y responsabilidades del supervisor o jefe;
- b) Objetivos de organización y políticas;
- c) Relaciones laborales;
- d) Horarios de trabajo;
- e) Condiciones físicas de trabajo;
- f) Categoría de edades del grupo de supervisores o jefes;
- g) Estándares del desempeño del trabajo;
- h) Número de personas supervisadas; y
- i) Ambiente de la organización.

El propósito de la lista es la de señalar que el desarrollo de los supervisores y jefes tiene que realizarse dentro del contexto de su trabajo y estar relacionado con los elementos que tienen injerencia en todos los aspectos del trabajo.

CAPITULO VIII CATEGORÍAS DE DESARROLLO

ARTICULO 24. Categorías. En el panorama total de desarrollo de supervisores y jefes podemos encontrar tres categorías principales:

- a) *Desarrollo presupervisorio* que incluye la selección de personas potencialmente capaces y su preparación para la aprobación;
- b) *Desarrollo de supervisores y jefes normal*, que debe ser una actividad continua en la que se incluya la actualización con los conocimientos técnicos y funciones, reforzando los puntos débiles de cada individuo y dan información acerca de las políticas de la empresa; y
- c) *El desarrollo promocional del supervisor o jefe*, que han demostrado cualidades para pasar a nivel más altos, y después diseñar entrenamiento específico para ellos.

CAPITULO IX DESARROLLO GERENCIAL

ARTICULO 25. Propósito del desarrollo gerencial. Cualquier intento de la empresa para mejorar el desempeño actual y futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes y mayores capacidades.

ARTICULO 26. El proceso de desarrollo gerencial. El proceso de desarrollo gerencial consiste en dos series básicas de tareas:

- a) *Planificación y predicción de necesidades de personal.* Proyectar las posiciones del personal (en este caso gerencial) que se van a cubrir y luego comparar las vacantes proyectadas con los candidatos internos y externos que estén disponibles; y
- b) *Necesidades del gerente.* Se presentan los programas de desarrollo gerencial individualizados y en toda la compañía para asegurar que los gerentes adecuadamente capacitados y desarrollados estén disponibles cuando se les necesite.

ARTICULO 27. Capacitación gerencial en el puesto:

- a) **Rotación de puestos.** Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes;
- b) **Método de asesoría y reemplazo.** El personal trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar, y ésta a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación. Normalmente, la suplencia quita al ejecutivo ciertas responsabilidades, lo que da a la persona en entrenamiento la oportunidad de aprender el trabajo;
- c) **Paneles de gerentes en entrenamiento.** Método para proporcionar a personal de nivel gerencial medio la experiencia para analizar los problemas de la compañía invitándolos a participar en un papel junior de directores y formular recomendaciones sobre las políticas generales de la compañía; y
- d) **Aprendizaje acción.** Técnica de capacitación mediante la cual las personas en entrenamiento gerencial trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de otros departamentos.

ARTICULO 28. Desarrollo fuera del puesto.

- a) **Estudio de casos.** Método de desarrollo en el que el gerente se le presenta una descripción escrita de un problema organizacional para su diagnóstico y solución;
- b) **Juegos gerenciales.** Técnicas de desarrollo en la que grupos de gerentes compiten entre ellos mediante la toma de decisiones computarizadas en relación con compañías reales pero en simulacros;
- c) **Seminarios externos.** Muchas organizaciones en Guatemala e internacionales ofrecen seminarios y conferencias especiales dirigidas a proporcionar capacitación para desarrollar capacidades en sus gerentes. Por ejemplo en áreas como: administración general, recursos humanos, ventas y mercadeo, administración internacional, finanzas, sistemas y tecnología de información, administración de manufactura y operaciones, compras, transporte y distribución física, empaque, etc;
- d) **Programas relacionados con universidades.** Muchas universidades en Guatemala e internacionales ofrecen cursos avanzados de desarrollo de gerentes en todos sus niveles;
- e) **Interpretación de papeles.** Técnica de capacitación en la que el personal representa un papel de personas en una situación gerencial real, es decir, es crear una situación real y posteriormente hacer que las persona en entrenamiento asuman las partes de actores específicos en esa situación;
- f) **Modelo de comportamiento.** Técnica de capacitación en la que el personal observa primero las buenas técnicas gerenciales (en una película) y posteriormente actúan una situación simulada, para que luego se les proporcione retroalimentación y elogios por parte de sus supervisores; y
- g) **Centros internos de desarrollo.** Método realizado en la compañía, para exponer a los prospectos de gerentes a ejercicios reales, a fin de desarrollar mayores habilidades gerenciales.

ARTICULO 29. Técnicas especiales de desarrollo gerencial. Entre las técnicas especiales a implementar tenemos:

- a) **Capacitación para la adecuación del líder.** Programa que identifica los tipos de líderes y les enseña cómo adaptar su estilo de liderazgo a su situación;
- b) **Capacitación Vroom-Yetton para el liderazgo.** Programa de desarrollo para las personas en capacitación gerencial, que se centra en la toma de decisiones con diversos grados de información por parte de los

- subordinados. Se centra en desarrollar la habilidad gerencial para determinar el grado en que se debe permitir a los subordinados que participen en la toma de decisiones; y
- c) **Desarrollo de gerentes de éxito: Análisis transaccional.** Método para ayudar a dos personas a comunicarse y comportarse en el trabajo como adultos, al comprender los motivos de cada uno. Está dirigido a analizar las transacciones interpersonales o comunicaciones entre el gerente y sus subordinados.

CAPITULO X

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ARTICULO 30. Desarrollo organizacional. Programa a cambiar las actitudes, valores y creencias del personal, para que puedan mejorar la organización. El desarrollo organizacional se define como un programa dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias del personal de la empresa a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los cambios técnicos (reorganizaciones, instalaciones rediseñadas y otros) que se requieren, generalmente con la ayuda de un "agente del cambio" externo o consultor de la empresa.

ARTICULO 31. Retroalimentación de encuestas. Método para encuestar las actitudes del personal y ofrecer retroalimentación a los gerentes de departamento, para que ellos y el personal puedan resolver los problemas.

ARTICULO 32. Entrenamiento de sensibilización. Método para mejorar la imagen que tiene el personal de su propia conducta mediante pláticas sinceras en grupo, dirigidas por instructores especiales.

ARTICULO 33. Formación de equipos. Mejorar la eficiencia de los equipos, como los de funcionarios corporativos y directores de división, mediante asesores, entrevistas y reuniones para la formación de equipos.

CAPITULO XI

FORMA DE SOLICITAR CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

ARTICULO 34. Como solicitar capacitación. El personal de la empresa que se desee solicitar capacitación a la empresa, lo puede hacer solicitándolo por escrito y firmado por su jefe superior del departamento.

ARTICULO 35. Como capacitarse. El personal debe interesarse por mantenerse capacitado y acudiendo constantemente a las fuentes de información de capacitación del país a efecto de no descualizarse en el puesto que se desempeña.

ARTICULO 36. Fuentes de capacitación y desarrollo. Las fuentes de capacitación y desarrollo de la empresa será proporcionadas por el departamento de recursos humanos y deberán estar actualizadas para poder ser entregadas al personal cuando se soliciten.

ARTICULO 37. Forma de capacitarse. Las formas de capacitarse es manteniéndose en contacto directo con el departamento de recursos humanos y las empresas de capacitación existentes en el país e internacionalmente.

CAPITULO XII DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

ARTICULO 95. Aplicación inicial del reglamento. Al entrar en vigencia el presente reglamento, la aplicación inicial, se regirá por lo siguiente:

- a) Ninguna persona podrá formar parte del personal de la empresa podrá capacitarse si no llena los requisitos que en el presente se solicitan; y
- b) Se prohíbe capacitar personal que no cuenta con las actitudes indispensables para llevar a cabo la capacitación.

3.5 Administración de salarios

El reglamento de administración de salarios de la empresa consta de lo siguiente:

Considerando

La empresa, realizó los estudios técnicos necesarios para conformar su propio plan de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, ajustado a los requerimientos técnicos en la materia y constituido por los instrumentos que para el efecto señalara el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Que por se la empresa una entidad en crecimiento y desarrollo, se hace necesario dotarla de un Régimen Salarial y de Clasificación de Puestos, ajustado a la organización y características de sus puestos de trabajo.

Que el plan de clasificación de puestos y administración de salarios elaborado por la empresa, cuenta con la aprobación de la gerencia general y de la Junta directiva de la organización, quienes en su oportunidad se pronunciaron favorablemente sobre el referido Plan.

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. Objetivo general. El presente Reglamento tiene como objetivo general establecer las normas y procedimientos que regulan la adecuada administración del Plan de Clasificación de Puestos y Régimen de Salarios de la empresa.

ARTICULO 2. Autoridades responsables. La correcta aplicación de este Reglamento corresponde al Departamento de Recursos Humanos, por conducto de sus distinto personal a su cargo, quienes velarán por el debido y oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí contenidos.

ARTICULO 3. Ámbito de aplicación. Las disposiciones del presente Reglamento son aplicables a los trabajadores de la Empresa que ocupen puestos de carácter permanente y por contrato, exceptuando:

- a) Los trabajadores contratados para obra determinada o producto terminado, es decir, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada al precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada;
- b) Los servicios contratados; y
- c) Socios, Presidente y Gerente General de la empresa.

ARTICULO 4. Fuentes supletorias. *Los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con la Constitución de la República de Guatemala, El Código de Trabajo, los principios Generales de la Administración de Personal, la Equidad y los Principios Generales del Derecho.*

CAPITULO II CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

ARTICULO 5. Plan de clasificación de puestos. *La clasificación de puestos de la Empresa, se desarrolla sobre la base del estudio objetivo de la tareas, deberes y responsabilidades de cada puesto a fin de asignarles el título más representativo de su naturaleza y en igualdad de condiciones, hacerlos objeto de igual tratamiento en materia de reclutamiento y selección de personal, administración de salarios, evaluación del desempeño y demás acciones relacionadas con la administración del personal.*

ARTICULO 6. Base del sistema de administración de personal. *La clasificación de puestos constituye la base del sistema de administración de personal de la Empresa y de sus áreas de reclutamiento y selección, evaluación de méritos, valoración de puestos, asignación de salarios, formación, capacitación y desarrollo.*

ARTICULO 7. Instrumentos técnicos del plan de clasificación de puestos. *Los instrumentos, técnicos además del presente reglamento son:*

- a) Índices de Series de Clases de Puestos y de Títulos de Clases de Puestos;
- b) Manual de Descripción y Especificaciones de Clases de Puestos;
- c) Manual de valoración de Clases de Puestos;
- d) Manual de Especialidades; y
- e) Los registros que contengan la clasificación asignada a cada puesto con la indicación precisa de las tareas que les corresponda ejecutar.

ARTICULO 8. Glosario de términos técnicos. *En la Administración de la Clasificación de Puestos de la Empresa, los términos técnicos más importantes a utilizar se deben entender de la siguiente manera:*

CLASE DE PUESTOS: *Conjunto de puestos suficientemente similares entre sí en cuanto a tareas, autoridad, deberes y responsabilidades, que pueden ser identificados por un mismo título, asignárseles igual remuneración y demandar los mismo requisitos de preparación, experiencia y otras calidades para su desempeño.*

SERIE DE CLASES DE PUESTOS: *Conjunto de dos o más clases de puestos que tienen similitud en cuanto a la naturaleza del trabajo, pero que difieren en cuanto a la complejidad, grado de dificultad, responsabilidad y autoridad, lo cual se expresa con números romanos en forma ascendente, partiendo de I como nivel inferior.*

DESCRIPCIÓN DE CLASE DE PUESTOS: *Relación escrita de la especificación de la clase de puestos y los factores y subfactores considerados en la valoración.*

ESPECIFICACIÓN DE CLASE DE PUESTOS: *Relación escrita que refleja los aspectos distintivos de una clase de puestos, respecto de las demás, en cuanto a la naturaleza general de la actividad, ejemplos de trabajo, supervisión ejercida y recibida y requisitos mínimos de educación y experiencia exigibles para su desempeño.*

MANUAL DE DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE CLASES DE PUESTOS: *Recopilación genérica de las Descripciones de las Clases de Puestos existentes dentro del Plan de Clasificación.*

PUESTO: Conjunto de tareas y responsabilidades asignadas por la autoridad competente, para cuya ejecución se requiere el empleo de una persona durante una jornada completa o parcial de trabajo. Dichas tareas y responsabilidades existen independientemente de que el puesto esté ocupado.

ARTICULO 9. Utilización de títulos de puestos en documentos presupuestarios y contables. Para efecto de la *programación presupuestaria del personal, la contabilización del gasto por pago de salarios, documentos relacionados con nombramientos, ascensos, presupuesto, cuentas, etc.* debe utilizarse oficialmente los títulos de puestos establecidos por el Plan de Clasificación de Puestos.

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

ARTICULO 10. Acciones en materia de clasificación. Para la debida administración del Plan de Clasificación de la Empresa, se establecen las siguientes acciones:

- a) Creación y Clasificación de Puestos;
- b) Reclasificación de puestos;
- c) Creación de Clases de Puestos;
- d) Modificación de Clases de Puestos;
- e) Supresión de Clases de Puestos;
- f) Revaloración de Clases de Puestos;
- g) Creación de Series de Clases de Puestos;
- h) Creación de Especialidades;
- I) Modificación de Especialidades; y
- J) Supresión de Especialidades.

ARTICULO 11. Clasificación de puestos nuevos. Cuando por las necesidades de Servicio se requiera la creación de puestos, se deberá contar con la previsión de *fondos necesarios debidamente autorizados* por la Gerencia Financiera e incluidos en el Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Empresa.

ARTICULO 12. Creación y clasificación de puestos. La creación y clasificación de puestos tendrá el siguiente procedimiento:

- a) *El jefe de la unidad administrativa que requiera de la creación de puestos, lo solicitará por escrito ante la Subgerencia General incluyendo las justificaciones del caso;*
- b) *Con la aprobación de la Subgerencia General, el Departamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, analizará la solicitud presentada; mediante el estudio de las justificaciones proporcionadas y atendiendo las necesidades del servicio, determinará la conveniencia o inconveniencia de la creación;*
- c) *Si el Departamento de Recursos Humanos determina conveniente la creación de los puestos, solicitará a la unidad interesada, un detalle de las tareas y responsabilidades que tendrán asignadas los puestos, a efecto de realizar el estudio de clasificación respectiva; y la Gerencia Financiera, un informe que incluya prueba documental en cuanto a la disponibilidad presupuestaria. Si la creación no se considera atendible, presentará a la Gerencia General las recomendaciones que el caso amerite;*
- d) *Establecida la conveniencia y factibilidad de la creación de puestos, la Gerencia General lo someterá a consideración de la Junta Directiva para los efectos de la aprobación correspondiente, exponiendo los motivos que institucionalmente fundamenten la acción;*
- e) *Con la aprobación de la Junta Directiva y con base en la información obtenida, el Departamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, establecerá si dentro del Plan de Clasificación de la Empresa existen las clases que tipifiquen correctamente los puestos nuevos. De ser así haciéndolo constar en los documentos oficiales respectivos e incorporándolos a los registros correspondientes;*

- f) *Toda creación de puestos en la Empresa, debe ser notificada oportunamente a las que intervengan en el mismo; y*
- g) *Para la creación de puestos debe prevalecer el criterio de no burocratizar innecesariamente la Empresa, toda vez que la creación de puestos incide directamente en el gasto financiero de la misma, no sólo en lo que se refiere al salario inicial sino al gasto que se recurre por los beneficios adicionales que otorga la Empresa a su personal.*

ARTICULO 13. Reclasificación de puestos. La reclasificación de puestos constituye la determinación de la Junta Directiva de la Empresa de que un puesto asignado a una clase, debe pasar a formar parte de una clase distinta. *La reclasificación de un puesto puede dar lugar a que éste pase a otra clase ubicada en una categoría salarial igual, superior o inferior a la que originalmente estaba asignado, siempre y cuando el salario del trabajador no sea disminuido.*

La reclasificación procede únicamente cuando, por las necesidades del servicio o reorganización administrativa, se produzcan cambios sustanciales y permanentes en las tareas, deberes y responsabilidades asignadas a los puestos, modificaciones que previamente deben ser aprobadas por la Gerencia General, la que debe informar sobre el particular a la Junta Directiva de la Empresa.

ARTICULO 14. Procedimiento de reclasificación de puestos. Para la Reclasificación de Puestos deber observarse el siguiente procedimiento:

- a) *El jefe de la unidad administrativa interesada en la reclasificación de puestos, lo solicitará por escrito a la Subgerencia General a través del Departamento de Recursos Humanos, haciendo una exposición de los motivos que originan la solicitud;*
- b) *El Departamento de Recursos Humanos con instrucciones de la Subgerencia General, realizará la investigación correspondiente para conocer en detalle los motivos expuestos y determinar si se justifica o no la reclasificación de los puestos solicitada;*
- c) *Si determina la conveniencia de la reclasificación mediante el análisis correspondiente, el Departamento de Recursos Humanos establecerá que clase de puestos, comprendida dentro del Plan de Clasificación, tipifica correctamente al puesto de que se trate. En caso de que la reclasificación con lleve costo, debe contarse con la opinión favorable de la Gerencia Financiera en cuanto a la disponibilidad presupuestaria para el efecto;*
- d) *La reclasificación de los puestos y sus efectos, debe ser aprobada por la Junta Directiva, previas exposición justificada y documentada por parte de la Gerencia General; y*
- e) *Una vez aprobada la reclasificación, el Departamento de Recursos Humanos procederá a realizar las acciones de asignación del nuevo título y salario, efectuando las correcciones que procedan en los registros y documentos de la Empresa, debiendo además notificar por escrito al personal que se encuentre desempeñando el puesto reclasificado.*

ARTICULO 15. La reclasificación de puesto. Obedece únicamente al cambio sustancial y permanente de las tareas asignadas a los puestos, y por ningún motivo se debe operar por circunstancias personales de quienes los ocupan; *por negligencia o incapacidad de otros trabajadores de no asumir sus tareas ya responsabilidades de acuerdo al Manual de Descripciones y Especificaciones de Clases de Puestos y que estas se tengan que asignar a otros del personal, o por decisiones unilaterales de jefes de unidades, al hacer cambios inconsultos de personal, dejando posiciones vacías que causen o representen asignarles a otros puestos tareas que no son propias de los mismos.*

ARTICULO 16. Creación de clases de puestos. La creación de una clase de puestos procede únicamente cuando dentro del Plan de Clasificación de Puestos de la Empresa, no exista la clase que tipifique *correctamente las tareas y responsabilidades de un puesto nuevo o de uno existente, cuya reclasificación haya sido aprobada conforme al presente Reglamento, en este caso, el Departamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios con base en la información proporcionada por la unidad interesada,*

debe elaborar la Descripción y Especificación de Clase de Puestos correspondiente asignando el título y salario que se determina, incluyendo dentro de los manuales, índices de clases y otros documentos pertenecientes al Plan de Clasificación.

ARTICULO 17. Modificación de clases de puestos. La modificación de una o más clases de puestos procede cuando, por cambios operados en los puestos, se requiere variar la respectiva Descripción y Especificación de Clase de Puestos en cualquiera de sus componentes, ya sea porque se amplían o modifican tareas y responsabilidades o se hace necesario variar el título de la clase de puestos o los requisitos mínimos exigibles para su desempeño. Esta acción también procede cuando, como consecuencia de revisión al Plan de Clasificación de Puestos, se determina que la dinámica de la organización hace necesario efectuar modificaciones o ampliaciones a las clases de Puestos existentes, a fin de adecuarlas a las necesidades propias de la Empresa.

ARTICULO 18. Supresión de clases de puestos. La supresión de Clases de Puestos tiene lugar cuando se establece que ya no es necesaria una clase dentro del plan, por la inexistencia de puestos de trabajo dentro de la empresa, o por los que existen, se considera que las tareas deben asignarse a otra clase de Puestos.

ARTICULO 19. Revaloración de clases de puestos. La revaloración de una clase de puestos es el procedimiento técnico por medio del cual se modifica el salario asignado en razón de variaciones en al ponderación de los factores, subfactores y grados correspondientes a dicha clase. La revaloración puede implicar el incremento o decremento del salario inicial asignado a la clase de puestos de que se trate y requiere necesariamente de la aprobación de la Junta Directiva de la Empresa.

ARTICULO 20. Creación de series de clases de puestos. Esta acción procede cuando se determina que dentro del Plan de Clasificación de Puestos, no existe la Serie de Clase de Puestos que tipifique correctamente al conjunto de clases que se agrupan en la serie de que se trate o que surjan nuevas actividades para las cuales sea necesario crear una nueva serie.

ARTICULO 21. Procedimiento para la creación de series de clases de puestos.

- a) Departamento de Recursos Humanos previo análisis, establecerá la conveniencia de crear una nueva serie, para lo cual emitirá el dictamen correspondiente exponiendo el estudio realizado y las justificaciones que sustenten la acción;
- b) La creación de Series de Clases de Puestos, deberá ser aprobada por la Junta Directiva, previas exposición justificada de Subgerencia General; y
- c) Aprobada la acción de Creación de Series de Clases de Puestos, el Departamento de Clasificación de Puestos y Salarios, procederá a realizar la asignación correspondiente y las correcciones que procedan en los registros y documentos oficiales del Plan.

ARTICULO 22. Creación de especialidad. La solicitud de creación de una especialidad, procede únicamente cuando se determina la necesidad de utilizar nuevos campos de trabajo o áreas de la ciencia, con motivo de la implementación de nuevos servicios o la ampliación de los existentes y siempre que se determine que por las características del puesto no se le puede asignar una de las especialidades ya existentes en el Manual de Especialidades, y debe cumplirse con el siguiente procedimiento:

- a) La jefatura de la unidad administrativa de que se trate, formulará por escrito la solicitud ante la Gerencia de Recursos Humanos, acompañando una exposición de los motivos que originaron la propuesta de creación correspondiente;
- b) La Gerencia de Recursos Humanos cursará el expediente al encargado de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios para obtener su opinión; el que si lo estima conveniente, podrá solicitar que se

amplien las justificaciones y se proporcione información adicional o practicará las auditorias de trabajo que sean necesarias;

- c) *El Departamento de Recursos Humanos*, propondrá el proyecto de acuerdo de creación de la especialidad ante la Subgerencia General, adjunto el Dictamen correspondiente;
- d) *Subgerencia general aprueba el Acuerdo* si lo considera conveniente y se notifica a las unidades administrativas involucradas; y
- e) *El departamento de Recursos Humanos queda encargado de adicionar los ejemplos* de trabajo en las clases de puestos que resulten involucradas en el Manual de Descripciones y Especificaciones de Clases de Puestos y la incorporación de la nueva especialidad en el Manual respectivo.

ARTICULO 23. Cambio de especialidad. La especialidad asignada a un puesto es de carácter permanente, razón por la cual su modificación procede únicamente en los siguientes casos:

- a) Cuando por necesidades de la *prestación de los servicios* se establezca que se deben operar modificaciones sustanciales y permanentes en la actividad de trabajo de un puesto; y
- b) Cuando se determine que la *especialidad asignada* a un puesto no es la correcta.

Debiendo cumplirse el siguiente procedimiento:

- a) *La jefatura de la unidad administrativa donde se encuentra presupuestado el puesto*, una vez establecida la necesidad de modificar la especialidad, presentará una solicitud justificada ante la Gerencia de Recursos Humanos;
- b) *La Gerencia de Recursos Humanos evaluará la petición y cursará el expediente*, el podrá requerir que se amplíe la información o las justificaciones y practicará las auditorias de trabajo que sean pertinentes, a efecto de establecer la precedencia o improcedencia de la acción; y
- c) *El Departamento de Recursos Humanos*, emitirá su dictamen correspondiente y de ser procedente la acción solicitada, propondrá el proyecto de acuerdo ante la Subgerencia General, el que una vez aprobado deberá ser notificado a las unidades administrativas involucradas.

ARTICULO 24. Supresión de una especialidad. *La supresión procede únicamente* cuando se ha establecido que la especialidad asignada a un puesto ha dejado de ser propia del campo de trabajo de la Empresa, por lo que ya no es representativa de las actividades que efectivamente desarrolla, debiendo para el efecto seguir el procedimiento siguiente:

- a) *La jefatura de la unidad administrativa que se trate*, presentará ante la Gerencia de Recursos Humanos, la solicitud de supresión de especialidad, acompañada de las justificaciones en que se fundamenta;
- b) La Gerencia de Recursos Humanos cursará el *expediente* al encargado de la Clasificación de Puestos y Administración de Salarios;
- c) *El Departamento de Recursos Humanos y su encargado de la Clasificación de Puestos y Administración de Salarios*, realizará el análisis correspondiente a la información, elaborando el dictamen que corresponda y si es precedente la acción, propondrá ante la Subgerencia General el proyecto de acuerdo que corresponda, debiéndose notificar a las unidades administrativas involucradas; y
- d) *El encargado de la Clasificación de Puestos y Administración de Salarios* es el responsable de la actualización del Manual de Descripciones y Especificaciones de Clases de Puestos y Manual de Valoración de Puestos en caso de la procedencia de la supresión de la especialidad.

El encargado de la Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, queda obligado a revisar el Manual de Especialidades y previo estudio del mismo, *a suprimir de oficio las especialidades* que considere convenientes, haciéndose los ajustes en los instrumentos técnicos correspondientes y notificar a donde corresponda.

ARTICULO 25. Responsabilidad de la administración del plan. La administración del Plan de Clasificación de Puestos es responsabilidad de la Junta Directiva y de la Subgerencia General en lo que concierne a las decisiones, y el encargado de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, en la aplicación del proceso técnico.

ARTICULO 26. Revisión y modificación del plan de clasificación. La sugerencia General dispondrá la revisión total o parcial del Plan de Clasificación de Puestos cuando lo estime necesario, previa aprobación de la Junta Directiva de la Empresa. Las revisiones parciales deben realizarse por lo menos cada dos años a efecto de mantener actualizado el Plan.

Las modificaciones a los Instrumentos del Plan que no incidan en el Reglamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios de la Empresa, deben ser aprobadas por la Junta Directiva atendiendo el procedimiento utilizado para su aprobación original, siendo responsabilidad de sus autoridades notificarlas a la Oficina Nacional de Servicio Civil y a la Gerencia Financiera. No obstante lo anterior, cuando las modificaciones se refieran al Reglamento de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, debe procederse en la forma prescrita en el Artículo 56 del presente Reglamento.

ARTICULO 27. Prohibiciones en materia de clasificación de puestos. En la aplicación del Plan de Clasificación de Puestos se establecen las prohibiciones siguientes:

- a) *Utilizar en asuntos relacionados con contabilidad, presupuesto y otras acciones oficiales, títulos de puestos que no sean los aprobados dentro del Plan de Clasificación;*
- b) *Suprimir o abolir una clase de puestos o un puesto, con el propósito de despedir al trabajador que lo ocupa;*
- c) *Reclasificar un puesto, si el trabajador que lo ocupa no satisface los requisitos de preparación académica y experiencia laboral exigidos para el desempeño del puesto en la nueva clase;*
- d) *Reclasificar un puesto a una clase de categoría salarial superior, con el propósito de mejorar la remuneración del personal que lo ocupa, sin observar los procedimientos o sin atender los motivos que fundamentan la acción de reclasificación de puestos establecidos en este reglamento;*
- e) *Reclasificar un puesto a una clase de categoría salarial superior, por el motivo que la persona que lo ocupa adquiera méritos de preparación académica, sin que la funciones del puesto hayan variado sustancial y permanentemente;*
- f) *Reclasificar un mismo puesto más de una vez en el periodo de seis meses y*
- g) *Asignar a un trabajador, tareas distintas a las asignadas al puesto que ocupa o, trasladarlo en forma definitiva a una unidad administrativa diferente a la que la corresponde presupuestariamente, sin seguir el procedimiento establecido.*

CAPITULO IV VALORACIÓN DE PUESTOS

ARTICULO 28. Valoración de puestos. Es el sistema técnico utilizado para determinar la importancia de cada puesto de la organización en relación con los demás, para el correcto establecimiento de los salarios correspondientes.

ARTICULO 29. Método de valoración. Para la valoración de puestos en la Empresa se utilizará el método de valoración por puntos, de conformidad con los factores, subfactores, grados y puntos.

ARTICULO 30. Factores de valoración. Los factores de valoración de puestos en la Empresa, son los siguientes:

- a) Formación, habilidad y experiencia;
- b) Responsabilidad;
- c) Complejidad de Labores;

- d) Esfuerzo; y
- e) Condiciones de trabajo.

Cada factor se integra por subfactores cuya definición está contenida en el Manual de Valoración de Clases de Puestos.

ARTICULO 31. Escala de valoración. Es el instrumento que contiene la ponderación de los factores, subfactores y grados utilizados en la Valoración de los puestos con indicación del número de puntos que corresponde a cada uno de ellos.

ARTICULO 32. Aplicación de valoración. La valoración se aplica a todas las clases de puestos comprendidas en el Plan de Clasificación, a excepción de los puestos de Gerencia General, y Subgerencia General. También debe aplicarse a las clases de puestos creadas o modificadas de conformidad con el presente Reglamento.

CAPITULO V ESCALA DE SALARIOS

ARTICULO 33. Escala de salarios. Para la asignación de salarios de las clases de puestos contenidas en el Plan de Clasificación de Puestos de la Empresa, se establece la siguiente escala:

SERIE SALARIAL	SALARIO INICIAL	SALARIOS 1	INTERMEDIOS 2	3	SALARIO MÁXIMO
1					
2					
3					
4					
5					
6					

ARTICULO 34. Integración de la escala de salarios. La escala de salarios de la Empresa se integra en la forma siguiente:

- a) Serie salarial. Constituye cada una de las categorías de la escala ordenadas ascendente. Cada serie salarial contiene salario inicial, salarios intermedios y salario máximo;
- b) Salario inicial. Es el salario que corresponde presupuestariamente a cada uno de los puestos asignados dentro de una misma clase. Consecuentemente, es el salario base asignado a esa clase de puestos;
- c) Salarios intermedios. Son los salarios comprendidos entre el salario inicial y el salario máximo, en cada serie de la escala. Los salarios intermedios se utilizan para la aplicación de la política salarial de la Empresa y se asignarán en la forma establecida en el artículo 38; y
- d) Salario máximo: Es el salario tope en cada serie, de acuerdo al período de vida útil de la escala de salarios.

CAPITULO VI ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

ARTICULO 35. Monto de la retribución. Los salarios iniciales, intermedios y máximos contenidos en la escala de salarios, corresponden a una doseava parte del monto del salario anual previsto para cada puesto de trabajo de la Empresa en el presupuesto respectivo.

ARTICULO 36. Salario y jornada de trabajo. Los salarios contenidos en la escala, corresponden a la remuneración determinada por el cumplimiento efectivo de una jornada completa de trabajo, conforme a la jornadas establecidas por la empresa.

ARTICULO 37. Normas para remuneración de jornadas especiales. Para la remuneración de los trabajadores que laboren durante un período distinto a la jornada completa de trabajo se observará lo siguiente:

- a) Cuando uno del personal, por la naturaleza del puesto que se trate, sea contratado para laborar durante una jornada parcial de trabajo devengará el salario proporcional al que le correspondería si laborara la jornada completa de trabajo;
- b) Cuando uno del persona labore tiempo adicional a la jornada completa de trabajo legalmente establecida, deberá remunerársele el tiempo extraordinario laborado, siempre que exista autorización expresa por escrito y no se trate de reposición de tiempo por negligencia, omisión o enmienda por parte del trabajador. El monto de la remuneración que se pagará al personal de la empresa que laboran fuera de la jornada ordinaria de trabajo, en días de asueto o días domingo, será establecido de por un reglamento especial. Tales asignaciones deberán tener como base el valor de la hora ordinaria de trabajo, conforme a la escala de salarios contenida en el artículo 33 de este reglamento; y
- c) No tendrán derecho a pago de tiempo extraordinario, el personal que por la naturales que desempeñan, no están sujetos a las limitaciones de jornada ordinaria de trabajo.

ARTICULO 38. Promoción salarial. Se entiende por promoción salarial la asignación del salario intermedio superior al que se encuentra devengando el trabajador, dentro de la serie salarial en que está comprendida la Clase de Puestos a que pertenece el puesto que ocupa. Las promociones salariales se aplicarán después de uno (1) o dos (2) años de servicio continuo de cada uno del personal, previo a las calificaciones satisfactorias de cada uno de los mismo de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la empresa y el sistema de evaluación de méritos a que se refiere el artículo 49 de este reglamento y siempre que la disponibilidad financiera lo permita, tales promociones deberán asignarse en los renglones presupuestarios, según sea el caso.

ARTICULO 39. Asignación salarial en caso de ascenso. Para la asignación de salario en casos de ascenso, se deben observar las normas siguientes:

- a) El personal que sea *ascendido definitivamente* a un puesto de categoría salarial superior, devengarán el salario inicial correspondiente al puesto al cual ascienden. Si el servidor devenga un salario total mayor, deberá asignársele el salario intermedio próximo dentro de los contenidos en la serie de la escala a la cual estará asignado el puesto al que asciende; y
- b) El personal ascendido en forma *interina* devengará el salario inicial del puesto al cual son ascendidos, salvo que su salario total en puesto que ocupan sea mayor, en cuyo caso continuarán devengando este último.

ARTICULO 40. Programación presupuestaria de salarios. Dentro de la programación presupuestaria anual de la Empresa y como parte del *Presupuesto de Ingresos y Egresos*, debe formularse el presupuesto de salarios conforme a las normas presupuestarias con el detalle de todos los puestos, consignándole a cada uno el título y salario que le corresponde de acuerdo a la clasificación establecida. Las cantidades que el personal devengue o se prevean por concepto de promoción salarial, debe consignarse a nivel de actividad o producto, con cargo al renglón presupuestario de la clasificación presupuestaria, según sea el caso.

ARTICULO 41. Determinación del salario al ingreso o retiro del personal. Las personas que ocupen puesto en la Empresa comenzarán a devengar el salario inicial que le corresponde al puesto, a

partir del día en que tomen posesión del mismo, hasta su entrega. Si la entrega se efectúa después de la mitad de la jornada de trabajo, el salario corresponderá a la persona que entrega.

ARTICULO 42. Formas de pago de salarios. El pago de salarios al personal de la Empresa, debe entender lo siguiente:

- a) Los pagos se harán en periodos quincenales o mensuales, según convenga a las políticas de la Empresa;
- b) Todo pago debe hacerse en efectivo o por medio de cheque a nombre del personal;
- c) Los pagos se *efectuarán en los mismos lugares de trabajo* y deben hacerse directamente al personal, su representante legal o persona debidamente autorizada para el efecto; y
- d) Los pagos por *concepto de salarios se imputarán a las partidas específicas* que identifican a los puestos dentro del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Empresa.

ARTICULO 43. Prohibiciones generales en materia de salarios. En la administración del régimen de salarios de la Empresa se establecen las prohibiciones siguientes:

- a) Ninguno del personal puede ser *objeto de promoción salarial* durante el período de prueba;
- b) No puede disponerse *una nueva promoción salarial* para uno mismo del personal antes de transcurrir seis meses, a partir de la última promoción o ascenso; y
- c) Ninguno del personal puede *desempeñar a la vez, dos o más puestos dentro de la Empresa*; sin embargo, no se entenderá como desempeño de dos o más puestos remunerados a quienes por razón de su cargo formen parte de juntas, comisiones u otros órganos similares, cuyo desempeño sea retribuido por sistema de dietas.

ARTICULO 44. Responsabilidad por pagos ilegales. Se prohíbe efectuar pago alguno por servicios personales en contra de las disposiciones del presente Reglamento y demás disposiciones aplicables. En consecuencia, *incurre en responsabilidad quien autorice, apruebe, efectúe o refrende el pago o suscriba el comprobante, cheque o nómina de pago respectiva*. La cantidad pagada en contravención de esta norma deber ser recuperada por la vía legal correspondiente e ingresada a las cajas de la Empresa, sin perjuicio de deducir las demás responsabilidades legales que correspondan.

ARTICULO 45. Aplicación de políticas salariales del Gobierno de la República. El personal de la empresa, *queda excluida de las políticas salariales u otro tipo de beneficios económicos*, que el Gobierno de la República aplique a sus trabajadores, así como para sus entidades descentralizadas y autónomas que no cuentan con su propio Plan de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios.

CAPITULO VII PERÍODO DE PRUEBA

ARTICULO 46. Término del período de prueba. Toda persona nombrada en un puesto de naturaleza permanente o por contrato debe someterse a un período de prueba práctica en el desempeño del puesto de que se trate. El período de inicia a partir de la fecha de toma de posesión y dura seis meses para los nuevos servidores y tres para los casos de ascenso.

Queda a salvo el *derecho del servidor a ser restituido* a su cargo anterior si fuera separado del nuevo puesto durante la prueba por razones que no constituyan falta. Al terminar satisfactoriamente el período de prueba, el servidor deber ser considerado parte del personal regular de la empresa.

ARTICULO 47. Facultad de la autoridad nominadora. En cualquier tiempo, dentro del período probatorio, y conforme al reglamento respectivo, la autoridad nominadora *puede separar a alguno del personal*, si considera que este es inepto y no cumple sus deberes satisfactoriamente, o que sus hábitos o conducta general no justifican su continuación en el servicio. La Autoridad Nominadora podrá ordenar la

remoción de cualquier servidor durante el período probatorio, siempre que establezca que su nombramiento fue resultado de error o fraude, en cuyo caso el interesado deberá ser oído previamente, para lo cual se le concederá audiencia de tres días a partir del requerimiento.

ARTICULO 48. Evaluación del período de prueba. Es responsabilidad directa de los jefes inmediatos del trabajador informar por lo menos con diez (10) días de *anticipación* al vencimiento del período probatorio, a la Gerencia de Recursos Humanos, sobre la conducta, rendimiento y demás información relacionadas con su desempeño, así como manifestar la conveniencia o inconveniencia de que el servidor continúe en el puesto.

La Gerencia de Recursos Humanos llevará a la Subgerencia General el expediente respectivo para que con base en el informe del jefe inmediato resuelva lo procedente.

El incumplimiento de esta norma dará lugar a las sanciones que establece el Reglamento General de Trabajo de la Empresa.

CAPITULO VIII EVALUACIÓN POR MÉRITOS

ARTICULO 49. Establecimiento de un sistema de evaluación de méritos. La empresa establecerá un sistema de evaluación del personal con el propósito de determinar periódicamente la calidad de su rendimiento en la ejecución de las tareas inherentes al puesto que ocupan y en base al mismo proponer las promociones salariales y otros beneficios que correspondan.

ARTICULO 50. Aplicación del sistema de evaluación. El sistema de evaluación que se establezca determinará los aspectos a considerar y el personal a quien será aplicable, así como la periodicidad, factores a calificar y otros aspectos pertinentes.

ARTICULO 51. Registro de méritos y deméritos. Cuando uno del personal de la Empresa realice una acción meritoria o incurra en falta, la Gerencia de Recursos Humanos a través del Departamento, con la información que le rindan al respectivo jefe, lo registrará en el récord de méritos y deméritos del personal, para efectos de tomarlo en cuenta para la aplicación de promociones salariales, ascensos y otras acciones que correspondan.

CAPITULO IX DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

ARTICULO 52. Aplicación inicial de la escala de salarios. Al entrar en vigencia el presente reglamento, la aplicación inicial de la Escala de Salarios, se regirá por lo siguiente:

- a) *Los puestos que tengan un salario inicial inferior a los establecidos, de conformidad con los resultados de la clasificación, se les asignará el salario inicial correspondiente a la clase de puestos donde hayan sido ubicados; y*
- b) *No podrán ser disminuidos los salarios de aquellos puestos que, al momento de la aplicación de este Reglamento, tengan un salario superior al salario inicial establecido de conformidad con los resultados de la clasificación; en consecuencia, se les asignará el salario inicial correspondiente a la clase de puesto donde hayan sido ubicados y la diferencia deberá ser consignada en los renglones presupuestarios, según corresponda.*

3.6 CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

A continuación se presenta el reglamento de Clima Organización y Motivación del personal de la empresa:

Considerando

La empresa, realizó los estudios técnicos necesarios para conformar su propio plan de clima organización y motivación del personal, ajustado a los requerimientos técnicos en la materia y constituido por los instrumentos que para el efecto señalara la el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Que por se la empresa una entidad en crecimiento y desarrollo, se hace necesario dotarla de un reglamento de clima organización y motivación del personal, *ajustado a la organización y características de sus puestos de trabajo.*

Que el plan de clima organización y motivación del personal, elaborado por la empresa, cuenta con la aprobación de la gerencia general y de la junta directiva de la organización, *quienes en su oportunidad se pronunciaron favorablemente sobre el referido Plan.*

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. Objetivo general. El presente reglamento tiene como objetivo general establecer las normas y procedimientos que regulan la adecuada administración del plan de clima organización y motivación del personal.

ARTICULO 2. Autoridades responsables. La correcta aplicación de este Reglamento corresponde al Departamento de Recursos Humanos, por conducto de sus distinto personal a su cargo, quienes velarán por el debido y oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí contenidos.

ARTICULO 3. Ámbito de aplicación. Las disposiciones del presente Reglamento son aplicables a los trabajadores de la Empresa que ocupen puestos de carácter permanente y por contrato, exceptuando:

- a) Los trabajadores contratados para obra determinada o producto terminado, es decir, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada al precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada;
- b) Los servicios contratados; y
- c) Socios, Presidente y Gerente General de la empresa.

ARTICULO 4. Fuentes supletorias. Los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con la Constitución de la República de Guatemala, El Código de Trabajo, los principios Generales de la Administración de Personal, la Equidad y los Principios Generales del Derecho.

CAPITULO II

OBJETIVOS Y FUNCIONES

ARTICULO 5. Objetivos. El Clima organizacional es el *ambiente humano* dentro del cual realizan su trabajo el personal de la empresa. Este se refiere al ambiente de un departamento, una sección o bien de toda la organización. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la empresa. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas.

El clima *influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo*. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. El personal espera ciertas *recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose* en la percepción que tiene del clima de la organización.

Un ambiente estable *es una inversión a largo plazo*. Los ejecutivos de las organizaciones deberían percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal pueden lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de ese activo llamado clima. Una organización así administrada pronto padecerá por falta de activo.

Tanto patronos como personal, anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo. Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable, *como por ejemplo:* Calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidad, controles razonables y el compromiso del personal: Participación.

El personal siente que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. *Muchos del personal buscan también la responsabilidad* y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Se han desarrollado diferentes instrumentos para medir el ambiente de organización de la empresa. Generalmente, estos instrumentos identifican un número de elementos del medio a los que el personal califica, para ser combinados e interpretados por la gerencia.

Otro concepto de la administración, estrechamente relacionado con el clima organizacional, es el de la moral. El clima es un concepto más amplio, y se refiere a toda la organización. *La moral es* un concepto más estrecho y se refiere a los individuos o grupos. *La moral se centra básicamente* en actitudes, mientras que el clima también incluye la práctica tradicional y costumbres. En el clima organizacional los cambios se presentan más lentamente que en el moral de el personal.

ARTICULO 6. Funciones. La funciones específicas son:

- a) Se trata de un *recurso técnico* que como tal exige un tratamiento de la información en forma profesional con personal capacitado con experiencia en este tipo de datos;
- b) Se debe *garantizar el anonimato* en las respuestas para lograr que las respuestas sean lo más verídicas posible; y
- c) Si la empresa no está dispuesta a corregir de verdad y en un plazo más corto las deficiencias que se identifiquen en la Encuesta o a *demostrar objetivamente la falta de justificación* de las críticas

presentadas, puede producir más daño que el que no realizarla, ya que sólo saca a flote inquietudes que aunque existían ya, no se tipificaban tan claramente.

CAPITULO III MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

ARTICULO 7. Factor de motivación. Este factor de motivación se debe definir en el personal como las especificaciones de conducta para el puesto que tiene el personal; es decir, lo que busca el personal. Para definirlo claramente tomemos en cuenta los siguiente:

- a) ¿Qué le debe gustar hacer a la persona para disfrutar de este puesto?;
- b) ¿Hay algo que ha la persona le disguste?;
- c) ¿Existen objetivos o aspiraciones esenciales que deba tener?;
- d) ¿Existen demandas de energía poco comunes en el desempeño del trabajo?; y
- e) ¿Cómo resuelve la persona los problemas?.

ARTICULO 8. El papel del dinero en la motivación laboral. Las técnicas de motivación, como el enriquecimiento del puesto, no hay duda de que el dinero sigue siendo el motivador más importante, por lo tanto, se debe tomar en cuenta para la motivación del personal de la empresa. La empresa debe tratar al personal como socios y fomentar su compromiso y es razonables pagarles como socios y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño.

ARTICULO 6. Encuestas de actitud. Estrechamente relacionada con las *Auditorías de personal*, se encuentra la Encuesta de Actitud del Personal, ya que si bien es cierto la Auditoría de Personal *refleja los aspectos objetivos o formales* de la situación que guarda la Administración de Personal en la empresa, La Encuesta de Actitud tiende a revelar hasta donde sea posible " lo que el personal realmente siente" sobre las políticas, programas, técnicas y prácticas en materia de Administración de Personal.

CAPITULO IV ESTUDIOS, OBJETIVOS, IMPORTANCIA, FUNCIONES Y TIPOS

ARTICULO 7. Objetivos. Los objetivos del estudio:

- a) Diagnosticar el Clima organizacional actual de la empresa;
- b) Determinar la clase de Clima organización que le gustaría tener a los miembros de la empresa;
- c) Obtener los perfiles por departamento o grupo;
- d) Identificar las discrepancias o diferencias entre el clima organizacional actual y el clima deseado;
- e) Identificar las discrepancias, diferencias y causas de las diferencias entre los dos climas organizacionales; y
- f) Tomar las medidas necesarias o factibles para eliminar o minimizar las discrepancias o diferencias y mejorar el clima organizacional.

ARTICULO 8. Importancia. La importancia de analizar la actitud del personal es:

- a) Conocer aquellos *sistemas prácticos y políticos* que molestan al personal pero que está no se atreve a presentar en quejía, para poder corregirlos;
- b) Conocer esas mismas circunstancias cuando *no sean reales*, sino que se deban a mala interpretación o incompleta información, con el fin de explicar aquello de que se trate, para evitar descontentos injustificados;

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

- c) Proveer a la empresa de *un medio de comunicación con su personal*, mucho más amplio, confiable y franco, ya que, por su naturaleza, la Encuesta de Actitud tiende a garantizar el absoluto sigilio sobre las opiniones de los trabajadores y tomar en cuenta los puntos de vista de éstos;
- d) *Poner en acción* que, por el sólo hecho de establecerse, calma muchas inquietudes, haciendo sentir al personal que la empresa está dispuesta a reconocer sus fallas, mantener las mejores relaciones con sus trabajadores y tomar en cuenta los puntos de vista de ellos; y
- e) Recibir *información muy valiosa de los trabajadores* sobre algunas sugerencias relacionadas con sistemas y mejoras en material de personal.

ARTICULO 9. Funciones. La funciones específicas de los estudios de actitud del personal es:

- a) Se trata de un *recurso técnico* que como tal exige un tratamiento de la información en forma profesional con personal capacitado con experiencia en este tipo de datos;
- b) Se debe *garantizar el anonimato* en las respuestas para lograr que las respuestas sean lo más verídicas posible; y
- c) Si la empresa no está dispuesta a corregir de verdad y en un plazo más corto las deficiencias que se identifiquen en la Encuesta o a *demostrar objetivamente la falta de justificación* de las críticas presentadas, puede producir más daño que el que no realizarla, ya que sólo saca a flote inquietudes que aunque existían ya, no se tipificaban tan claramente.

ARTICULO 10. Tipos. Los tipos de estudios que se realizan en la empresa son:

- a) *El primer tipo es por entrevista*, que aunque es usada tiene la limitación de dificultar la conservación del anonimato, aún cuando se realice por técnicos de fuera de la empresa; y
- b) *El segundo tipo es por medio de cuestionarios* que incluyen preguntas que pueden responderse en cualquiera de las siguientes formas:
 - 1) Preguntas cerradas
 - 2) Respuestas abiertas
 - 3) Respuestas de selección múltiple

Un modalidad de preguntas incluidas en las Encuestas de Actitud son los índices de Moral. Se considera como tal a aquella que incluye tres o más respuestas que están graduadas de un nivel menor a mayor satisfacción.

El procedimiento usado para calcular el Índice de Moral es obtener la Media Ponderada sobre un total de 100 puntos.

CAPITULO V VARIABLES A EVALUAR

ARTICULO 11. Normas. El grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones y/o restricciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, por ejemplo, exceso de leyes, políticas y reglas o prácticas, hacia las cuales hay que conformarse o avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren más conveniente.

ARTICULO 12. Responsabilidad. Se da a los miembros de la empresa responsabilidad personal para alcanzar o lograr realizar la parte de las metas organizacionales que les corresponden, el grado en que los miembros del grupo pueden tomar decisiones acerca de como realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

ARTICULO 13. Reconocimiento del logro. El énfasis que la empresa pone en la calidad del rendimiento, y la producción sobresaliente, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la empresa establece metas que son un reto para ellos, y comunica el compromiso con estas.

ARTICULO 14. Recompensas. El grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados.

ARTICULO 15. Claridad organizacional. El grado en que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de confusos, desordenados o erráticos.

ARTICULO 16. Cordialidad y apoyo. El sentimiento de que la amistad es una norma apreciada por el grupo de que los miembros confían unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

ARTICULO 17. Liderazgo. La disposición por parte de los miembros de la empresa para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo y se les recompensa por su eficacia. Esta se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos miembros, ni depende de ellos.

ARTICULO 18. Seguridad. El sentimiento de los miembros de la organización por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

ARTICULO 19. Salario. El sentimiento que experimentan los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con los grupos de referencia (amigos y familiares).

CAPITULO VI DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

ARTICULO 20. Aplicación. Al entrar en vigencia el presente reglamento, la aplicación inicial del reglamento de motivación y Clima Organizacional se regirá por lo siguiente:

- a) *Las encuestas realizadas por la empresa, de conformidad con los resultados de las mismas se analizarán en una reunión de gerentes y en Junta Directiva de la empresa; y*
- b) *Las opiniones de que se presenten deberán ser realizadas de una manera que el personal expreso sus opiniones sinceras y sin ningún temor.*

3.7 Cómo triunfar dentro de una organización

3.7.1 Búsqueda de un empleo

a) Realice su propia investigación

Determine el *área geográfica* donde quiere trabajar y debe conocer todo lo que pueda sobre las compañías en esa área que le resulten atractivas, así como las personas en esas compañías con las que deben entablar contacto para obtener el empleo que quiere.

Antes de escoger en que industria nacional desea trabajar debe saber que el personal es servidor de la organización, ya sean elegidos o nombrados, ya sea que la organización sea un gobierno, una entidad gubernamental, una empresa, un hospital, una diócesis. Su deber es subordinar sus gustos, deseos y preferencias al bienestar de la institución.

b) Contactos personales

De acuerdo con los estudios, la manera más popular de conseguir entrevistas personales, particularmente para empleos con altos sueldos gerencias anuales, son los contactos personales, como amigos y parientes.

c) Respuesta a anuncios

La mayoría de los expertos está de acuerdo en que ésta es una manera con pocas probabilidades de obtener un empleo, y se toma cada vez menos probable en la medida en que el nivel del puesto aumenta. Habrá que tener mucho cuidado al responder a anuncios en los que no haya mucha información. Algunas empresas de búsqueda de ejecutivos u otras compañías quizás publiquen anuncios, aun cuando no haya una vacante, sólo para evaluar el mercado, y siempre habrá la posibilidad de que pueda responder a la misma empresa donde trabaja. Por otra parte, al responder a este tipo de anuncios tendrá que estar seguro de crear la impresión correcta con los materiales que presenta; verifique la mecanografía, estilo, gramática, limpieza y todo lo demás, y revise su curriculum vitae para estar seguro de que esta ajusta al empleo para el que está solicitando ser contrato.

d) Agencias de empleo

Las agencias son particularmente eficientes en cuanto a colocar a las personas en puestos altos, pero también pueden ser útiles para puestos con ingresos superiores. Dirijase a tres o cuatro, de preferencia en respuesta a anuncios específicos, y evite firmar algún contrato que otorgue a la agencia derechos exclusivos para contratarlo.

e) Reclutadores ejecutivos

Las empresas contratan a esta compañías para que busquen talento de alto nivel y sus honorarios los cubren siempre ellas mismas. Si usted conoce el puesto que desea, vale la pena ponerse en contacto con alguna de ellas.

f) Asesores de carrera

No le ayudarán a encontrar propiamente un trabajo, sino que se especializan en las pruebas de aptitud y la asesoría de carrera.

g) Asesores del mercado ejecutivo

Estas empresas se encargan de su campaña de búsqueda de empleo.

h) Cómo realizar un curriculum vitae

Su curriculum vitae es probablemente el documento de venta personal más importante, el que determina si dio en el blanco y será invitado a una entrevista de empleo. A continuación se presentan algunos elementos de todo curriculum.

• Datos generales

Inicie su curriculum vitae con su nombre, dirección y número telefónico. El uso del número telefónico de su oficina, por cierto, puede indicar que (1) su patrón sabe que va a cambiar de trabajo o (2) que no le interesa si se enteran. Por tanto, generalmente es mejor utilizar el número de telefónico del domicilio.

• Objetivo del trabajo

Enuncie a continuación su objetivo laboral. Este deberá resumir en pocas líneas la posición específica que desea, dónde desea desempeñarla (tipo y tamaño de la compañía) y una razón especial por la que una empresa determinada pudiera querer que usted trabajara para ella; por ejemplo, "Gerente de producción en una compañía de manufactura tamaño intermedio, en una situación en la que sería valioso contar con una sólida experiencia en el control y programación de la producción. "Siempre trate de restar importancia al título del puesto que sabe que puede esperar y tenga en consideración el trabajo específico que solicita.

• Alcance del puesto

Indique el alcance de su responsabilidad en cada uno de sus empleos anteriores, a partir del más reciente. Por cada uno de los trabajadores previos, escriba un párrafo que indique el título del puesto, a quién reportaba directa e indirectamente, quién le reportaba a usted, cuántas personas le reportaban, los presupuestos operacionales y de recursos humanos que controlaba y (brevemente), qué representaba su puesto.

• Sus logros

Más adelante (y esto es muy importante) indique su "valor" en cada una de las posiciones que ocupó. Este es el núcleo de su curriculum vitae, pues muestra, de cada uno de sus empleos anteriores, (1) las acciones concretas que tomó y por qué lo hizo y (2) el resultado específico de sus acciones. *Por ejemplo:* "Como supervisor de producción, introduje un nuevo proceso para reemplazar el costo proceso de soldadura manual de los componentes. El nuevo proceso redujo el tiempo de ensamble por unidad de 30 a 10 minutos y redujo los costos de mano de obra en más del 60%". Utilicé varios de estos planeamientos de valor para cada puesto.

• Extensión

Su curriculum vitae no deberá pasar de dos páginas. Haga una lista de los estudios, servicio militar (si hubo) y antecedentes personales (pasatiempos, intereses, asociación) en la última página.

• Datos personales

No coloque sus datos personales en relación con su edad, estado civil o personas que dependen de usted al principio de la primera página. Si debe incluir esa información, hágalo al final del curriculum, para que se lea después de que el empleador potencial ya se haya formado una opinión de usted.

Finalmente, dos últimos elementos. Primero, no presente un curriculum vitae descuidado: Evite páginas demasiado saturadas, copias difíciles de leer, errores tipográficos y otros problemas de éste tipo. Segundo, no utilice un machote de curriculum, uno que haya hecho hace diez años. Prepare uno nuevo para cada empleo, que solicite, adecuando el objetivo del puesto y las afirmaciones de valor a la posición que desca.

i) Prepararse para una entrevista

Si usted no sabe como prepararse para una entrevista a continuación se presentan algunas sugerencias:

• Prepárese, prepárese, prepárese

Primero, recuerde que la preparación es indispensable. Antes de la entrevista, entérese de todo lo que pueda sobre la compañía, el puesto y la persona que se encarga del reclutamiento. En la biblioteca, lea las revistas de negocios para saber qué sucede en el área de operaciones de la empresa. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo están funcionando?

• Descubra las necesidades del entrevistador

Dedique lo menos posible a responder las primeras preguntas del entrevistador y tanto como sea posible a lograr que la persona describa las necesidades: ¿Qué desea la persona que haga el nuevo personal y cuál es el tipo de trabajador requerido? Utilice preguntas abiertas, como: "¿Podría hablarme un poco más sobre eso?"

• Relaciónese con las necesidades de la persona

Una vez que sepa cuál es el tipo de persona que busca el entrevistador y la clase de problemas que quiere resolver, estará en buena posición para describir sus logros en términos de las necesidades del entrevistador. Empiece con algo nuevo: "Una de las situaciones difíciles que me ha comentado que es importante, resulta ser similar a una problema que enfrenté en una ocasión". A continuación establezca el problema, describa la solución que utilizó y manifieste los resultados.

• Piense antes de contestar

Usted recuerda que responder a una pregunta debe ser un proceso de tres pasos: haga una pausa, piense y hable. Haga una pausa para asegurarse de que entendió lo que el entrevistado quiere, piense sobre la manera de estructurar su respuesta y luego hable. En su respuesta, deberá hacer hincapié en la manera en que su contratación ayudará al entrevistador a resolver su problema.

• La apariencia y el entusiasmo son importantes

En la entrevista son importantes la ropa adecuada, un buen arreglo persona, un apretón de manos firme y la proyección de tener una gran energía controlada.

• La primera impresión cuenta mucho

Estudios realizados acerca de entrevistas muestran que en casi 80% de los casos, los entrevistadores tomaron una decisión con respecto al aspirante durante los primeros minutos de la entrevista. Una buena primera impresión podría tornarse en algo malo durante la entrevista, pero es muy poco probable. En cambio, las malas primeras impresiones son casi imposibles de superar más adelante.

3.7.2 Actitud

La actitud de todo aquel que desee formar parte de una organización debe de ser correcta y es preciso eliminar el "yo", de la toma de decisiones.

Donald Keough, presidente retirado de Coca-Cola Co. y en la actualidad presidente de la junta directiva de Allen & Co., Inc., testifica: "Drucker purificó mi mente. Después de cada sesión solía decirme, 'no me diga que tuvo una estupenda reunión conmigo. Dígame qué va a hacer el lunes que sea diferente'. *3

A lo largo de nuestra educación escolar, nunca no enseñaron el poder de uno de los ingredientes más importantes que pueden aprenderse en la vida: el poder del pensamiento positivo. Usted puede tener títulos universitarios, ser muy inteligentes, hacer todas las cosas correctamente y estar en los lugares adecuados pero, debido a una estructura mental equivocada, quizá no haya alcanzado todavía el éxito.

Con frecuencia, la gente triunfa en la vida más por su actitud que por aptitud. El mundo está lleno de gente con talento y capacidad que no ha podido triunfar, pero también hay personas con menor capacidad que han tenido éxito de muchas maneras. ¿La diferencia? ¡Una actitud correcta! ¡Una mentalidad de triunfador!

La actitud hace la diferencia, porque mientras más vivo, mejor entiendo el impacto de la actitud en la vida. Para mí, la actitud es más importante que los hechos. Es más importante que el pasado, la educación, el dinero, las circunstancias, los fracasos, los éxitos, lo que piensan, dicen, o hacen los demás. Es más importante que la apariencia, las habilidades o los recursos. La actitud construirá o destruirá una compañía, una iglesia o un hogar.

Lo más importante es que cada día tenemos que escoger cuál va a ser actitud con la cual enfrentaremos ese día. No podemos cambiar nuestro pasado, no podemos cambiar el hecho de que la gente actuará en determinada forma. No podemos cambiar lo inevitable. Lo único que podemos hacer es tocar en la única cuerda que tenemos, y esta cuerda es la actitud. Soy un convencido de que la vida es diez por ciento lo que me sucede y noventa por ciento cómo reacciono a lo que me sucede. Y lo mismo ocurre con usted... **NUESTRAS ACTITUDES ESTÁN EN NUESTRAS MANOS.**

Muchas personas desempleadas siguen desempleados porque no creen que pueda haber un trabajo disponible (todos les han dicho lo mismo), o no creen que puedan tener suficiente suerte como para conseguir uno. Con esta clase de pensamiento, ocurrirá lo inevitable. Los desempleados consiguieron trabajo porque cambiaron de una expectativa negativa a una positiva, y calificaron para un empleo cuando sus actitudes mejoraron. Por esto son vitales para su ubicación las clases que enseñan actitudes y mejoramiento de la autoimagen.

Fred Smith dice: "Usted es como es porque esa la forma en que quiere ser. Si realmente quisiera ser diferente, debe iniciar el cambio ahora mismo". *4

3.7.3 El sueño

Antes debe debemos saber que el sueño en la vida de *cualquier persona es un camino y no un destino*, es decir, muchas personas creen que serán felices cuando compren su casa, su carro, se gradúen, cuando tengan tal cantidad de dinero y cuando lo tiene se dan cuenta que no era eso lo que los hace felices, sino el obtener lo que se anhelan en la vida es lo que nos hace felices y disfrutar cada momento y cada instante de nuestra vida como que fuera el último de nuestra vida.

El sueño o lo que deseamos obtener en la vida *es la gasolina de nuestro carro*. Así como podemos tener la mejor compañía que nos respalda, el mejor sistema de trabajo y el mejor equipo de trabajo, pero si no existe el sueño que nos motive todos los días a salir a la calle a lograr lo que queremos en la vida no lograremos nunca nada.

En el momento en que apartamos nuestra vista del sueño cualquier circunstancia, cualquier situación adversa, nos puede sacar de nuestro camino. Por lo tanto en el momento en el que se nos presentan los obstáculos debemos mirar hacia nuestro sueño y entonces jamás nos daremos por vencidos.

El hombre triunfador en la vida muere sin lograr todo lo que se propuso, por que siempre tuvo metas cada día más altas que lograr.

La mayoría de las personas que fallan en sus sueños, fallan no por falta de habilidad, sino por falta de compromiso.

Si uno avanza confiadamente en dirección de sus sueños, en cuestión de horas se encontrarán con un éxito inesperado. Si usted construye castillos en el aire, su trabajo no estará perdido. Están donde deberían estar. Ahora, ponga los fundamentos debajo de ellos.

Lawrence T.E. dice: "Todos los hombres sueñan, pero no sueñan igual. Aquellos que sueñan durante la noche, en los polvorientos nichos de sus mentes, despiertan por la mañana para encontrar que todo fue vanidad; pero los que sueñan en el día, estos son peligrosos, porque sueñan con los ojos abiertos para hacer que esos sueños lleguen a ser realidad". *5

3.7.4 La felicidad

Muchas personas creen sinceramente que van a ser felices cuando logren vivir en una casa propia: cuando consigan todas esas pequeñas cosas que frecuentemente convierten una casa en un hogar, y cuando todo esté en su lugar, pero no lo serán. Que van a ser felices cuando añadan el patio y el asador de carne, pero no lo serán. Que van a ser felices cuando tengan pagado el préstamo de la casa, pero no lo serán. Que van a ser felices cuando consigan una segunda casa junto al lago o en la montaña, pero no lo serán. Que van a ser felices cuando se ganen un viaje a Hawai, pero no lo serán. La razón es simple: no importa adonde usted vaya, allí está usted. Y no importa lo que usted tenga, siempre habrá más que quiere tener.

Hasta que usted no sea feliz con lo que es, nunca será feliz por lo que tiene. Me gusta lo que Dennis Prager dijo en un artículo del Reader's Digest, como una forma de diferencias placer y felicidad "Diversión (placer) es lo que se experimenta durante un acto; felicidad es lo que se experimenta después de un acto. Esta es una emoción mucho más profunda y más permanente"*6. Él dice que ir a un parque de diversiones, jugar fútbol, ir al cine o ver televisión, son actividades divertidas. Ayudan a relajarse, a olvidar temporalmente los problemas, e incluso ayudan a que riámos, pero no traen felicidad porque sus efectos positivos terminan cuando la diversión termina. De nuevo, mientras no seamos felices con nosotros, es muy poco probable que seamos felices. Felicidad es una actitud. Will Rogers sabiamente afirmó que "la mayoría de las personas son tan felices como deciden serlo". *7

Prager también señala con una perspicacia poco común que "la forma en que la gente se aferra a la creencia de que una vida llena de diversión y libre de dolor es igual a la felicidad, realmente disminuye sus posibilidades de alcanzar la verdadera felicidad. Si lo divertido y placentero fuera equivalente a la infelicidad, entonces el dolor debería ser equivalente a la infelicidad, pero la verdad es lo opuesto. Las más de las veces, las cosas que llevan a la felicidad involucran algún dolor". Le dan en el blanco y es elocuente al afirmar la vieja verdad de que la felicidad no es placer. Es victoria. Y victoria casi siempre comprende, al menos temporalmente, dolor de algún tipo.

La felicidad no es un cuándo ni un dónde; puede ser un aquí y un ahora.

La felicidad es un subproducto de lo que usted es y hace. Y sí, usted puede establecerla como una meta específica.

3.7.5 Aprenda a escuchar y acertará

Hacemos unos años, en Boston, un distinguido profesor de una importante facultad de administración de empresas entró en una sala de conferencias vestido con mucha formalidad y cargado con un proyector de transparencias. Luego de preparar el aparato, subir al estrado y presentarse al presidente y a más de 30 altos ejecutivos de la compañía a la que estaba por ofrecer sus servicios de consultor, apagó las luces y tomó la palabra. Mientras hablaba y pasaba las diapositivas, parecía convencido de estar alumbrado a la ocurrencia con sus reflexiones sobre la manera de complacer mejor a los clientes.

Pero Kate Swettman, la consultora que lo había invitado a colaborar con aquel empresario, cliente de su despacho, estaba consternada. Con varias semanas de anticipación le había dado instrucciones precisas sobre los gustos del directivo: atuendo informal y nada de proyecciones ni luces apagadas.

Mientras el profesor continuaba con su disertación, Kate vio que algunos de los ejecutivos bostezaban. Junto a ella, el presidente, vestido de manera informal, tenía una mirada feroz y tamborileaba con los dedos. Por fin se volvió hacia ella y masculló en voz alta:

- ¡Deshágase de este inepto y no vuelva a traerlo!

Kate se puso de mil colores. ¡Le explique claramente al profesor lo que queríamos!, pensó, furiosa. ¿Por qué no me escuchó?

Por no haber hecho caso de unas reglas, el experto dio la impresión de ser un engreído y desconsiderado. Y ha pagado muy caro su error, se dijo Kate. Acaba de perder miles de dólares en honorarios por consultoría.

Saber escuchar es esencial en las relaciones, sobre todo en el competitivo ambiente empresarial de nuestros días. "Sin esta habilidad no se puede adquirir la información necesaria para actuar", advierte Kate Sweetman, quien, en su calidad de socia directiva del Centro para el Desarrollo de Ejecutivos, de Cambridge, Massachusetts, ha seguido asesorando al personal de alto rango de las empresas más importantes de Estados Unidos.

Por fortuna, nunca es tarde para hacerlo. He aquí cómo:

- a) Domine sus emociones;
- b) Tenga en cuenta a cualquier interlocutor;
- c) Escuche en actitud inquisitiva (haciendo preguntas pertinentes);
- d) No saque conclusiones prematuras; y
- e) Comprenda las necesidades del otro;

3.7.6 Cuando el dinero no lo es todo

Hasta no hace mucho tiempo, a los mejores trabajadores se les motivaba con buenos salarios y oficinas grandes y amplias. Hoy las cosas no son tan sencillas y las compañías inteligentes han tenido que reevaluar muchas de sus prácticas básicas de empleo.

Son cada vez más los hombres que están tratando de hacer concesiones con sus patronos, en las que el dinero y el cargo son menos importantes que otras formas intangibles de reconocimiento -más tiempo con sus familias, por ejemplo, o un sentido de control propio sobre sus vidas.

Los empresarios no han dejado de usar el dinero como un agente motivador. Pero la tendencia es hacia un uso más inteligente y racional de un pago básico mezclado con bonos, opciones, compensaciones,

volumen restringido de acciones y otros incentivos para estructurar un paquete monetario total que se ajuste mejor a las necesidades del personal.

Por tanto, antes de decidir si cambiarse de compañía, primero deben evaluarse las anteriores consideraciones, ya que la tendencia del mercado laboral está orientada hacia ellas.

4. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

¿ A que se refiere la evaluación del recurso humano?

Particularmente debe iniciarse con una evaluación de los problemas actuales de la compañía y los planes del propietario para el futuro. Obviamente, si el propietario está satisfecho con la dimensión actual de la empresa y no tiene planes para retirarse en el futuro cercano, ningún talento gerencial adicional podría ser necesario.

Por otro lado, si se planea la expansión o los problemas actuales parecen salirse de control, la planificación de desarrollo y sucesión gerencial podría ser la clave. Por ejemplo, sucede con frecuencia que cuando la compañía pequeña evoluciona de una operación familiar a una empresa más grande, el sistema gerencial que sirvió adecuadamente al propietario en el paso ya no es eficiente. Los problemas surgen cuando las órdenes de fabricación que anteriormente eran fructíferas ahora generan en costos en horas extras y desperdicios excesivos y su volumen ya no puede manejarse con el proceso informal para tomar las órdenes.

En este punto, el presidente debe evaluar los problemas de su empresa. Inicie con un análisis de las declaraciones financieras de la compañía. Por ejemplo: ¿Cuál es la tendencia de los índices financieros clave, como el índice entre costos de fabricación y ventas o entre gastos generales de ventas y las ventas? ¿Sus márgenes de ganancias están a nivel, se orientan hacia arriba o hacia abajo? ¿Sus costos fijos permanecen aproximadamente iguales o crecen como porcentaje de las ventas?. Posteriormente, analice cada función de la organización. En ventas, ¿las órdenes de pedido están creciendo? En fabricación, ¿existen problemas de inventario que requieren atención? En contabilidad, ¿le entregan los reportes de contabilidad que usted necesita y elaboran los informes anuales y mensuales en forma oportuna? ¿La compañía tiene un sistema por el que los asuntos de personal - se llevan a cabo de manera habitual tanto como sea posible y en forma eficiente? El hecho es que el propietario debe evaluar continuamente los problemas de su empresa.

Control del recurso humano

Es la medición y corrección de las actividades del personal con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se alcanzan por sí solos. El plan orienta a los gerentes en el uso de los recursos para lograr metas específicas. Después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas laborales perdidas, son generalmente conocidos. Cada uno mide y muestra si los planes están funcionando bien. Si persisten las desviaciones, se indica la corrección. ¿Pero qué se corrige? Las actividades, a través de las personas. Nada puede hacerse para reducir los desperdicios, hacer compras de acuerdo con especificaciones, o manejar devoluciones de ventas a no ser que se sepa quién es responsable por estas funciones. Lograr que los hechos se ajusten a los planes significa encontrar a las personas que sean responsables por los resultados que difieran de la acción planeada y dar entonces los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al controlar lo que hace el personal.

4.1 Medición de recursos humanos

4.1.1 Observación personal

Para esta actividad el Gerente de Recursos Humanos debe realizar un recorrido por todas las instalaciones de la empresa por lo menos una vez en la semana, y observar todo detalle que al le parezca interesante, entre los principales actitudes que debe observar el gerente están:

- **Reacción del personal**

En este se analizan como se comportan el personal dentro de la empresa ante las diferentes situaciones que se le presenten.

- **Conducta**

La manera como se conducen o se comportan dentro de la empresa.

- **Cumplimiento**

Si realizan su trabajo correctamente o pierden el tiempo.

- **Grado de conformismo**

Si se sienten satisfechos por su trabajo y les gusta lo que hacen.

- **Actitud**

Si ven las situaciones de una correcta o incorrecta.

4.1.2 Informes estadísticos

- **Medias aritméticas**

Se deben realizar estudios en cuanto al promedio de los salarios a nivel organizacional, es decir este dato se debe calcular dividiendo el presupuesto salarial del año dividido en numero de personal.

- **Desviaciones estándar**

Se debe realizar un estudio de este tipo para saber como varían los salarios dentro de la empresa, para no caer en que la empresa posee mucha variabilidad dentro de los salarios del mismo departamento o en sí de toda la empresa.

- **Porcentajes**

Se debe evaluar por medio de porcentajes lo que representa para la empresa en cuanto a pago de salarios con respecto a la utilidad de la misma.

- **Comportamientos anormales**

El departamento de Recursos Humanos debe informar en cuando encuentre que existe dentro de la empresa cualquier comportamiento anormal en base a los estándares establecidos por el departamento.

4.1.3 Informes orales

El gerente de recursos humanos debe informar a las subgerencia general acerca de las situaciones observadas y de los informes estadísticos realizados para lo cual debe realizar las siguientes actividades principales o cualquier otra forma de comunicación:

- **Reuniones no programadas**

Debe de tener el gerente de recursos humanos tiempo disponible para realizar reuniones no programadas con anticipación, cuando las situaciones de la empresa lo ameriten.

- **Entrevistas**

Se deben realizar entrevistas con el personal de la empresa de los diferentes departamentos para poder detectar problemas en el área de recursos humanos.

- **Citas**

El gerente de recursos humanos debe programar citas por los jefes de los distintos departamentos para recopilar información de los problemas del personal.

- **Reuniones programadas**

El gerente de recursos humanos debe informar en las reuniones gerenciales acerca de los observaciones realizadas en la empresa, informes estadísticos e informes escritos que realizó su departamento durante la semana.

4.1.4 Informes escritos

- **Observación personal**

El gerente de recursos humanos debe realizar un memo por semana acerca de todos los aspectos que observó interesantes en el recorrido realizado por las instalaciones de la empresa.

- **Informe estadístico**

El gerente de recursos humanos debe realizar un informe estadístico del personal de empresa por semana e informar a la sugerencia general de él y presentarlo en la reunión de gerentes.

- **Informe oral**

Se debe dar una explicación el departamento de recursos humanos acerca de cada uno de los informes presentados.

4.2 Que se va a medir en los recursos humanos

4.2.1. Reclutamiento, selección e inducción

1. Costos directos de reclutamiento de personal

actualmente los precios de los anuncio de empleo están de la siguiente manera:

- **En el área de empleos:**

a) Los de 2 X 3 pulgadas de tamaño cuestan Q 534.32 cada publicación

b) Los de 2 X 2 pulgadas de tamaño cuestan Q 357.62 cada publicación

c) Los de 2 X 1 pulgadas de tamaño cuestan Q 180.00 cada publicación

- **En el área de clasificados:**

a) 1 a 20 palabras Q 26.12 cada publicación.

b) 11 a 30 palabras Q 37.17 cada publicación

2. Tiempo de reclutamiento de personal

- **Nivel operario**

El tiempo estimado para realizar la contratación es de cinco días.

- **Nivel medio**

Este tipo de personal se debe contratar en un tiempo no mayor de diez días hábiles.

- **Nivel gerencial**

El nivel gerencial debe de llevar alrededor de quince días hábiles de contratación, para poder realizar una buena contratación.

3. Índices

- **Publicaciones**

Número de publicaciones versus el número de curriculums recibidos. Por ejemplo si el número de publicaciones realizadas fue de cinco y el número curriculums fue de veinte, quiere decir, que el rendimiento fue de *cuatro curriculums por publicación*.

- **Solicitudes de empleo**

Número de telegramas enviados para llenar la solicitud de empleo versus el número de solicitudes de empleo llenadas. Por ejemplo, si el número de telegramas fue de seis y el número de solicitudes llenadas fue de dos, el rendimiento sería de *tres telegramas por cada solicitud de empleo llenada*.

- **Ausentismos**

Este se calcula dividiendo el número de trabajadores de la empresa dentro del promedio de personas que no asistieron a su trabajo durante el mes diariamente, es decir, si el la cantidad de personal de la empresa es de ciento ochenta el número promedio diario de trabajadores que no asistieron a sus labores durante el mes fue de cinco, el índice sería *por cada treinta y seis trabajadores que asisten a sus labores uno no asiste*.

- **Rotación**

Este calcula dividiendo el número de trabajadores contratados durante el período que se analiza y dividiéndolo dentro de el número de trabajadores despedidos o que renuncian dentro de la empresa. Ejemplo, si el número de personas contratadas durante un año fue de veinte y el número de personas despedidas fue de cinco, el índice sería *por cada cuatro personas contratadas se despide a una*.

- **Aumento de personal de la empresa**

Se calcula dividiendo la resta entre el número de trabajadores al final del año y el número de trabajadores al principio del año dentro de el número de trabajadores al principio del año. Ejemplo, si la empresa tenía cien trabajadores al principio del año y al final del año tenía ciento veinte, el índice sería *ciento veinte menos cien dividido entre cien por cien, nos da veinte por ciento de aumento de personal*.

- **Utilidad de la empresa**

Se divide la utilidad de la empresa al final del año dentro del pago de salarios de la empresa. Ejemplo, si la utilidad de la empresa fue de un millón y el pago de salarios fue de doscientos mil, este factor de utilidad de la empresa está siendo *por cada cinco quetzales de utilidad de la empresa se da un quetzal en concepto de pago de salarios*.

- **Evaluación de candidatos de reciente de contratación**

Luego que el personal pase su período de prueba se debe realizar una evaluación del desempeño, para verificar si está realizando su trabajo adecuadamente y si está capacitado para seguir ejerciéndolo.

4. Inventario de personal

Se debe evaluar en cual de las siguientes áreas la empresa tiene mayor personal e inversión en pago de salarios: Operativo planta, operativo administrativo, nivel medio y nivel gerencial.

4.2.2 Capacitación y desarrollo

1. Evaluación del desempeño

• Definir el puesto

Consiste en asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

La descripción del puesto generalmente no es suficiente para aclarar lo que se espera que haga el subordinado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para puestos específicos, sino para grupos de puestos. Por ejemplo, todos los gerentes de ventas de la empresa podrían tener la misma descripción del puesto, aunque como jefe de un gerente de ventas haga. Por ejemplo, su descripción de puesto podría incluir actividades como "supervisar a la fuerza de ventas" y "es responsable de todas las fases de mercadotecnia de los productos de la división". Sin embargo, usted podría esperar que su gerente de ventas hiciera lo siguiente: vender personalmente cuando menos 600,000 dólares de productos por año al manejar las dos cuentas más importantes de la división, tener contenta a la fuerza de ventas y mantener a los clientes alejados de los ejecutivos (incluyéndolo a usted).

Para poner esto en operación habrá que crear criterios medibles para cada una de estas actividades. La actividad de "venta personal" puede medirse en términos de cuántos dólares por ventas genera personalmente. "Mantener contenta a la fuerza de ventas" podría medirse en términos de la rotación de personal (con base en la suposición de que menos del 10% de la fuerza de ventas renunciará en cualquier año si el clima laboral es bueno). "Mantener a los clientes alejados de los ejecutivos" puede medirse en términos de "quejas de los clientes que llegan a la alta gerencia". Con el criterio de "no más de diez quejas por año" como el objetivo que debe buscar el gerente de ventas.

• Evaluar el desempeño

Significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación.

Entre los métodos de evaluación del desempeño que utilizaremos están:

Técnica de escala gráfica de calificación

Escala de calificación tradicional

Hay que señalar que la escala lista diversas características (como calidad y cantidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio hasta excepcional) para cada una. A todo el personal se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel asignado para cada característica. Posteriormente, se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.

Responsabilidades que se van a evaluar

Por ejemplo, una forma de evaluación para la posición de secretaria administrativa. En este caso, las cinco responsabilidades principales del puesto han sido tomadas de la descripción del puesto y se han clasificado por prioridades. Las calificaciones importantes se indican, así, como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías (mecanografía y taquigrafía, recepción, etc.) También se encuentran un espacio en la forma para los comentarios y para la evaluación de los atributos de "desempeño general", como reportar el trabajo a tiempo y la observación de las reglas de trabajo.

Método de alternancia en la Clasificación

Es clasificarlos desde el mejor al peor, con respecto a alguna característica. Como generalmente es más fácil distinguir entre el mejor y el peor trabajador que simplemente clasificarlos, es más común un método de alternancia de la clasificación. Primero se hace una lista con todo el personal que se va a calificar y

posteriormente se eligen los nombres de cualesquiera que no se conozca, lo suficiente bien como para clasificarlos. Posteriormente, en una forma como la figura que se muestra, es necesario indicar cuál es el trabajador con mejor calificación en la característica que se evalúa y también el que obtiene la más baja. Después se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos, hasta que se haya clasificado a todo el personal.

Método de comparación de pares

Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica (cantidad del trabajo, calidad del trabajo y otras), cada uno de los subordinados se compara con los demás subordinados por pares.

Suponga que se va a calificar a cinco del personal. El método de comparación por pares se establece una tabla, de todos los posibles pares del personal para cada característica. A continuación, para cada característica se debe indicar (con + o -) quién es el mejor del personal de este par. Posteriormente, se suma el número de veces que uno del personal resultó mejor. María obtuvo la mejor calificación en calidad de trabajo, mientras que Art. obtuvo la mayor en cuanto a creatividad.

Método de distribución forzada

Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados del personal en varias categorías de desempeño.

Método del Incidente crítico

Se lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o indeseables, de la conducta de un colaborador relacionada con el trabajo, y se revisa con él en momentos predeterminados.

Ofrecer retroalimentación

La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

2. Evaluación del que se capacitó

La empresa debe evaluar al que se capacitó para saber si realmente adquirió conocimientos.

3. Evaluación del conferencista por que se capacitó

La empresa debe pedir un informe al que se capacitó si el conferencista cumplió realmente con lo esperado por parte de su persona.

4. Costos de capacitación

El costo de capacitación actualmente es bastante alto y para lo cual la empresa debe disponer de un presupuesto por departamento para los niveles organizaciones del mismo.

5. Requerimiento de capacitación interna y externa

Existe un gran número de empresas que se dedican a la capacitación de los diferentes niveles, entre ellos podemos entrar como los más importantes el INTECAP para el nivel operativo, La Asociación de Gerentes de Guatemala e INCAE para el nivel medio y gerencial de la empresa.

6. Número de accidentes por falta de conocimiento

El número de accidentes por lo general dentro de la empresa nos indica que el personal operativo no sabe utilizar adecuadamente el equipo y por lo tanto necesita capacitación en la utilización del equipo.

4.2.3 Administración de salarios

1. En relación al puesto

- **Análisis de puestos**

Esto se encuentra con mayor detalle en el apéndice de administración de salarios de la presente tesis.

- **Descripción del puesto**

El programa de descripción de puestos consigue lo siguiente:

Facilitar la organización administrativa: proporciona datos que permiten una mejor división del trabajo en una organización, pues agrupa los trabajos relacionados entre sí. El esquema de la estructura de cargos ayuda considerablemente a la aplicación administrativa.

Define el valor de cada puesto: ofrece informaciones concretas para determinar el valor relativo de los puestos, circunstancias que permite una administración más justa del seguimiento de remuneración.

Reclutamiento y selección: permite una mejor promoción de las oportunidades de empleo y una selección científica, al proporcionar los requerimientos de idoneidad exigidos por el cargo.

Capacitación: al señalar las tareas, responsabilidades y funciones de los puestos y las condiciones de capacidad que debe reunir quienes los ocupen, facilita la programación y ejecución de la capacitación.

Ubicación del personal activo: permite una mejor ubicación del personal, a tono con sus conocimientos y aptitudes.

Promoción del personal: proporciona elementos para desarrollar las bases justas, la política de ascensos en el empresa.

Evaluación de eficiencia: facilita la evaluación periódica del rendimiento de personal, elemento condicionante de la estabilidad de el cargo.

Rotación de quejas y rotación de personal: proporciona un clima de relaciones interpersonales satisfactorias, el cual reduce al mínimo las quejas y rotación de personal, observando la moral del trabajador.

Simplificación de la elaboración del presupuesto: al agrupar puestos sustancialmente iguales, en clases, reduce las denominaciones excesivas y crea un régimen de remuneración uniforme, todo lo cual permite

simplificar la elaboración y ejecución del presupuesto de la empresa y obtener un adecuado control de los costos de personal.

Incremento en la eficiencia: el estudio de los puntos y la consecuente racionalización de sus tareas y funciones, así como la determinación de los requisitos de capacidad, permite aumentar la eficiencia de la mano de obra.

Negociación colectiva: la descripción de funciones, tareas y responsabilidades de los puestos y demás elementos complementarios, facilita considerablemente las dimensiones de las condiciones de trabajo, puesto que tiene descripciones cortas en el manual que se haya elaborado, el cual será un valioso documento de referencia de dichas descripciones.

- **Valuaciones de puestos**

La valuación de puestos de la empresa se debe realizar cada seis meses.

- **Gráficas y líneas de salarios de la empresa**

Estas gráficas se deben actualizar cada seis meses.

- **Clasificación de los salarios**

Se deben realizar reajustes a la clasificación de salarios si es prudente cada año.

- **Promedio salarial**

Este promedio se debe realizar cada año.

- **Presupuesto de salarios**

Este presupuesto se debe realizarse cada año para evitar que la empresa tenga problemas de efectivo o pago de salarios, por no realizar un presupuesto anual.

- **Equidad interna y externa**

La empresa debe evaluar realizar estudios de mercado y contratar empresas asesoras para estar enterada de los salarios de mercado y así poder pagar adecuadamente a su personal.

2. En relación a la eficiencia

- **Incentivos**

La empresa debe evaluar los incentivos que le da al personal cada año para evitar que estos no sean significativos para el personal.

- **Ascensos y promociones**

La empresa debe evaluar los ascensos y promociones antes de realizarlos para evitar descontentos o problemas de administración de salarios dentro de la empresa.

La empresa generalmente realizará ascensos según la política de recambio.

- **Aumentos salariales**

La empresa debe realizar aumentos salariales de acuerdo a su aumento en ventas y utilidad de la misma, que para el efecto este puede ser entre el *diez y el quince por ciento* sobre el salario del personal.

- **Prestaciones**

Las prestaciones de la empresa deben ir en función a lo que el mercado laboral da actualmente, que para el efecto pueden ser medicinas a bajo costo, pago del setenta por ciento del almuerzo, convivios, regalos y que para el nivel gerencial adicionalmente seguro médico y seguro de automóvil.

2. En relación a la eficiencia

- **Salarios mínimos**

La empresa debe estar actualizada en relación a las medidas adoptadas por el gobierno de la república de Guatemala en relación al mínimo salario que puede devengar un trabajador para evitar problemas laborales.

- **Inflación**

La inflación del año anterior fue de no más de quince por ciento, que atiende muy bien al aumento salarial de la que da la empresa al principio de cada año.

4.2.4 Clima organizacional y motivación

El clima organizacional de la empresa se deben tener como parámetros para realizar la comparación después de realizar el estudio los siguientes:

- **Norma**

Dentro de la empresa no deben existir demasiadas normas para evitar burocratizar la empresa y la restricción laboral del personal.

La empresa no debe tener un porcentaje mayor del cincuenta por ciento en la evaluación del clima organizacional, que se realiza con los gerentes de departamento de la empresa.

- **Responsabilidad**

El personal de la empresa debe detener un alto grado de responsabilidad por lo que realiza. Un porcentaje de responsabilidad del setenta por ciento es adecuado.

- **Reconocimiento del logro**

La empresa debe de tener un porcentaje de reconocimiento del logro no menor de setenta por ciento.

- **Recompensas**

El Porcentaje de recompensas debe ser mayor del cincuenta por ciento.

- **Claridad organizacional**

El porcentaje debe ser mayor del setenta por ciento.

- **Cordialidad y apoyo**

El porcentaje debe ser mayor del setenta por ciento.

- **Liderazgo**

El porcentaje debe ser mayor del ochenta por ciento.

- **Seguridad**

El porcentaje debe ser mayor del noventa por ciento.

- **Salario**

El porcentaje debe ser mayor del noventa por ciento.

4.3 Comparación de variables

4.3.1 Grado de variación con el estándar

Luego de realizado el informe estadístico se debe realizar una comparación de los datos obtenidos con los datos estándares.

4.3.2 Grado de variación con el desempeño

Después de realizado el estudio de desempeño de la empresa se debe verificar el la variación o variaciones del desempeño en los diferentes nivel jerárquicos de la empresa.

4.4 Acciones correctivas

4.4.1 Acción correctiva inmediata

- **Detección del problema**

Se deben definir las fuentes causante del problema y corregir inmediatamente. por medio de negociaciones con el personal o medias administrativas.

- **Modificar estándar**

Luego de definir que el estándar está erróneo se debe modificar inmediatamente en el informe estadístico para evitar errores administrativos de las diferentes áreas de recursos humanos de la empresa.

- **Informe escrito**

Se debe realizar un informe escrito y notificar a las partes involucradas en el problema de recursos humanos.

- **Informe estadístico**

Se debe realizar un informe estadístico que respalde la modificación realizada a los estándares establecidos por la empresa.

- **Informe oral**

Se informar en la reunión de gerentes o cualquier vía inmediata de comunicación entre departamentos de la medida correctiva adoptada y de las acciones tomadas al respecto.

- **Recurrir a fuentes de información**

Cuando existan problemas demasiado profundos en información el departamento de recursos humanos debe acudir a las fuentes de información con que cuentan las industrias farmacéuticas para respaldar las acciones que tome al respecto.

- **Efectos**

Se debe informar de los efectos que causará en el personal de la acción tomada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

4.4.2 Acción correctiva básica

- **Estudio de detección de desvío del desempeño del personal**

El Departamento de Recursos Humanos debe realizar los estudios convenientes para detectar la razón por la cual el desempeño de la empresa está por debajo de lo establecido y realizar un informe formal acerca de ello y bien documentado.

- **Corrección de fuentes de desviación**

El Departamento de Recursos Humanos debe corregir la fuente que está desviando el desempeño del personal y proponer, modificar o estructurar lo que sea necesario para que el desempeño de la empresa esté como se espera normalmente.

4.5 Tipos de control

4.5.1 Control protoalimentación (antes de que ocurra)

- **Monitoreo**

El Departamento de Recursos Humanos de mantener una estrecha comunicación con los diferentes departamentos de la empresa para evitar problemas de cualquier tipo.

- **Supervisión**

El Gerente de recursos humanos debe realizar cada mes una supervisión de los diferentes departamentos para verificar si los procedimientos establecidos por el Departamento de Recursos Humanos se está aplicando correctamente.

- **Informes**

El Departamento de Recursos Humanos debe emitir a cada departamento los procedimientos y formatos que se deben utilizar en el mismo e informar de cualquier modificación en los procedimientos administrativos del mismo.

- **Cuestionarios**

El Departamento de Recursos Humanos debe realizar cuestionarios para detectar problemas de cualquier tipo dentro de los departamentos de la empresa e informar de los resultados de los mismos.

- **Fuentes de información**

El Departamento de Recursos Humanos debe de acudir a las fuentes de información existentes en el país para enterarse de los cambios organizacionales que se están dando en el país y en el mundo.

- **Acuerdos y leyes vigentes**

El personal del Departamento de Recursos Humanos debe de estar informado en cuanto a los acuerdos y leyes vigentes en el país de Guatemala para evitar problemas laborales.

- **Instituciones reguladores de relaciones laborales**

El Departamento de Recursos Humanos debe estar informado de los cambios que realizan las instituciones reguladoras en Guatemala para evitar inspecciones en la empresa.

4.5.2 Control concurrente (mientras una actividad está en proceso)

4.5.3 Control retroalimentación

- **Principios actuales de administración de personal**

El Departamento de Recursos Humanos debe elaborar informes de los principios actuales que se están manejando en las diferentes industrias farmacéuticas de Guatemala y las internacionales.

• **Gráficas, líneas y clasificación de salarios**

Debe tener un inventario de los salarios que se están pagando en los diferentes niveles jerárquicos en el mercado de Guatemala.

Esta información se encuentra en los Periódicos que circulan en el país, revistas, libros que publican entidades económicas y cualquier otra fuente de información.

• **Condiciones de trabajo en el mercado**

El Departamento de Recursos Humanos debe estar actualizado en cuanto los diferentes equipos de seguridad y protección del personal que utilizan otras empresas o demanda el mercado que utilice el personal de la empresa.

• **Tendencias en los recursos humanos**

El personal del Departamento de Recursos Humanos debe estar informado acerca de las tendencias, en el futuro, en el área de Recursos Humanos y las empresas o países que ya están aplicando estos principios o están aplicando las tendencias.

Entre algunas tendencias que actualmente están dando están: el ambiente en mercado corporativo, liderazgo base en principios, Network Marketing, los siete hábitos de las personas altamente efectivas, la organización transformada enfocada en tareas no en puestos, Reingeniería, Outsourcing, Unión de empresas para formar una sola, etc.

El 12 febrero de este año, el INCAE, publicó en el periódico Prensa Libre, su seminario de Recursos Humanos que tituló **Recursos Humanos de Hoy**, en donde expone que los procesos de transformación que han caracterizado a las organizaciones de los años noventa: calidad total, reingeniería de procesos, reestructuración y rediseño, han puesto en evidencia la necesidad de transformar, al mismo tiempo, la función de Recursos Humanos. Las empresas que están a la vanguardia a nivel según el INCAE están llevando a cabo esta transformación.

CONCLUSIONES

Esta parte está basada en el estudio realizado de recursos humanos que se menciona en el primer capítulo y en el diagnóstico obtenido en el apéndice E de la tesis. En esta parte se encuentran las resoluciones sobre el tema de recursos humanos que se ha tratado en el estudio. Son los aciertos o proposiciones que se defienden en las empresas farmacéuticas. Contiene cada una de las afirmaciones que modificadas y ratificadas inferen la situación actual de las empresas farmacéuticas en Guatemala en el tema de recursos humanos que aquí se trata.

1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

1.1 Generalidades

- 1. Cuando se realiza el proceso de contratación, el 53 % de las veces las empresas están familiarizadas con los pormenores del cargo.*
- 2. Existe un 48 % de personal adecuado dentro de las empresas.*
- 3. El 40 % llena los requerimientos solicitados.*
- 4. El 40 % de los nuevos candidatos tiene experiencia al ser entrevistado.*
- 5. Las empresas tienen un 43 % de problemas al capacitar su personal nuevo.*
- 6. En el 30 % de los casos la empresa utiliza una guía para realizar su selección de personal.*

1.2 Fuentes de reclutamiento

- 1. Las empresas no utilizan agencias de empleos, firmas investigadoras, cartas espontáneas, recién graduados, ni correo directo como fuentes de reclutamiento.*
- 2. Las principales fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa son los anuncios en periódicos y archivos personales.*
- 3. En un 50% de los casos la persona encargada de realizar anuncios de empleo no sabe hacerlo, ni cuáles son los requisitos que debe cumplir el mismo.*
- 4. Actualmente, en Guatemala, los puestos profesionales que más se solicitan en los diarios de mayor circulación del país son: gerenciales, administrativos, áreas de informática y mercadeo.*
- 5. De las profesiones que más se solicitan en Guatemala están los administradores de empresas, mercadólogos, ingenieros industriales, ingenieros electrónicos, etc.*
- 6. El puesto que apareció recientemente como una necesidad dentro de muchas empresas en Guatemala debido a que el mundo está cambiando es el de encargado de internet.*
- 7. Se observó que la proporción entre la demanda de la mano de obra calificada con respecto a la mano de obra no calificada es muy alta.*

1.3 Ofertas de empleo

- 1. El aspecto general que presentan las ofertas de empleo, es adecuado, están muy presentados y bien diseñados, y la utilización de logotipos y dibujos les dan un aspecto muy profesional.*
- 2. El título del cargo generalmente se indica claramente y definen perfectamente el puesto que se ofrece.*
- 3. La información de la compañía en la mayoría de los casos se da, sin embargo, en algunos no existe o alguna empresa de reclutamiento de personal está realizando la selección.*
- 4. En las especificaciones del cargo generalmente se indican los requisitos y funciones generales del puesto que se ofrece. Se considera que poner en las ofertas de empleo como requisito del mismo magnífica presentación no es muy aplicable debido a que en la mayoría de los casos el candidato no se considera con una mala presentación.*
- 5. La información a dónde comunicarse generalmente se indica; a donde enviar, llamar o presentarse, pero en algunos casos solo se indica el buzón del diario en donde se debe depositar el curriculum vitae.*
- 6. Las prestaciones y remuneraciones. En un sesenta por ciento de los casos en las ofertas de empleo se indica el salario mensual o anual a devengar y en un ochenta por ciento se indican las prestaciones que dará la empresa.*
- 7. Cuanto mayor es el número de requisitos que se solicitan en un anuncio menor es el número de candidatos que aplican al puesto.*
- 8. La remuneración y las prestaciones que se ofrecen delimitan el mercado, ya sea lo aumentan o lo disminuyen según sea el caso.*

1.4 Pruebas

- 1. Las empresas utilizan pruebas escritas y orales para los diferentes niveles organizacionales.*
- 2. A las empresas se les dificulta contratar gerentes por lo complejo de realizar las pruebas.*
- 3. Las pruebas que se realizan en el nivel operativo generalmente no representan un problema dentro de las empresas, debido a que por lo general está estrechamente relacionadas con el trabajo que realizará la persona y son observables. En cambio, en el nivel gerencial y alta gerencia sí representan un problema para las empresa en Guatemala debido a que por lo general estas empresas no cuenta con una batería de pruebas psicológicas, de personalidad, de motivación, de aptitud, de creatividad, etc., ni de profesionales (como psicólogos), para poder realizarlas dentro de la misma, es por ese motivo que por lo general las empresas en dichos niveles prefieren contratar empresas que se dedican a reclutar personal en el nivel de alta gerencia.*

1.5 Entrevista

- 1. No se cuenta con tiempo suficiente para realizar la entrevista adecuadamente.*
- 2. No se cuenta con un lugar de trabajo para realizar las entrevistas adecuadamente.*
- 3. El que entrevista generalmente no está capacitado para realizarla.*

1.6 Selección

- 1. Las empresas seleccionan su personal con base en sus requerimientos.*
- 2. El personal de las empresas selecciona su personal con base en la demanda y oferta de empleo que existe en el mercado.*
- 3. El personal de las empresas muchas veces piensa que pueden tomarse todo el tiempo que deseen para contratar una persona, sin embargo no piensa que el candidato está buscando en varios lugares y en donde encuentre empleo primero, lo acepta.*

1.7 Inducción

- 1. La empresa cuenta con familiarización con el área de trabajo, presentación del nuevo personal y palabras de presentación.*
- 2. La empresa por lo general no cuentan con una persona idónea para realizar esta actividad y por lo general se busca alcanzar a la persona que realizará la misma.*
- 3. El jefe inmediato por lo general nunca dispone de tiempo necesario y suficiente para poder darle inducción en su departamento a la persona nueva.*

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

2.1 Capacitación

- 1. El jefe inmediato es el responsable de realizar la capacitación del personal de la empresa.*
- 2. La capacitación que recibe el personal nuevo no es tan completa por falta de tiempo.*
- 3. El personal se encuentra capacitado entre un 60 % a un 75%.*
- 4. Las áreas que necesita capacitarse el personal es psicología, administración, relaciones humanas, utilización de maquinaria y empaque.*
- 5. El personal operativo está capacitado para manejo de equipo.*
- 6. Cuando una persona recibe capacitación por lo general nunca se la transmite a sus compañeros ni a la empresa el conocimiento adquirido.*

2.2 Ofertas de capacitación y desarrollo

- 1. El aspecto general que presentan las ofertas de capacitación es muy profesional y la utilización de logotipos y diagramaciones llama la atención del lector.*
- 2. La definición del curso generalmente se especifica perfectamente.*
- 3. Los objetivos del curso que se ofrecen, en un cincuenta por ciento, son indicados.*

4. *La información de la compañía, se indica, en todos los casos.*
5. *La información del conferencista generalmente cuando se desea atraer un gran número de participantes se indica con mucho detalle y énfasis.*
6. *El lugar donde se llevará a cabo, en todos los casos, se indica perfectamente.*
7. *El precio de las ofertas según se observó en un cincuenta por ciento se indica y en el otro cincuenta por ciento, no.*
8. *Los cursos y seminarios que se ofrecen en Guatemala actualmente están relacionados con el logro de la efectividad de las empresas, conocimiento del medio ambiente, nuevas políticas adoptadas por el gobierno de la república, definición de estrategias, cursos de internet, privatización y regulación, cursos de servicio al cliente, estrategias de desarrollo del recurso humano, liderazgo, relaciones humanas, diseños de escalas salariales, etc.*

2.3 Evaluación de necesidades de capacitación

1. *Existen evaluaciones constantes del persona, por escrito y verbalmente.*
2. *Según la evaluación realizada, el personal necesita capacitarse en tecnología farmacéutica.*
3. *El nivel operativo sí es evaluado.*
4. *El personal operativo no ha tenido accidentes por mal manejo de equipo.*

2.4 Técnicas de capacitación

1. *Dentro de los métodos de capacitación que se utilizan dentro de la empresa están cursos, pláticas y películas.*
2. *Los programas y vivencias que más influyen al desarrollo gerencial es la motivación, experiencia, clima organizacional y cambios en la empresa.*
3. *La técnica más utilizada por la empresa es la rotación de puestos debido a que el costo es bajo.*

2.5 Problemas de capacitación y desarrollo

1. *Los problemas que enfrenta la empresa en cuanto a capacitación se refiere al costo y al tiempo de la misma.*
2. *Los problemas que enfrenta la empresa por no capacitar a su personal es, bajo rendimiento, errores, pérdidas de tiempo y horas extras.*
3. *Pocas veces se presenta a la empresa una evaluación del conferencista que realizó la capacitación.*

3. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

3.1 Generalidades

1. Se utiliza en un 60% el análisis de los puestos.
2. Se utiliza en un 47 % el principio de clasificación de salario dentro de la empresa.
3. En un 43 % utiliza la empresa el principio de equidad interna y externa.
4. En un 60 % se promociona internamente a su personal la empresa.
5. Se evalúan los salarios en un 40 %.
6. El personal operativo se considera responsable por su trabajo.
7. El personal operativo se encuentra contento con el puesto que desempeña.

3.2 Incentivos y aumentos salariales

1. Los incentivos financieros deben aplicarse según el estudio realizado en un 55 % y un 45 % los incentivos no financieros.
2. A nivel operativo y gerencial la empresa tiene la política de un aumento salarial entre un 10 % y un 15 % sobre el salario.
3. Los incentivos que existen son seguridad en el trabajo en cuanto a despido, apoyo de la empresa, reconocimiento del esfuerzo y mérito.
4. El incentivo no financiero más importante que se considera es inclusión en el cuerpo de la empresa y perspectivas de promoción.
5. Los gerentes que permanecen más tiempo trabajando en la empresa es por identificación con la empresa.
6. El personal miraría atractivo un incentivo financiero extra que fuera en relación a su desempeño.
7. El personal operativo sabe cuando le aumentarán de salario.
8. Al personal operativo le gustan las prestaciones de la empresa.

3.3 El Salario según el estudio realizado

1. El personal operativo no considera el pago de horas extras como algo necesario para sus gastos.
2. No existe una opinión confiable en cuanto a que por el trabajo que hace una persona en el nivel operativo en otra empresa le pagarían más.
3. Los salarios que actualmente se pagan en Guatemala siguen siendo bajos en relación a muchos países a nivel mundial.
4. Un gerente general en Guatemala actualmente está ganando entre quince mil y veinte mil quetzales mensuales; según el estudio realizado en la tesis.
5. Un gerente, en Guatemala, está ganando actualmente entre diez mil y quince mil quetzales mensuales.

6. *Un programador, asistente o algún profesional que esté ubicado en el nivel de mandos medios dentro de una empresa está devengando actualmente entre dos mil y seis mil quetzales mensuales.*
7. *Un operario en Guatemala está devengado entre ochocientos y dos mil quetzales mensuales.*
8. *Los salarios del mercado de Guatemala dependen en gran medida de la experiencia, conocimiento, estabilidad laboral, disponibilidad para viajar, edad, idiomas que domina, vehículo propio, graduado universitario, manejo de personal, etc.*
9. *Las empresas en Guatemala actualmente ofrecen prestaciones como seguro de vehículo, seguro de vida, seguro médico, comisiones, premios trimestrales, capacitación constante, plan de incentivos, bonos sobre ventas, oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, etc.*
10. *Los salarios mejor pagados en Guatemala representan los de dirección y manejo de personal, en todos los niveles.*
11. *Muchas remuneraciones que se indican en las ofertas de empleo ya incluyen las prestaciones, muchas veces puede ocasionar una distorsión en el mercado laboral.*

4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

4.1 Generalidades

1. *Existe un 57 % de limitaciones y/o restricciones por exceso de leyes, políticas y reglas vigentes.*
2. *Un 62 % de la veces el personal es responsable por alcanzar o lograr realizar las metas que le corresponden sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.*
3. *Un 52 % de las veces la empresa reconoce su rendimiento y el trabajo sobresaliente de su personal.*
4. *El 48 % hay recompensa cuando el personal hace bien su trabajo.*
5. *Un 52 % en la empresa hay claridad organizacional.*
6. *En un 57 % dentro de la empresa hay cordialidad y apoyo.*
7. *En un 71 % el personal acepta la dirección y se siente en libertad de asumir funciones de liderazgo.*
8. *En un 52 % el personal se siente en estabilidad en su trabajo, protección física, psicológica y social.*
9. *En un 57 % el personal gerencial siente que su salario es satisfactorio para suplir sus necesidades básicas en relación con los de su familia y amigos.*

4.2 Opiniones

1. *Considera el personal que existen normas y ayudan de una forma sustancial y productiva.*
2. *Consideran que el nivel de responsabilidad de puesto está de acorde con el nivel de autoridad.*

3. *Las recompensas que el personal desearía serían reconocimiento del trabajo y esfuerzo, aumento salarial y mejor trato.*
4. *La política de la empresa está orientada al apoyo del liderazgo.*
5. *El personal operativo si en cuenta con facilidad su equipo de trabajo y está bien orientado en su trabajo.*
6. *El personal operativo tiene buenas relaciones con su jefe.*
7. *El personal operativo considera que si la empresa le dá protección física contra accidentes.*
8. *El personal operativo considera que no es muy recompensado.*
9. *La motivación y el clima organizacional dentro de la empresa generalmente depende de la actitud que tenga el personal de la empresa.*

5. PRINCIPIOS, EXPERIENCIAS Y APUNTES

1. *Steven Brown, Presidente del Grupo Fortune, dice: " diez de los trece errores fatales de los gerentes están íntimamente relacionados con el hecho de dirigir a la gente, pues la buena administración de una empresa no se hace solamente bajando números, rehaciendo organigramas, o aplicando fórmulas: lo que se dirige es gente. El arte de ganarse el asentimiento de los demás es fundamental para éxito de un gerente". *8*
2. *Steven Brown, Presidente del Grupo Fortune, dice: " que los diez errores fatales en que incurren los gerentes son: rehusar responsabilizarse, fallar en promover el desarrollo de la gente, tratar de controlar los resultados en lugar de influir en el pensamiento, juntarse con el grupo inapropiado, dirigir a todas las personas de la misma manera, olvidar la importancia de las utilidades, concentrarse en los problemas más bien que en los objetivos, actuar como compañero no como jefe, dejar de establecer normas, fallar en el entrenamiento de su gente, reconocerles los méritos únicamente a los máximos realizadores y tratar de manipular a la gente". *9*
3. *La experiencia en Guatemala para todo aquel que busca un trabajo según un profesional: " Ya tenía varios meses de encontrarme sin trabajo, como sucede o sucederá con todos aquellos que no tenemos nada propio. La experiencia y un título profesional lo tengo para poder prestar mis servicios a cualquier empresa que de ellos requiera. Como todos los días que encontraba buscando en el periódico.... conforme pasaban los días mis pretensiones iban disminuyendo y empezaba a renegar.... un día me citaron para una entrevista... grande fue mi sorpresa al entrar y encontrar con seis gentes mas de los cuales dos eran mis amigos... pasaron varios días para que me citaran a la entrevista...regrese a mi casa con la esperanza y con la ilusión de en cuatro días ya podría tener trabajo. *10*

6. LA EMPRESA ILLINOIS TRADE

¿ Quién es esta compañía?

Es una compañía privada pequeña con ventas anuales que no superan los US \$ 5 millones, para Estados Unidos, pero su enfoque frente a la motivación del personal es un verdadero ejemplo para el resto de corporaciones, sin importar su tamaño.

¿Qué afirma Jack Schacht, presidente ejecutivo de firma?

1. "Que excepto por razones de fuerza mayor, como una embarazo o el traslado a otra ciudad del cónyuge de uno de su personal, no ha perdido uno solo del personal en los últimos cinco años". *11
2. "Las bajísimas tasas de deserción de personal -cerca a cero por ciento- que esta compañía registra, se han convertido en una especie de truco que la mayoría quiere develar, porque se ha logrado sin necesidad de que Illinois Trade encadene a sus 50 que integran su personal a sus escritorios, con salarios astronómicos o con programas excepcionales de pensión y jubilación". *12
3. "Para nosotros es muy importante mantener el nivel de deserción de personal en lo mínimo posible, porque dedicamos mucho esfuerzo a los planes de capacitación y entrenamiento". *13
4. "Estamos seguros de que nuestro colaboradores no trabajan con el único propósito de recibir solamente un beneficio económico. El hecho de que la gente sienta que se puede expresar a sí misma le otorga un sentido y un significado a sus vidas". *14
5. "Primero busco perfectamente bien los talentos del personal y busco la forma de incorporarlos al lugar de trabajo". *15

¿Cómo lo logra la satisfacción de su personal la compañía?

1. La firma retiene a sus colaboradores de la misma forma que lo hace un creciente número de corporaciones para atraer y motivar su recurso más valioso: el talento humano.
2. Para lograrlo, esta firma pionera ha creado un ambiente de trabajo en el cual el personal no se sienta como unos simples factores de producción sino como los elementos orgánicos de una empresa que los respeta y que hace todo lo posible para que sus vidas sean enriquecidas de una forma tal, que trascienda el terreno del dinero.
3. Las encuestas ha demostrado que estos están interesados en los planes de salud que usualmente no cubren los seguros médicos convencionales. Para demostrarle a su personal que sí los respeta, la compañía cubre los gastos por cuidados quiroprácticos, terapias herbales y otras formas alternativas de atención médica. Por ejemplo, una vez al mes cualquiera del personal que lo desee puede ir a un centro especializado a que le hagan masaje corporal completamente gratis -y en horas de oficina.

7. COMO ESTÁN MOTIVANDO A SU PERSONAL LAS EMPRESAS DE ESTADOS UNIDOS

Por el precio de una bolsa pequeña de detergente, el personal de *Wilton Connor Packaging Inc.*, en Charlotte, Carolina del Norte, pueden llevar la ropa sucia a su lugar de trabajo, y por cortesía de la casa se la lavan, secan y doblan.

Autodesk, una firma que desarrolla software en San Rafael California, permite que su personal lleven sus perros al trabajo. "No creo que pudiera trabajar en otro lugar donde no me permitieran traer a Pixel y tuviera que dejarlo sola en casa", dice Rickie Brokke, gerente técnico de Autodesk. Desde hace cuatro meses, Pixel ha acompañado a Brooke a su oficina todos los días.

Pepsi Co tiene ahora a disposición de los 700 que forman su personal que labora en la sede principal de la compañía en Purchase, Nueva York, un sitio especial para que ellos depositen la ropa que necesita lavarse en seco; además ofrece también un servicio de asesoría financiera por un valor de US \$ 20 al mes.

AT & T permite a miles de sus personal laborar desde sus casas los días hábiles, conectados por medio de computadoras.

Andersen Consulting, en Chicago, cuenta con el servicio de un conserje, que se encarga de hacer todos los arreglos para alguien esté en la casa de su personal, de manera que pueda recibir a la persona que va a hacer las reparaciones locativas, o de enviar alguien para que recoja del taller carros de los colaboradores. George Trojack, director de finanzas de esta firma de consultoría, usa este servicio por lo menos dos veces por semana para hacer todas las vueltas necesarias, desde conseguir las fichas para tomar el metro subterráneo hasta recibir en casa los nuevos muebles.

Uno de los grandes atractivos de *Motorola* es un paquete de beneficios que incluye un pago en efectivo hasta de US \$ 5,000 a los del personal que hayan permanecido laborando allí durante diez años continuos. Esta suma de dinero se puede destinar para cubrir gastos por asistencia legal, salud y medicina en la vejez o se puede utilizar para pagar la cuota inicial de la casa. La empresa Motorola también cuenta con el apoyo de la Universidad Motorola, la cual ofrece capacitación y educación a todos los del personal sin importar su posición o cargo.

Gandfal Technologies, en Irvine, California, una compañía que desarrolla redes de comunicación entre computadoras. El tiempo flexible es un adelanto. Pilar Dailinger madre soltera de dos niños pequeños, trabaja en el departamento de mercadeo. Dailinger se vinculó hace más de cinco meses a Gandfal y allí le permiten trabajar dos o tres días en su casa para prestarles una atención a sus hijos.

American Bankers, tiene actualmente 225 hijos del personal en su escuela. A los padres se les estimula para que visiten a sus hijos en la hora de almuerzo y después de las horas de clase. American Bankers construyó un "centro de gimnasia y bienestar físico".

Wilton Connor Packaging tiene uno del personal que presta los servicios de mensajería al resto de la compañía mientras están en el sitio de trabajo.

Electronic Data Systems, por ejemplo, a los gerentes se les estimula para que hagan todo lo posible por conocer los gustos, pasatiempos e intereses de sus subordinados, a fin de que cuando llegue el momento de hacerles un reconocimiento les pueda premiar con algo que realmente les guste: boletas de entrada a un evento deportivo o tiquetes para asistir a la ópera o un pase de cortesía para que el personal vaya con toda su familiar a cenar a un restaurante de lujo, y cosas por el estilo.



Vertical line on the right side of the page.

RECOMENDACIONES

1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

1. *Antes de iniciar el proceso de contratación de personal asegúrese que el jefe de personal o la persona de realizar la contratación tenga a la mano todos los pormenores del cargo, entendiéndose como tal, los deberes, responsabilidades, educación, experiencia y requisitos del puesto.*
2. *Es siempre indispensable realizar las pruebas antes de contratar el personal, para evitar personal sin conocimiento del puesto.*
3. *Recuérdese que cada procedimiento que la empresa pase por alto repercutirá en personal no idóneo dentro de la misma.*
4. *El examen médico debe ser un requisito indispensable antes de contratar al personal para evitar problemas laborales o problemas a nivel de ejecución de tareas del puesto por incapacidad física.*
5. *La entrevista debe poseer su tiempo adecuado según el nivel organizacional que se trate.*
6. *Es conveniente tener un lugar adecuado en donde no existan interrupciones de ningún tipo para poder realizar la entrevista del personal.*
7. *Antes de terminar una relación laboral con el personal la empresa debe evaluar las repercusiones a nivel de clima organizacional que puede ocasionar.*
8. *Se debe evitar la rotación del personal.*
9. *Las referencias personales en los nuevos candidatos deben de tomarse en cuenta en un cincuenta por ciento ya que por lo general se pone alguien que dará buenas referencias y no malas.*
10. *Las empresas de preferencia deben contratar los servicios de alguna firma de contratación de personal para los niveles gerenciales y de alta gerencia para evitar errores en la contratación de los mismos y que signifique costo alto para la empresa.*
11. *Las empresas generalmente no poseen una batería de exámenes para evaluar características como creatividad, habilidades, coeficiente intelectual, simulaciones de casos, exámenes de criterio, ni de un psicólogo para realizar la interpretación del examen, ni de equipo especializado con si cuentan las firmas de contratación de personal.*
12. *El proceso de selección del personal se debe realizar lo mas pronto posible debido a que por lo general el que está buscando un trabajo dispone de poco tiempo para encontrar empleo y la utilización de mucho tiempo puede ocasionar la pérdida del candidato.*
13. *La persona que realice la entrevista de contratación debe ser una persona capacitada para realizar esta actividad y debe saber detectar cualquier situación anómala dentro de la misma.*
14. *La persona encargada de realizar la elección del candidato idóneo para el puesto debe ser el jefe inmediato en última instancia.*

15. *La persona designada por la empresa para tomar la decisión de terminar con una relación laboral con el personal debe ser el jefe inmediato, nunca el departamento de recursos humanos y debe poseer mucho conocimiento para saberlo hacer correctamente.*
16. *Cuando se pide una referencia de un jefe anterior de un candidato se debe verificar antes con el departamento de recursos humanos de la empresa, si la persona dada como jefe inmediato del candidato efectivamente era el jefe del mismo y no un amigo suyo dentro de la empresa.*
17. *Debe saber que cuando la empresa de reclutamiento realiza el proceso de reclutamiento de su personal, se incurrirá en un costo alto tanto para su empresa como para la nueva persona, que puede ser el pago de uno o dos salarios a la firma y el pago del 50 % de los primeros dos salarios de la nueva persona.*

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. *Se debe estar actualizado en materia de cursos y seminarios que se publican en los fuentes de información del país como periódicos, revistas y promoción de las empresas que ofrecen capacitación y desarrollo.*
2. *Se debe evaluar al personal por lo menos una vez al año para saber su desempeño en relación a la capacitación del mismo.*
3. *Se debe tomar en cuenta de que de la capacitación y desarrollo del personal depende mucho el crecimiento de la empresa.*
4. *Se debe desarrollar al personal constantemente para evitar descontentos por falta de desarrollo.*
5. *Deben siempre establecerse canales de comunicación para que el personal puede sugerir en que desea capacitarse y en que áreas no tiene conocimiento.*
6. *Las empresas en Guatemala deben de destinar entre un cinco y un diez por ciento del presupuesto de cada departamento a la capacitación y desarrollo del personal; y deberá evaluarse la productividad.*

3. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

1. *Se debe tener a la mano la información de las empresas que se dedican a las encuestas salariales para evitar que el personal de la empresa busque las empresas que posean mejores salarios.*
2. *Se debe realizar por lo menos una vez al año un análisis de puestos y por consiguiente modificar las descripciones de puestos.*
3. *Se deben realizar evaluaciones de la escala salarial cada año como mínimo.*
4. *Deben actualizarse las gráficas y líneas de salarios de la empresa por lo menos una vez al año.*
5. *No se debe aumentar demasiado en los niveles operativos para no tener problema que uno del nivel operativo gane más que uno del nivel medio de la empresa.*
6. *Se debe tener en cuenta que el aumento salarial con base en el tiempo laboral está en desuso.*

4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

- 1. Se deben evitar normas y procedimientos burocráticos excesivos dentro de la organización para evitar que el personal sienta muchas limitaciones.*
- 2. Se deben evitar los conflictos laborales para no afectar al clima organizacional.*
- 3. El personal debe indentificarse con la empresa lo más posible.*
- 4. Se debe recompensar al personal en el momento más oportuno.*
- 5. Se le debe apoyar al personal en todo momento.*
- 6. Se debe brindar seguridad al personal tanto a nivel físico en todos los departamentos, no solo en el departamento de producción de la empresa.*
- 7. El personal debe ser tomado en cuenta en todas sus opiniones.*
- 8. La utilización de horarios flexibles de trabajo como motivación del personal es mas recomendable para los niveles gerenciales y de alta gerencia que para los niveles organizacionales más bajos debido a que los niveles gerenciales y de alta gerencia su trabajo consiste en la creación de ideas, creatividad y manejo de su personal y en cambio el nivel operativo su trabajo depende de la cantidad de horas que labore dentro de la misma, ya que la llegada tarde o la ausencia de alguien operativo puede ocasionar problemas para la empresa como la no puesta en marcha de una máquina de producción, la no contestación de las llamadas telefónicas, etc.*
- 9. La actitud debe empezar a enderezarse primero cambiando la mentalidad de empleado a empresario, es decir, el empresario viste como un empresario, el empresario no viste como un empleado, el empresario se mantiene al día, el empresario no escatima en invertir en su conocimiento, el empleado lo ve como gasto, el empresario prefiere invertir antes en conocimiento que invertir en infraestructura de la empresa, el empresario es puntual y el empresario sabe que no lo sabe todo. Luego tener la disciplina de una campeón, la disciplina de un triunfador, la disciplina de una persona exitosa.*
- 10. Debemos saber que para tener éxito en cualquier cosa en la vida existen tres factores principales, que son: creencia, conocimiento y habilidad. Creencia sin conocimiento y habilidad no valen nada. Es decir si, tenemos toda la creencia, que podemos hacerlo, que lo podemos lograr, pero no tenemos el conocimiento, ni habilidad para realizar cualquier cosa en la vida, nunca tendremos éxito. Por consiguiente debemos de tener mucha creencia, mucho conocimiento y mucha habilidad para tener éxito en la vida.*



REFERENCIAS

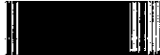
- *1. Drucker, Peter, "Verdades de un visionario", *Summa*. Num. 35 (abril de 1,997), p. 42.
- *2. Stephen R. Covey. *Primero lo primero*. (España: Editorial Paidós, 1,996). pp. 23,24.
- *3. Drucker, Peter, *op. cit.*, p. 50.
- *4. Ziglar, Zig. *Más allá de la cumbre*. (Estados Unidos: Editorial Caribe, 1,995). p.138.
- *5. *Ibid.*, p.181.
- *6. *Ibid.*, p.173.
- *7. *Ibid.*, p.173.
- *8. Brown, Steven W. *Trece errores fatales en que incurren los gerentes*. (Colombia: Editorial Norma, 1,996). p. 10.
- *9. Brown, Steven W. *Trece errores fatales en que incurren los gerentes*. (Colombia: Editorial Norma, 1,996) p. 7,8.
- *10. En relación a ésto no remitimos ha una experiencia personal de un profesional de Guatemala.
- *11. Hernández, Oscar. " Cuando el dinero no lo es todo", *Summa*. Num. 32 (enero de 1,997) pp. 56.
- *12. *Ibid.*, p. 54.
- *13. *Ibid.*, p. 55.
- *14. *Ibid.*, p. 55.
- *15. *Ibid.*, p. 55.



Vertical line of text or markings on the right edge of the page.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amado Soto, María Elena. "Formación y Desarrollo del personal dentro de una empresa", **Prensa Libre** (Guatemala), 3 de abril de 1,997. p. 6.
2. Brown, Steven W. **Trece errores fatales en que incurren los gerentes**. Colombia: Editorial Norma, 1,996.
3. Cardona Herrero, sergio. **Entrevistas de Selección de Personal**. España: Ed: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1,991.
4. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. 6ta. ed. México: PHH Prentice Hall., 1,996.
5. Drucker, Peter, "Verdades de un visionario", **Summa**. Num. 35 (abril de 1,997) pp. 42-50.
6. Fong Nakazawa, Yamina. "Cien señala a 1,997 como año de la recuperación económica", **Prensa Libre** (Guatemala), 15 de enero de 1,997. p. 59.
7. Hernández, Oscar. " Cuando el dinero no lo es todo", **Summa**. Num. 32 (enero de 1,997) pp. 54-60.
8. Idalberto, Chiavenato. **Administración**. México: s.e., 1,987.
9. Koontz, O'Donnell. **Curso de administración Moderna**. México: s.e., 1,987.
10. Molina Calderón, José. "Efectos económicos y técnicos del Cronograma de la Paz 1,997-2,000", **Prensa Libre** (Guatemala), 15 de enero de 1,997. pp. 2-7.
11. Robbins, Stephen. **Administración: Teoría y práctica**. México: s. e., 1,987.
12. Stoner, James A. **Administración**. México: s.e., 1,984.
13. Seligson, Susan. "Lo que ellas hacen mejor", **Selecciones**. Num. 644 (julio de 1,994) pp. 30-32.
14. Stephen R. Covey. **Primero lo primero**. España: Editorial Paidós, 1,996.
15. **Prensa Libre** (Guatemala), de enero 1,994 a abril de 1,997.
16. Werther, William B. y Keith Davis. **Administración de Personal**. México: 3era. ed., 1,991.
17. Ziglar, Zig. **Más allá de la cumbre**. Estados Unidos: Editorial Caribe, 1,995.



Vertical line of text or artifacts on the right edge of the page.

APÉNDICE A
CUESTIONARIOS DE RECURSOS HUMANOS



I. REGLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN Hoja No.1

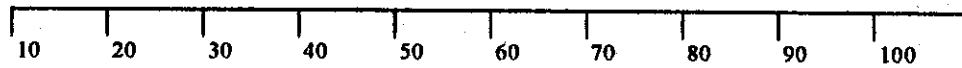
Nivel Gerencial

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas en donde se le pide que indique el porcentaje en el cual se aplican en la empresa, así como otras de selección múltiple y opinión personal.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

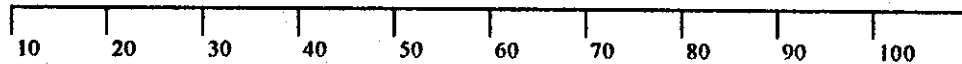
1. Indique. ¿ En qué porcentaje cuenta usted con el personal adecuado para realizar sus funciones?

Personal adecuado



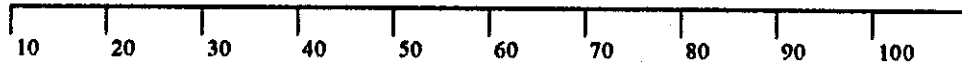
2. ¿En qué porcentaje considera usted que la empresa encuentra el personal adecuado al puesto cuando necesita contratar personal?

Personal que llena los requerimientos



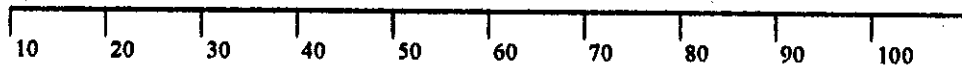
3. ¿ En qué porcentaje considera usted que se encuentra familiarizada la empresa con los pormenores del cargo (responsabilidades, deberes, educación, experiencia, etc) cuando contrata a una persona?

Familiarización con los pormenores del cargo



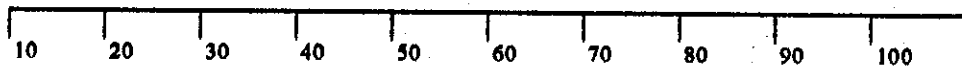
4. ¿ En qué porcentaje considera usted que la empresa tiene personal con experiencia en el nivel operativo?

Experiencia operativa



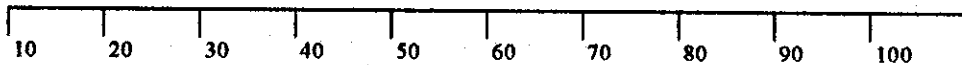
5. ¿ En qué porcentaje considera usted que existen problemas de selección de personal en la empresa?

Problemas de selección



6. ¿ En qué porcentaje considera usted que la empresa utiliza una guía que los conduce paso a paso en el proceso lógico de selección de personal?

Utilización de guía de selección



7. ¿ Cuándo la empresa contrata a un gerente cuales de los siguientes requisitos son los más importantes? Indique los tres más importantes a su criterio?

___ Experiencia

___ Responsabilidad

I. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN Hoja No. 2

Nivel Gerencial

- Nivel académico Ser joven
 Creatividad e imaginación Madurez
 Poder de negociación Presentación personal
8. ¿Cómo considera que están utilizando los recursos que necesita la empresa para operar?
 Bien Normal Mal
9. ¿Cuáles de las siguientes fuentes de reclutamiento utiliza más la empresa?
 Anuncios de periódico Archivos de personal
 Promoción interna Cartas espontaneas
 Agencias de empleo Recién graduados
 Firmas investigadoras Correo directo
10. ¿Cuáles de los siguientes problemas tiene la empresa cuando desea contratar personal?
 Personal no calificado Otros: _____
 Personal con baja escolaridad _____
 Personal de edad avanzada _____
 Tiempo de Contratación _____
11. ¿Cuánto tiempo considera usted congruente estimar para contratar el personal de los siguientes niveles jerárquicos?
-Operativo ___ (día, mes)-Medio ___ (día, mes) - Gerencial ___ (día, mes)
12. ¿Cuáles de los siguientes niveles jerárquicos tiene mayor problema de contratación en términos generales?
-Operativo ___ - Medio ___ - Gerencial ___
13. Indique. ¿Cuáles de los siguientes procedimientos utiliza la empresa para la selección de personal?
 Tiempo de entrevista Hoja de empleo ___
 Lugar para realizar la entrevista Evaluación del candidato ___
 Ambiente apropiado para la entrevista Planeamiento de contratación ___
 Notificación al candidato elegido
14. Indique. ¿Cuáles de los siguientes procedimientos utiliza la empresa para la inducción del personal nuevo?
 Palabras de presentación del nuevo integrante de la empresa
 Familiarización con su área de trabajo
 Almuerzo con el nuevo trabajador
 Reunión con el nuevo trabajador al final del día
 Presentación al nuevo trabajador de lo que es la empresa
15. ¿ En cuál de los siguientes niveles jerárquicos considera usted que hay mayor rotación de personal?
 Operativo Medio Gerencial
16. ¿ Cuáles de los siguientes motivos considera usted como causantes de la rotación del personal operativo?
 No se identifican con la empresa Salario
 Inconformismo No hay incentivos
 Relación con el jefe Prestaciones

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Hoja No.1

Nivel Gerencial

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas en donde se le pide que escriba sus opiniones personales y observaciones a cerca de su empresa.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

1. ¿ Quién es el responsable de capacitar al personal en la empresa?
2. ¿ La capacitación que recibe el personal nuevo es completa antes de iniciar sus labores o se va improvisando? ¿ Por qué?
3. ¿ En términos generales en que porcentaje considera que está capacitado el personal de la empresa y de su departamento? ¿ Por qué ?
4. ¿ Cuenta con un plan de capacitación para el personal de su departamento? ¿Cuál es?
5. ¿ Evalúa la empresa a su personal y le informa de los resultados? ¿ Cómo lo hace?
6. ¿ La empresa capacita al personal para adaptarse a las nuevas tecnologías?
7. ¿ Se le capacita al personal para la solución de problemas de su trabajo? ¿ de qué forma?
8. ¿ El método de capacitación que utiliza la empresa es el de rotación de puestos, aprendizaje, conferencias en clases, películas o algún otro? ¿ Por qué?
9. ¿ Cuáles son los problemas que a su criterio tiene la empresa en cuánto a capacitación se refiere?
10. Según su criterio indique, ¿ Cuáles de los siguientes programas o vivencias son los tres que más influyen al desarrollo gerencial?

<input type="checkbox"/> Experiencia	<input type="checkbox"/> Cambios en la empresa
<input type="checkbox"/> Juventud	<input type="checkbox"/> Programa formal de desarrollo gerencial
<input type="checkbox"/> Motivación	<input type="checkbox"/> Necesidad de lograr resultados
<input type="checkbox"/> Recompensas psicológicas	<input type="checkbox"/> Responsabilidad temprana por tareas importantes
<input type="checkbox"/> Recompensas económicas	
<input type="checkbox"/> Clima organizacional	
11. Según su criterio, ¿ Cuáles de los siguientes son los tres más importantes para un desarrollo gerencial?

<input type="checkbox"/> Proyectos
<input type="checkbox"/> Grupos de trabajo
<input type="checkbox"/> Tareas especiales en el trabajo
<input type="checkbox"/> Juntas con Profesionales
<input type="checkbox"/> Otras, indique _____
12. ¿ Considera usted que la capacitación permitiría que usted pudiera delegar más en la empresa?
13. ¿Cuál es la forma a su criterio de implementar la capacitación para gerentes dentro de su empresa?
14. ¿Cuál cree usted que debe ser la forma de capacitar al personal operativo de la empresa?
15. ¿ Cuáles son los problemas que enfrenta la empresa por capacitación y sus repercusiones?

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Hoja No. 2

Nivel Gerencial

16. ¿ Considera usted que cuando la empresa contrata a personal operativo necesita capacitación?
¿ En qué áreas y por qué?

17. ¿ Considera usted que contratar personal con profesión universitaria elimina la necesidad de capacitación de personal en determinados departamentos de la empresa?

Observaciones:

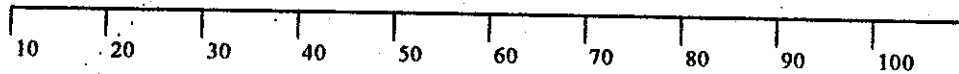
3. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS Hoja No.1

Nivel Gerencial

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de nueve preguntas en relación a su empresa, debajo de cada una aparece una escala de valores en la que usted deberá reflejar su sentimiento con respecto a la pregunta, mediante la colocación de una "X" encima del nivel que refleje su criterio de lo que ocurre en la actualidad en su empresa, el cuestionario es de carácter anónimo.

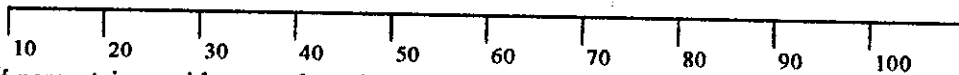
1. ¿ En qué porcentaje considera usted que se utiliza el análisis de los puestos, entendiéndose como tal una definición técnica de las obligaciones y responsabilidades que comprende el puestos?

Análisis de los puestos



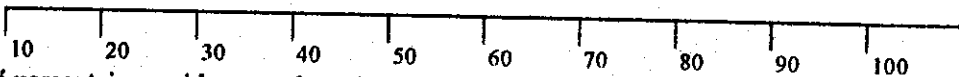
2. ¿En qué porcentaje considera usted que se aplica en la empresa la clasificación de los salarios?

Clasificación de los salarios



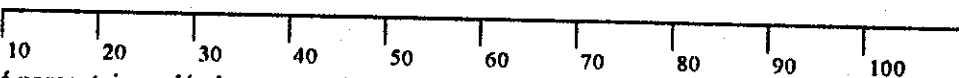
3. ¿En qué porcentaje considera usted que la empresa evalúa el principio de equidad interna y externa?

Equidad interna y externa



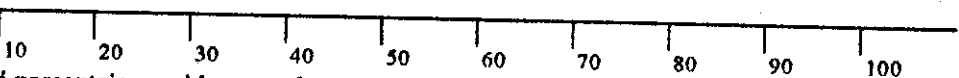
4. ¿En qué porcentaje considera usted que la empresa aplica los principios de promoción interna?

Promoción interna



5. ¿ En qué porcentaje evalúa la empresa los salarios?

Evaluación de salarios



6. ¿ En qué porcentaje considera usted que se deben aplicar los siguientes incentivos en la empresa?

incentivos financieros: _____ (%)

incentivos no financieros: _____ (%)

Total: 100 (%)

7. Según su criterio. ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a aumentos salariales a nivel operativo. cada cuanto se realiza el aumento: _____ (días, meses, año)

porcentaje en relación al salario: _____ (%)

8. Según su criterio. ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a aumentos salariales a nivel gerencial. cada cuanto se realiza el aumento: _____ (días, mes, año)

porcentaje en relación al salario: _____ (%)

9. Indique. ¿ Cuáles de los siguientes incentivos existen en su empresa.

___ Reconocimiento

___ Seguridad en el trabajo (en cuanto a despido)

3. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS Hoja No. 2

Nivel Gerencial

- Interés en el trabajo
- Perspectivas de promoción
- Inclusión en el cuerpo de la empresa
- Apoyo de la empresa

10. ¿Cuál de los anteriores considera usted el incentivo no financiero más importante?

11. Indique. ¿ Cuáles de los siguientes incentivos se utilizan en su empresa:

- Ideas
- Dedicación
- Incentivo de grupo
- Incentivo individual
- Horas extras

12. ¿Cuáles de los anteriores incentivos es a su criterio el más importante para motivar al personal?

13. Indique. ¿ cuáles de las siguientes prestaciones tiene la empresa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Repartición de utilidades | <input type="checkbox"/> Convivio |
| <input type="checkbox"/> Servicio de bus | <input type="checkbox"/> Servicio de enfermería |
| <input type="checkbox"/> Seguro médico | <input type="checkbox"/> Pago de la mitad del almuerzo |
| <input type="checkbox"/> Antigüedad | |

14. ¿Considera usted que a un gerente lo motiva más un aumento salarial que una prestación adicional?
¿ Por qué?

15. ¿ Considera usted que los gerentes que permanecen más tiempo trabajando para una empresa es porque se identifican más con la empresa, o es otro motivo? ¿ Por qué ?

16. ¿ Considera que el nivel operativo de la empresa sabe cuando recibirá un aumento salarial?

17. ¿Cuál cree usted que debería ser los procedimientos para implementar una buena administración de salarios dentro de la empresa?

4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN Hoja No.1

Nivel Gerencial

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de nueve preguntas en relación a su empresa, debajo de cada una aparece una escala de valores en la que usted deberá reflejar su sentimiento con respecto a la pregunta, mediante la colocación de una "X" encima del nivel que refleje su criterio de lo que ocurre en la actualidad en su empresa, el cuestionario es de carácter anónimo.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

1. Indique. ¿ En qué grado en que usted siente muchas limitaciones y/o restricciones impuestas externamente, por ejemplo exceso de leyes, políticas y reglas o prácticas a las cuales usted tiene que conformarse ?.

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	En exceso

2. ¿ En qué grado en que la empresa le da la responsabilidad personal para alcanzar o lograr realizar la parte de las metas que le corresponden, así como le da la responsabilidad necesaria para realizar su trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores ?

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	En exceso

3. ¿En qué grado en que la empresa le reconoce su rendimiento y el trabajo sobresaliente?.

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	En exceso

4. ¿ Le recompensa la empresa cuando hace bien su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	En exceso

5. ¿ Considera usted que la empresa está bien organizada, ordenada y usted sabe con claridad lo que la empresa espera de usted y de sus compañeros de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	En exceso

6. ¿ En su grupo de trabajo y dentro de la empresa hay amistad, se ofrecen apoyo y prevalecen las buenas relaciones laborales ?.

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	Casi ninguna	Pocas	Algunas	Bastante	Muchas	En exceso

7. ¿ Acepta usted la dirección de los calificados y se siente en libertad de asumir funciones de liderazgo ?.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN Hoja No. 2**Nivel Gerencial**

1	2	3	4	5	6	7
<i>Ninguna</i>	<i>Casi ninguna</i>	<i>Pocas</i>	<i>Algunas</i>	<i>Bastante</i>	<i>Muchas</i>	<i>En exceso</i>

8. ¿La empresa le da estabilidad en su trabajo, protección física, psicológica y social?

1	2	3	4	5	6	7
<i>Ninguna</i>	<i>Casi ninguna</i>	<i>Pocas</i>	<i>Algunas</i>	<i>Bastante</i>	<i>Muchas</i>	<i>En exceso</i>

9. Según su criterio. ¿ Su salario es satisfactorio para suplir sus necesidades básicas en relación con los de su familia y amigos ?

1	2	3	4	5	6	7
<i>Ninguna</i>	<i>Casi ninguna</i>	<i>Pocas</i>	<i>Algunas</i>	<i>Bastante</i>	<i>Muchas</i>	<i>En exceso</i>

1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Nivel Medio

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas en donde se le pide que indique el porcentaje en el cual se aplican en la empresa, así como otras de selección múltiple y opinión personal.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

1. ¿Considera usted que cuenta con el personal adecuado para realizar sus actividades? ¿Por qué?
2. ¿Considera usted que cuando usted necesita una persona nueva en su departamento la encuentra rápidamente o se tarda mucho en contratarla? ¿Por qué?
3. ¿El encargado de la selección de personal de su departamento es usted u otra persona?. Indique quien.
4. ¿Cuando usted necesita contratar una nueva persona la empresa le pide que elabore las responsabilidades, deberes, experiencias, etc. requerida para el puesto por escrito? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles de las siguientes fuentes de reclutamiento utiliza más la empresa?
 - Anuncios de periódico
 - Promoción interna
 - Agencias de empleo
 - Firmas investigadoras
 - Archivos de personal
 - Cartas espontaneas
 - Recién graduados
 - Correo
- Otros: _____
6. ¿Cuáles de los siguientes problemas tiene la empresa cuando desea contratar personal?
 - Personal no calificado
 - Personal con baja escolaridad
 - Personal de edad avanzada
 - Tiempo de contratación
 - Otros: _____
7. Indique cuales de los siguientes procedimientos utiliza la empresa para la selección de personal:
 - Tiempo de entrevista
 - Lugar para realizar la entrevista
 - Ambiente apropiado para la entrevista
 - Notificación al candidato elegido
 - Hoja de empleo
 - Evaluación del candidato nuevo
 - Planeamiento de contratación
8. Indique cuales de los siguientes procedimientos utiliza la empresa en cuanto a inducción de personal nuevo se refiere:
 - Palabras de presentación del nuevo trabajador
 - Familiarización con su área de trabajo
 - Almuerzo con el nuevo trabajador
 - Otros: _____
9. ¿Se le muestran las instalaciones de la empresa al nuevo trabajador?
10. ¿Cuáles de los siguientes motivos considera usted como causantes de la rotación del personal operativo?
11. ¿Considera que dentro de la empresa no hay ausencia del personal operativo? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles de los motivos considera usted como causantes de los despidos del personal?
 - Mala selección del personal
 - Personal no apto al puesto
 - Por ausencias
 - Mal desempeño
 - Por incapacidad
13. Por cuales de los siguientes motivos considera usted que el personal de la empresa puede buscar otro trabajo fuera de la misma:
 - Por incapacidad de realizar funciones
 - Por normas estrictas de la empresa
 - Búsqueda de mejor salario
 - Por poner su propia empresa
 - Por mayores responsabilidades
 - Por tener demasiado trabajo.

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Nivel Medio

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas en donde se le pide que indique el porcentaje en el cual se aplican en la empresa, así como otras de selección múltiple y opinión personal.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

1. ¿Quién es el responsable de capacitar al personal en la empresa?
2. ¿La capacitación que recibe el personal nuevo es completa antes de iniciar sus labores o se va improvisando? ¿Por qué?
3. ¿En términos generales en qué porcentaje considera que está capacitado el personal de la empresa y su departamento? ¿Por qué?
4. ¿Cuenta con un plan de capacitación para el personal de su departamento? ¿Cuál?
5. ¿Evalúa la empresa a su personal y le informa de los resultados? ¿Cómo lo hace?
6. ¿La empresa capacita al personal para adaptarse a las nuevas tecnologías? ¿Cómo lo hace?
7. ¿Se le capacita al personal para la solución de problemas de su trabajo? ¿De qué forma?
8. ¿El método de capacitación que utiliza la empresa es el de rotación de puestos, aprendizaje, conferencias en clases, películas o algún otro? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles son los problemas que a su criterio tiene la empresa en cuanto a capacitación se refiere?
10. Según su criterio, indique cuales de los siguientes programas o vivencias son los tres que más influyen al desarrollo gerencial:
 - Experiencia
 - Juventud
 - Motivación
 - Recompensas psicológicas
 - Recompensas económicas
 - Clima en la organización
 - Cambios en la empresa
 - Programa formal de desarrollo gerencial
 - Necesidad de lograr resultados
 - Responsabilidad temprana por tareas
11. ¿Según su criterio cuáles de los siguientes son los tres más importantes para un desarrollo gerencial?
 - Proyectos
 - Grupos de trabajo
 - Tareas especiales en el trabajo
 - Juntas con profesionales
 - Otros : _____
12. ¿Considera usted que la capacitación permitiría que usted pudiera delegar más en la empresa?
13. ¿Cuál es la forma a su criterio de implementar la capacitación para gerentes dentro de su empresa?
14. ¿Cuál cree usted que debe ser la forma de capacitar al personal operativo de la empresa?
15. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la empresa por capacitación y sus repercusiones?
16. ¿Considera usted que cuando la empresa contrata a personal operativo necesita capacitación? ¿En que áreas y por qué?
17. ¿Considera usted que contratar personal con profesión universitaria elimina la necesidad de capacitación de personal en determinados departamentos de la empresa?

3. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Nivel Medio

INSTRUCCIONES: *Usted encontrará una serie de preguntas en donde se le pide que indique el porcentaje en el cual se aplican en la empresa, así como otras de selección múltiple y opinión personal.*

Nota: *Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.*

1. ¿Existe una persona encargada de la administración de salarios? Indique el puesto encargado.
2. ¿Considera usted que la empresa tiene clasificados sus puestos en operativo, medio y gerencial, o también realiza clasificaciones en base a calificados o no calificados, técnicos, directivos, etc? ¿Cuál clasificación utiliza a su criterio?
3. ¿Considera usted que la empresa utiliza bien el principio de equidad interna y externa, entendiéndose como tal la remuneración justa al puesto? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles de los siguientes niveles jerárquicos considera usted que la empresa promueve más al personal:
 - Operativo, medio y gerencial
 - Solo operativo y medio
 - Solo medio
 - Solo gerencial
5. ¿Considera usted que por lo que usted hace en su trabajo en otra empresa le pagarían más? ¿Por qué?
6. ¿Qué incentivos considera usted que serían los que más motivarían al personal en la empresa?
 - Incentivos financieros
 - incentivos no financieros
7. ¿Qué porcentaje de aumento salarial considera usted que la empresa les da al personal, en relación a su sueldo?
8. ¿Cada cuánto la empresa les da un aumento salarial al personal?
9. ¿Considera usted que si la empresa le ofreciera un incentivo financiero extra que fuera en relación a su desempeño le sería atractivo? ¿Por qué?
10. Si la empresa le pagara en relación a los resultados que usted diera en su trabajo. ¿Le sería atractivo? ¿Por qué?
11. Indique cuáles de los siguientes incentivos existen en su empresa:
 - Reconocimiento del esfuerzo y mérito
 - Seguridad en el trabajo
 - Interés en el trabajo
 - Perspectivas de promoción
 - Identificación con la empresa
 - Premios por resultados dados
12. ¿Qué porcentaje de su sueldo estaría dispuesto a arriesgar por no alcanzar sus objetivos que fijen usted y al empresa?

4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

Nivel Medio

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas en donde se le pide que indique el porcentaje en el cual se aplican en la empresa, así como otras de selección múltiple y opinión personal.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

1. Las normas que la empresa utiliza para el desarrollo de su labor diaria. ¿Considera usted que existen normas que definan su actividad diaria y si estas ayudan al desarrollo de su labor o por el contrario las limitan innecesariamente?

2. ¿El nivel de responsabilidad de su puesto está de acorde con el nivel de autoridad que tiene? ¿Por qué?

3. ¿Existe algún reconocimiento a los logros obtenidos por su persona, o los que se obtengan a nivel grupal? Si o no. Indique ¿Cuáles deberían ser a su criterio?

4. ¿Está conforme con las recompensas recibidas por los logros obtenidos a nivel personal y grupal? ¿Si la empresa no tiene recompensas indique cuales serían a su criterio las adecuadas?

5. El tener claras las metas de la empresa de alguna forma facilitan el funcionamiento de la labor individual y grupal. ¿Según su entender la empresa y su departamento los tiene por escrito? ¿Si no los tiene indique a su criterio cual seria la forma de implementarlo y por qué?

6. ¿Tiene usted apoyo de su jefe inmediato para la realización de su trabajo? ¿Por qué?

7. ¿Cree usted que la política actual de la empresa está dirigida al apoyo del liderazgo, es decir, el personal acepta ser dirigido en su trabajo por su jefe inmediato? ¿Por qué?

8. ¿Según su criterio existen políticas en la empresa que le permitan sentirse seguro en el trabajo en cuanto a estabilidad laboral, seguridad física y social? ¿Por qué?

9. ¿Cree usted que su salario está de acuerdo a los precios de mercado en puestos similares? ¿Por qué?

I. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Nivel Operativo

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas. Elija la respuesta que considere adecuada marcando con una "X" en el cuadro correspondiente.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

1. ¿Considera usted que podría hacer otras tareas de la empresa con lo que sabe y ganar más?
SI NO A VECES
2. ¿Si la empresa le diera trabajos más difíciles los aceptaría si le pagaran más?
SI NO A VECES
3. ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su trabajo por otro muy diferente dentro de la empresa?
SI NO A VECES
4. ¿La empresa lo presentó a sus compañeros el primer día de trabajo?
SI NO A VECES
5. ¿La empresa le ha enseñado todas las instalaciones y le ha dicho que se hace en cada lado?
SI NO A VECES
6. ¿La empresa lo contrató a usted por un anuncio de periódico?
SI NO A VECES
7. ¿Sabía usted cuanto le pagaría la empresa cuando usted vino a pedir trabajo?
SI NO A VECES
8. ¿Llenó usted una hoja de solicitud de empleo?
SI NO A VECES
9. ¿Le pidieron experiencia en su trabajo antes de ser contratado?
SI NO A VECES
10. ¿Colabora usted a evitar perdidas dentro de la empresa?
SI NO A VECES
11. ¿La empresa le explicó las reglas que hay en la empresa?
SI NO A VECES
12. ¿La empresa pone anuncios dentro de la empresa cuando necesita personal?
SI NO A VECES
13. ¿Considera usted que en el departamento donde usted trabaja contratan personal constantemente, por despidos u otra razón?
SI NO A VECES

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Nivel Operativo

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas. Elija la respuesta que considere adecuada marcando con una "X" en el cuadro correspondiente.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

- | | |
|--|---------------|
| 1. ¿Sabe usted quien le tiene que enseñar una tarea nueva en su trabajo? | SI NO A VECES |
| 2. ¿Cuando le asignan una nueva máquina, equipo o nuevo trabajo la empresa le enseña como usarlo o hacer su nuevo trabajo? | SI NO A VECES |
| 3. ¿La empresa le a dicho cada cuanto necesita aprender nuevos trabajos? | SI NO A VECES |
| 4. ¿Cuando usted inició sus labores en la empresa le enseñaron lo que realizaría en la empresa? | SI NO A VECES |
| 5. ¿La empresa le da permisos cuando necesita recibir un curso de aprendizaje a fuera de la empresa? | SI NO A VECES |
| 6. ¿Se ha accidentado alguna vez por no saber usar el equipo que maneja? | SI NO A VECES |
| 7. ¿A necesitado quedarse horas extras por no saber realizar su trabajo, o corregir errores? | SI NO A VECES |
| 8. ¿La empresa le pasa exámenes para ver como realiza su trabajo? | SI NO A VECES |
| 9. ¿Después que le enseña la empresa como hacer una nueva tarea le pasan un examen para evaluar si lo está haciendo bien o no? | SI NO A VECES |
| 10. ¿Le han enseñado como hacer sugerencias a los gerentes de la empresa? | SI NO A VECES |
| 11. ¿Le han enseñado como hacer opiniones o sugerencias a su jefe? | SI NO A VECES |
| 12. ¿Considera usted que sabe su trabajo por experiencia? | SI NO A VECES |
| 13. ¿Ha recibido algún curso en la empresa de como hacer mejor su trabajo? | SI NO A VECES |
| 14. ¿Le enseña su jefe como hacer su trabajo cuando usted no lo puede hacer? | SI NO A VECES |
| 15. ¿Considera usted que tiene problemas para realizar su trabajo por no hacer algunas tareas que hace? | SI NO A VECES |
| 16. ¿Cuanto tiene de estar trabajando en la empresa? | SI NO A VECES |
| 17. ¿En las líneas de abajo indique que necesita que le enseñe: | SI NO A VECES |

3. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Nivel Operativo

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas. Elija la respuesta que considere adecuada marcando con una "X" en el cuadro correspondiente.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

1. ¿Es usted responsable por su trabajo?
SI NO A VECES
2. ¿Considera usted el pago de horas extras como algo necesario para sus gastos?
SI NO A VECES
3. ¿Cuando la empresa le da más tareas que hacer le quita otras que hace?
SI NO A VECES
4. ¿Se encuentra usted contento con el puesto que tiene?
SI NO A VECES
5. ¿Considera usted que el número de tareas que tiene que hacer diariamente son demasiadas?
SI NO A VECES
6. ¿Las prestaciones que le da la empresa le gustan?
SI NO A VECES
7. ¿El convivio que realiza la empresa le gusta?
SI NO A VECES
8. ¿Sabe usted cada cuanto se le hace un aumento de salario la empresa?
SI NO A VECES
9. ¿Hace usted sugerencias a su jefe de como podría usted ahorrar tiempo en ciertas tareas?
SI NO A VECES
10. ¿Considera usted que su jefe gana demasiado en comparación con lo que usted gana?
SI NO A VECES
11. ¿Considera usted que por lo que usted hace en la empresa en otra empresa le pagarían más?
SI NO A VECES

4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

Nivel Operativo

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas. Elija la respuesta que considere adecuada marcando con una "X" en el cuadro correspondiente.

Nota: Si desea hacer observaciones puede utilizar una hoja adicional.

- | | | |
|---|----|------------|
| 1. ¿Considera usted que la empresa es muy estricta, en cuanto a horarios y trabajo? | SI | NO A VECES |
| 2. ¿La empresa le ha dicho lo que usted tiene que hacer en su trabajo? | SI | NO A VECES |
| 3. ¿Cuando realiza bien su trabajo su jefe lo felicita? | SI | NO A VECES |
| 4. ¿La empresa le da algún premio cuando realiza muy bien su trabajo? | SI | NO A VECES |
| 5. ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato? | SI | NO A VECES |
| 6. ¿En su lugar de trabajo existe orden, es decir su equipo de trabajo lo encuentra fácilmente? | SI | NO A VECES |
| 7. ¿Considera usted que se lleva bien con sus compañeros de trabajo? | SI | NO A VECES |
| 8. ¿Tiene buena relación con su jefe? | SI | NO A VECES |
| 9. ¿Acepta usted el trabajo que su jefe le pide que haga? | SI | NO A VECES |
| 10. ¿La empresa le da protección física contra accidentes? | SI | NO A VECES |
| 11. ¿El salario que recibe de la empresa es el justo para el tipo de trabajo que usted hace? | SI | NO A VECES |

APÉNDICE B
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN



POLÍTICAS PARA EL AVISO DE TRABAJO EN LA EMPRESA

ELEGIBILIDAD:

- Todos los permanentes que han terminado su período de prueba son elegibles y pueden hacer uso de la política de listado de posiciones vacantes con el propósito de solicitar la consideración para una posición que constituiría una oportunidad de desarrollo.
- Los que han sido promovidos o transferidos, o quienes han cambiado de puesto por alguna razón, deben esperar un período de seis meses antes de solicitar una posición diferente.

POLÍTICA:

- A todos en todas las instalaciones se les comunicará un lista de posiciones vacantes. La notificación incluirá información acerca del título del puesto, índice de salario, departamento, el nombre y título del supervisor, la ubicación, una descripción breve del contenido del puesto, los requisitos e instrucciones de las condiciones en las que se llevará a cabo el proceso de la entrevista.
- Las calificaciones básicas del puesto y la experiencia necesaria para cubrir la vacante serán listadas en el aviso. Deben consultar con el departamento de recursos humanos si existen dudas respecto a las oportunidades de promoción asociadas con el puesto.
- Las listas de las vacantes permanecerán en los tableros de boletín durante cinco días laborales.
- Las formas para la solicitud de consideración para una posición vacante pueden ser obtenidas en el departamento de recursos humanos.
- El departamento de recursos humanos revisará las solicitudes del personal dentro de la compañía antes de cubrir la vacante con personal externo a la empresa.
- Es responsabilidad del personal notificar a sus gerentes del interés por alguna posición vacante.
- El gerente de contratación toma la decisión final cuando se cubre la vacante; sin embargo, las normas para cubrir cualquier posición vacante se basan en la habilidad, calificaciones, experiencia, antecedentes y aptitudes del trabajador que le permitirán realizar su trabajo satisfactoriamente. Es responsabilidad del gerente de contratación notificar al gerente previo del interés por contratar al trabajador.
- Los que conocen de alguna vacante pendiente, y quienes estén de vacaciones cuando esto suceda, pueden dejar una solicitud en el departamento de recursos humanos para su consideración.
- Es responsabilidad del gerente asegurarse de que el departamento de recursos humanos ha notificado a todos los aspirantes internos que obtuvieron o no obtuvieron el puesto antes del anuncio general por parte del gerente de la persona acreditada para el puesto.
- Las solicitudes "generales" no serán aceptadas. El personal debe llenar una solicitud cada vez que una posición en la que estén interesados se haga disponible.
- Ya que con frecuencia se hace una preselección, el personal debe planear su crecimiento de carrera programando encuentros con los gerentes potenciales antes de anunciarse como aspirante al puesto para que se conozcan y adquieran la información de desarrollo que necesitan en la adquisición de nuevas aptitudes para el plan de carrera.
- Hay ocasiones en que los puestos no serán listados. Dos ejemplos de ello podrían ser: (1) cuando el puesto se puede cubrir mejor por medio de una progresión natural o si es una trayectoria lógica en la carrera de alguno del personal, y (2) cuando un puesto es creado para proporcionar una oportunidad de desarrollo a alguien del personal con alto desempeño.
- De acuerdo con esta política, los gerentes son alentados a trabajar con el personal en el desarrollo de carrera con el propósito de ayudarlos a un movimiento ascendente en una trayectoria de carrera particular o en una estructura de puestos.

Hoja No.1 FORMAS PARA AVISO DE VACANTES

Fecha _____ del _____ aviso: _____
No. _____
Fecha límite: _____

Existe una posición de tiempo completo disponible para una _____ en el _____ departamento.
Esta posición está/no está abierta a los candidatos externos.

ESCALA DE SUELDO

<u>Mínimo</u>	<u>Promedio</u>	<u>Máximo</u>
Q _____	Q _____	Q _____

o

ASALARIADO

RESPONSABILIDADES

Véase la descripción de puesto adjunta.

REQUISITOS DE CAPACIDAD Y DESTREZA

(Debe poseer todas las siguientes aptitudes y habilidades para ser considerado para esta posición.)

1. Haber demostrado un desempeño satisfactorio en las posiciones anteriores/actuales que incluye:
 - capacidad para desempeñar las tareas en una forma completa y precisa
 - haber demostrado puntualidad y seguimiento a las responsabilidades y asignaciones
 - capacidad para trabajar bien con otras personas
 - capacidad para comunicarse con eficiencia
 - confiabilidad y buen servicio
 - buenas aptitudes de organización
 - actitud y enfoque a la solución de problemas
 - actitud de trabajo positivo: entusiasta, confiable, sociable, útil, comprometido

2. APTITUDES Y HABILIDADES DESEADAS

(Estas aptitudes y habilidades harán un candidato más competitivo.)

El procedimiento de solicitud para el personal es como sigue:

1. Solicite por teléfono _____, en la ext. _____ hasta las 3:00 p.m.
2. Asegúrese de llenar la solicitud interna de trabajo y de enviar su curriculum/solicitud a _____ antes de la fecha indicada.

Los aspirantes serán preseleccionados de acuerdo con los requisitos anteriores.

La selección será hecha por el _____.

Es una empresa de igualdad de oportunidades.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha de emisión: _____
Empresa: _____

Fecha de recepción: _____
Departamento: _____

Nombre del puesto: _____

No. de personas solicitadas: _____

Motivo: *Substitución:* *Nueva plaza:* *Otro:* *Explique:*

Escolaridad	Experiencia Mínima	Edad	Sexo	Estado Civil

Fecha de inicio	Horario	Sueldo inicial	Permanente	Temporal
		Q.		
		Q.		
		Q.		
		Q.		

Atribuciones: _____

Características personales y/o habilidades: _____

Observaciones: _____

Nombre del Jefe del Departamento

Firma

Nombre del Gerente

Vo. Bo. del Gerente

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FICHA DE PERFIL

Esta ficha deber ser llenada a cabalidad en base a los datos solicitados, la misma nos servirá de referencia para desarrollar el proceso de selección de personal con apego a sus necesidades.

1. DATOS DEL PUESTO

- a) *Título del puesto*
- b) *Departamento*
- c) *Empresa*

2. PRINCIPALES FUNCIONES

3. DEL CANDIDATO

- a) *Sexo*
- b) *Estatura*
- c) *Condición física*
- d) *Edad*
- e) *Peso*

4. PREPARACIÓN ACADÉMICA

- a) Nivel *Primaria* *Básico*
- Secundaria* *Diversificado*
- Universitaria* *Otros*
- b) *Otros idiomas* *Si* *No*

5. PREPARACIÓN ADICIONAL

- Si* *No*

6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Si* *No*

7. MÁQUINAS O EQUIPO ESPECIAL

Si

No

8. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR

Si

No

9. APTITUDES Y/O HABILIDADES NECESARIAS

Verbal

Abstracta

Númerica

Manual

Razonamiento

Precisión

Exactitud

Velocidad

Otros

10. CUALIDADES PERSONALES

Sociable

Dominante

Maduro

Entusiasta

Constante

Racional

Confiante

Innovador

Autosuficiente

Estable

Otro

Creativo

11. DEBE POSEER VEHÍCULO

Si

No

Su trabajo implica viajar

Si

No

Al interior

Al exterior

12. DEBE POSEER MOTO

Si

No

Su trabajo implica viajar

Si

No

Al interior

Al exterior

13. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

a) Salario

a.1) Base

a.2) Comisiones

a.3) Bonificaciones

b) Políticas de incremento

Anuales

Eventuales

c) Premios y/o incentivos

d) Principales prestaciones

e) Horario de trabajo

14. RELACIONES DE DEPENDENCIA

15. RELACION DE AUTORIDAD Y/O SUPERVISIÓN

a) No. de personas

b) Niveles

OBSERVACIONES:

Hoja no.1 SOLICITUD DE EMPLEO

Como empleador para la igualdad en las oportunidades, la empresa no discrimina en la contratación o en términos y condiciones de empleo por la raza, credo, color, sexo, edad, religión, discapacidad o nacionalidad del individuo.

Puesto que solicita:	<input type="checkbox"/> Tiempo completo
Horario deseado:	<input type="checkbox"/> Medio tiempo
	<input type="checkbox"/> Temporal

Fecha de solicitud

INFORMACION PERSONAL

Apellido paterno	Apellido materno	Primer nombre	Segundo Nombre
Dirección actual		Ciudad	Colonia
Dirección anterior		Ciudad	Colonia
Número telefónico	Número de IGSS	Edad:	

ESCOLARIDAD

Tipo de escuela	Nombre y ubicación de la escuela	Grado/área	Años	Certificado	
PREPARATORIA	Nombre			Si	No
	Ciudad				
PRIMARIA	Nombre			Si	No
	Ciudad				
SECUNDARIA	Nombre			Si	No
	Ciudad				
DIVERSIFICADOS	Nombre			Si	No
	Ciudad				
UNIVERSIDAD	Nombre			Si	No
	Ciudad				
OTROS	Nombre			Si	No
	Ciudad				

ACTIVIDADES Y LOGROS ACADEMICOS Y PROFESIONALES

Actividades y logros académicos y profesionales, premios, publicaciones o sociedades técnica-profesionales. Indique el tipo o nombre. Excluya organizaciones raza, credo, color, sexo, edad, capacidad física.

APTITUDES

Aptitudes aplicables a la posición solicitada

PERSONAS A QUIEN AVISAR EN CASO DE EMERGENCIA

Esta información es para facilitar la comunicación en caso de emergencia y no se utiliza en la selección.

Nombre completo	Domicilio	Teléfono	¿Qué parentesco tiene?

HISTORIA DE EMPLEO

* Liste el empleo empezando con su posición más reciente. Informe de cualquier momento durante este periodo que estuvo desempleado y anote la naturaleza de sus actividades. Si tiene menos de cuatro lugares de empleo, incluya las referencias personales. ¿Es posible entrar en contacto con su empleador actual? Si No

Fecha	Nombre y dirección de la empresa	Puesto ocupado y Supervisor	Liste las áreas Principales	Sueldos	Razón de su Salida
Desde: _____	Nombre: _____	Título de su Puesto	_____	Inicio	
Mes Año	Dirección: _____	Supervisor	_____	Final	
A: _____	Teléfono: _____				
Mes Año					

Hoja no.2 SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha	Nombre y dirección de la empresa	Puesto ocupado y Supervisor	Liste las tareas Principales	Sueldos	Razón de su Salida
Desde: _____ Mes Año	Nombre: _____ Dirección: _____	Título de su Puesto _____ Supervisor _____	_____	Inicio _____ Final _____	_____
A: _____ Mes Año	Teléfono: _____	_____	_____	_____	_____
Fecha	Nombre y dirección de la empresa	Puesto ocupado y Supervisor	Liste las tareas Principales	Sueldos	Razón de su Salida
Desde: _____ Mes Año	Nombre: _____ Dirección: _____	Título de su Puesto _____ Supervisor _____	_____	Inicio _____ Final _____	_____
A: _____ Mes Año	Teléfono: _____	_____	_____	_____	_____
Fecha	Nombre y dirección de la empresa	Puesto ocupado y Supervisor	Liste las tareas Principales	Sueldos	Razón de su Salida
Desde: _____ Mes Año	Nombre: _____ Dirección: _____	Título de su Puesto _____ Supervisor _____	_____	Inicio _____ Final _____	_____
A: _____ Mes Año	Teléfono: _____	_____	_____	_____	_____

MISCELANEOS

¿Existe alguna información adicional que implique un cambio en su nombre y que nos permita verificar su historial de empleo?

¿Alguna vez ha estado empleado por esta empresa? Sí No

Si es así, Cuándo Dónde Posición
por favor indique:

Liste nombres de amigos o familiares actualmente empleados en la empresa

¿Alguna vez se le ha culpado de un crimen? Sí No Si es así, por favor explique:

LEA CUIDADOSAMENTE ESTA DECLARACIÓN

Por este medio afirmo que la información dada por mí en esta solicitud para empleo es completa y precisa. Comprendo que cualquier falsificación u omisión será causa inmediata de despido. Autorizo una investigación exhaustiva junto con esta solicitud sobre mi carácter, reputación general, antecedentes de empleo y de educación, y antecedentes criminales, cuando sea aplicable. Comprendo que esta investigación podría incluir (y por medio de la presente autorizo) la divulgación de documentos y entrevistas personales con terceras partes, como los empleadores anteriores, miembros de la familia, socios de negocios, fuentes financieras, amigos, vecinos u otros a quienes conozco. Además comprendo que tengo el derecho de hacer una solicitud escrita dentro de un período razonable de tiempo para una descripción completa y precisa de la naturaleza y alcance de la investigación.

Se comprende que, como una condición del empleo inicial o continuado, estoy de acuerdo en presentar los exámenes legales, médicos, de abuso de sustancias u otros que pudieran ser requeridos por la compañía. La compañía pagará el costo razonable de cualquier examen que pudiera ser solicitado.

Si soy contratado, estoy de acuerdo en que mi empleo y compensación puedan darse por terminados con o sin causa y sin notificación, en cualquier momento, en la opción de la empresa o de mí mismo. Comprendo que ningún gerente u otro representante de la empresa diferente del gerente general, y por escrito, tiene la autorización de entrar en cualquier acuerdo para el empleo durante cualquier período de tiempo específico, o para hacer cualquier acuerdo contrario o lo antes mencionado.

He leído y afirmo como propias las declaraciones anteriores.

Firma

Fecha

Hoja No. 1 GUÍA ESTRUCTURADA PARA UNA ENTREVISTA 1/4

Para el entrevistador: esta guía de entrevista para un aspirante se propone ayudar en la selección y colocación del personal. Si se utiliza para todos los aspirantes a una posición, le ayudará a compararlos y le proporcionará información más objetiva de la que se obtendrá de las entrevistas no estructuradas.

Por esta razón, es una guía general; por lo tanto, podría suceder que no se aplicaran todos los temas en cada instancia. Pase por alto aquellos que no son aplicables y agregue preguntas adecuadas a la posición específica. Encontrará espacio para preguntas adicionales al final de la forma.

Interés en el trabajo:

Nombre: _____ Posición solicitada: _____

¿Qué piensa que implica el puesto (posición)? _____

¿Por qué quiere el puesto (posición)? _____

¿Por qué está usted calificado para el puesto? _____

¿Cuáles son sus requerimientos de salario? _____

¿Qué información tiene acerca de nuestra compañía? _____

¿Por qué quiere trabajar con nosotros? _____

Situación de trabajo actual:

¿Está empleado actualmente? _____ Sí _____ No. Si la respuesta es no, ¿cuánto tiempo ha estado desempleado? _____

Si está trabajando, ¿por qué solicita esta posición? _____

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros? _____

Experiencia laboral:

(Inicie con la posición actual o última del aspirante y siga con los trabajos anteriores. Todos los periodos de tiempo deben ser considerados. Registre por lo menos hasta doce años, dependiendo de la edad del aspirante. El servicio militar deberá ser considerado como trabajo.)

Actual o último empleador _____ Dirección _____

Fecha de empleo: desde _____ hasta _____

Título de puesto actual o último _____

¿Cuáles fueron sus responsabilidades? _____

¿Ha realizado el mismo trabajo durante su empleo en esa compañía? _____ Sí _____ No. Si la respuesta es no, describa los diferentes puestos que ha tenido con ese empleador, cuánto tiempo permaneció en cada uno y las principales responsabilidades en cada uno.

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuáles son sus percepciones actuales? _____ Comentarios _____

Nombre de su último o actual supervisor _____

¿Qué le gusta menos de ese trabajo? _____

¿Por qué está pensando en salir de la empresa? _____

¿Por qué deja la empresa ahora? _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

Hoja No.2 GUÍA ESTRUCTURA PARA UNA ENTREVISTA 2/4

¿Qué hizo antes de tomar el último empleo? _____

¿Dónde estuvo empleado? _____

Ubicación _____

Título del puesto _____

Responsabilidades _____

¿Tuvo el mismo puesto durante su empleo con esa compañía? _____ Sí _____ No. Si la respuesta es no, describa los puestos que tuvo, las fechas y sus responsabilidades. _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____

¿Cuál fue su salario final? _____

¿Nombre de su último supervisor? _____

¿Podríamos comunicarnos con esta compañía? _____

Sí _____

No. _____

¿Qué le gustó más de ese empleo? _____

¿Qué le gustó menos de ese empleo? _____

¿Por qué dejó ese trabajo? _____

¿Consideraría trabajar nuevamente en esa empresa? _____

Entrevistador: si hay lapsos entre diferentes periodos de empleo, pregunte al aspirante sobre ellos _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

¿Qué hizo antes del empleo con esa compañía? _____

¿Qué otros puestos experiencia ha tenido? Describalos brevemente y explique las responsabilidades generales en cada uno? _____

¿Ha estado desempleado en algún momento en los últimos cinco años? _____ Sí _____ No. ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo? _____

¿Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita? _____ Explique

cómo y dónde obtuvo esta experiencia o capacitación _____

Antecedentes académicos:

¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podrían ayudar en la posición que ha solicitado? _____

Describa la educación formal que ha tenido. (El entrevistador deberá substituir la capacitación técnica, si es importante.) _____

Actividades fuera del trabajo:

¿Qué hace en sus horas libres? _____ Trabajo de tiempo parcial _____ Atletismo _____
Espectador deportivo _____ Clubes _____ Otros. Por favor explique _____

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador: Agregue cualquier pregunta para el puesto específico para el cual se está haciendo la entrevista. Deje espacio para respuestas breves. (Sea cuidadoso y evite que puedan ser vistas como discriminatorias).

Hoja No.3 GUÍA ESTRUCTURA PARA UNA ENTREVISTA 3/4

Personal

¿Puede cambiar su lugar de residencia? _____ Sí _____ No.
 ¿Podría viajar? _____ Sí _____ No.
 ¿De cuánto tiempo, como máximo, dispondría usted para viajar? _____

¿Puede trabajar horas extras? _____
 ¿Puede trabajar los fines de semana? _____

Autoevaluación

¿Cuáles cree que sean sus puntos fuertes? _____

 ¿Cuáles cree que sean sus puntos débiles? _____

Entrevistador: compare las respuestas del aspirante con la información proporcionada en la solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia. _____

Antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, si no lo ha hecho, además debe dar información acerca del sitio de trabajo, las horas de trabajo, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (salario o salario más bonos, etc.) y otros factores que podrían afectar el interés del aspirante en el puesto.

Impresiones del entrevistador

Clasifique cada característica de uno a cuatro, con el 1 como la clasificación más alta y 4 como la clasificación más baja.

Características personales

Apariencia personal
 Actitud
 Conversación
 Cooperación con el entrevistador

1	2	3	4	Comentarios

Características relacionadas con el puesto

Experiencia para este puesto
 Conocimiento del puesto
 Relaciones interpersonales
 Eficiencia

1	2	3	4	Comentarios

Hoja No. 4 GUÍA ESTRUCTURA PARA UNA ENTREVISTA 4/4

1

2

3

4

5

___ Superior ___ Arriba del promedio ___ Promedio ___ Marginal ___ No satisfactorio
(bien calificado) (calificado) (escasamente calificado)

Comentarios u observaciones:

Entrevistador _____ Fecha _____

Hoja No. 1 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

INSTRUCCIONES: Usted encontrará una serie de preguntas en donde se le pide que escriba sus opiniones personales y observaciones a cerca de su puesto.

NOMBRE: _____ TÍTULO DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____ NÚMERO DE PUESTO: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____ TÍTULO DEL SUPERVISOR: _____

1. Resumen de actividades: Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas. Si es responsable de llenar reportes o registros, llene también la sección 8.

2. Aptitudes especiales: Liste las licencias, permisos, certificaciones, etc., necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.

3. Equipo: Liste el equipo, máquinas o herramientas (por ejemplo, máquinas de escribir, calculadora, motor, vehículos, tornos, carretillas elevadoras, taladros, etc.) que normalmente opera como parte de las tareas de su puesto:

MÁQUINA

NÚMERO DE HORAS PROMEDIO POR SEMANA

4. Tareas normales: En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le toman durante el mes. Liste tantas actividades como sea posible y si es necesario agregue hojas adicionales.

5. Con quién se relaciona: ¿ Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con otros departamentos, con empresas o agencias externas? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y qué tan a menudo los hace.

6. Supervisión: ¿ Su posición tiene responsabilidad de supervisión? () Si () No. Si es así, por favor llene el Cuestionario Complementario para la Descripción de Posiciones para los supervisores y anéxelo esta forma. Si usted es responsable de otras personas en el trabajo pero no las supervisa directamente, por favor explique.

7. Toma de decisiones: Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto:

(a) ¿Cuál sería el resultado probable al hacer (a) un juicio(s) o decisión(es) pobre(s); o (b) ¿acciones impropias?

8. Responsabilidad del manejo de registros: Liste los reportes y archivos que prepara o mantiene. Establezca, en general, para quién es cada reporte.

Hoja No.2 CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS

(a) REPORTE DIRIGIDO A

(B) QUE ARCHIVOS MANEJA

9. Frecuencia de la supervisión: ¿ Con qué frecuencia debe consultar con su supervisor u otra persona para la toma de decisiones o para determinar el curso adecuado de una acción?

() Con frecuencia () En ocasiones () Rara vez cuando () Nunca

10. Condiciones de trabajo: por favor, describa las condiciones bajo las cuales trabaja -en interiores, en exteriores, en área con aire acondicionado, etc. Asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.

11. Requisito para el puesto: Indique los requisitos mínimos que usted cree que son necesarios para el desempeño satisfactorio de su puesto.

a) Preparación académica:

Escolaridad mínima _____
Número de años _____
Especialidad _____

b) Experiencia:

Tipo _____
Número de años _____

c) Capacitación especial:

TIPO NUMERO DE AÑOS

d) Aptitudes especiales:

Mecanografía: _____ p.p.m Taquígrafa: _____ p.p.m
Otros: _____

12. Información adicional: proporciona la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense que es importante en la descripción de su posición.

FIRMA _____

FECHA: _____

Hoja No. 1 ANTECEDENTES PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del puesto _____ Departamento _____

Número del puesto _____ Escrito por _____

Fecha _____

I. Definición aplicable:

II. Resumen del puesto:

(Liste las tareas más importantes o que se realizan con regularidad)

III. Reporta a:

IV. Supervisa:

V. Tareas del puesto:

(Describa brevemente, para cada tarea, qué hace, y si es posible, cómo lo hace. Muestre entre paréntesis al final de cada tarea el porcentaje aproximado de tiempo dedicado.)

A. Tareas diarias:

B. Tareas periódicas:

(Indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.)

C. Tareas que se realizan en intervalos regulares:

Hoja No.1 MUESTRA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Supervisor de operaciones
de procesamiento de datos

012.168

Código del puesto

Título del puesto
3 de julio de 1,995

Computo

Fecha

División

Juan López

Procesamiento de datos

Escrito por

Departamento

Ing. Castellanos

12

736

Aprobado por

Grado/Nivel

Puntos

Gerente de sistemas de información

24,000-Med 40,000

Título de supervisor inmediato

Nivel de pago

RESUMEN

Dirige la operación de todo el procesamiento de datos, los requerimientos de control y preparación de los mismos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. Sigue directivas con bases amplias.
 - a). Opera en forma independiente.
 - b). Informa al gerente de Sistemas de información de las actividades en reportes semanales, mensuales y/o trimestrales.
2. Selecciona, capacita y desarrolla personal subordinado.
 - a). Desarrolla el espíritu de cooperación y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.
 - b). Se asegura que todos los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario para el funcionamiento o ejecución apropiada de máquinas, equipo, sistemas, procedimientos, procesos y métodos.
 - c). Dirige la capacitación en relación con la enseñanza, demostración y asesoría para los usuarios sobre los métodos de trabajo productivos y comunicaciones eficientes con el procesamiento de datos.
3. Lee y analiza una amplia variedad de información instructiva y de capacitación.
 - a). Aplica los más modernos conceptos e ideas para cambiar los requerimientos organizacionales
 - b). Ayuda en elaboración y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.
 - c). Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas con los programas y equipo de apoyo.
4. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operacionales realizadas por 5 a 7 subordinados; trabaja estrechamente con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro de Sistemas de información, así como con gerentes de otros departamentos que requieren datos y con los vendedores.
 - a). Recibe, interpreta, elabora y distribuye instrucciones que van desde las muy sencillas hasta las de naturaleza altamente compleja y tecnológica.
 - b). Establece y aplica un presupuesto anual para el departamento.
5. Interactúa y se comunica con personas que representan una gran variedad de unidades y organizaciones.
 - a). Se comunica tanto personal como impersonalmente, por medio de instrucciones orales o por escrito y memoranda, con todas las partes involucradas.
 - b). Asiste a reuniones locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.

* Esta sección debe incluir también una descripción de asignaciones sucias, peligrosas o desagradables.

Hoja No.1 CURRICULUM VITAE

10 Calle 10-20 Zona 10
Guatemala, Guatemala

CARLOS ALFONSO LÓPEZ PÉREZ

Objetivo del puesto: Gerente senior de producto de producto que requiere mucha experiencia en publicidad y promoción.

Posición actual: *VALUE DIVISIÓN, DIVISIÓN INTERNACIONAL*

1,997- A la fecha *Gerente de producto, NUEVOS PRODUCTOS CONTRA EL CÁNCER, reportando al gerente de grupo de productos.*

Recomendé y obtuve autorización para pruebas de mercado, posteriormente manejé todas las fases del desarrollo de TRES de las mejores marcas de prueba, programé la presentación durante el otoño-invierno de 1,986. Combiné el volumen de proyectos nacionales en el primer año de 20 millones, con un presupuesto de publicidad de 6 millones. Al mismo tiempo, desarrollé varios nuevos productos para comercialización de prueba en 1,987.

1,983-1,985 *Gerente de producto, PRODUCTO POPULAR, marca de 6 millones.*

Desarrollé y llevé a la práctica la reubicación de esta marca en el mercado (incluyendo nueva redacción y nuevo diseño del empaque) para contrarrestar una tendencia decreciente en las ventas de diez años que promediaba un 10% anual. La reubicación incrementó el volumen de mercado a prueba en 16 % y el volumen nacional en 8% al año siguiente.

Posteriormente inicié el desarrollo de una nueva y más competitiva estrategia que la que se usó en la publicidad durante la reubicación. Las ventas en el área de prueba aumentaron 35%. El lanzamiento nacional está programado para el otoño de 1,986.

Desarrollé un empaque plástico que incrementó el volumen en el mercado de prueba en 10%.

Por otra parte, desarrollé y puse en práctica proyectos de mejoras en las utilidades que presentaron un incremento neto del 33 %.

1,982 **Gerente de producto, PRODUCTO MEDICINA GENERAL**

Inicié y probé en el mercado una fórmula en aerosol mejorada y un repuesto líquido. Ambos fueron posteriormente lanzados a nivel nacional y aumentaron el volumen de la marca en 26 %.

1,981-1,982 *Asistente de producto, reportando al gerente de producto.*

Responsabilidad simultáneamente por los gerentes de dos líneas. Desarrollé planes de promoción anual elaborados localmente. Estos produjeron un incremento en las ventas de 30 % para una de las líneas y la estabilización del volumen en la otra línea.



APÉNDICE C
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Vertical line of text or a scanning artifact on the right edge of the page.

Oferta de desarrollo. Muestra No. 1

Análisis de la oferta de desarrollo No. 1

Aspecto general: el logotipo identifica la empresa y la forma de utilizar ressaltados con negrillas y recuadros destaca las partes de lo que se ofrece.

Definición del curso: se especifica claramente.

Objetivos del curso: se especifican en forma detallada.


Información sobre la compañía: se indica claramente.

Información del conferencista: se especifica claramente.

Lugar donde se llevará a cabo: se especifica en forma concisa.

Precio: no se especifica.

Oferta de desarrollo. Muestra No. 2



INTRODUCCIÓN
En las instituciones públicas el departamento de Recursos Humanos y la Alta Dirección, están comprometidos con el desarrollo de una cultura de servicio al usuario, para reconocer sus merecimientos e independencia al vincular el desarrollo de sus recursos humanos a la estrategia de la institución.
Durante este seminario se vinculan ambos temas: la estrategia institucional y la estrategia de recursos humanos, contemplando las habilidades específicas para la conducción de las relaciones con el personal bajo apoyo la conducción de expedientes para selección, reevaluación, disciplina, solución de conflictos y la preparación del ambiente laboral para la implementación de procesos de mejora continua, de calidad y reingeniería.

Gerencia de Recursos Humanos

SECTOR PÚBLICO

Objetivos Específicos

- Analizar las componentes principales de una estrategia de desarrollo de recursos humanos coherente con la estrategia global de las instituciones públicas.
- Incrementar las capacidades sobre estrategia institucional y la capacidad para realizar diversos modelos en los procesos de planeamiento estratégico.
- Mejorar las habilidades para la conducción de procesos de actividades orientadas a la solución de personal, promoción y reevaluación, comunicación de evaluaciones periódicas, disciplina, contratación y solución de diversos conflictos dentro de las instituciones públicas.
- Establecer la influencia directa entre cultura organizacional y los procesos de calidad total y reingeniería y el impacto de estos factores en el comportamiento del recurso humano en las instituciones públicas.

El evento se llevará a cabo en el Campus de INCAE, Costa Rica, del 3 al 5 de marzo de 1997.
Para mayor información y completar su proceso de inscripción comuníquese a INCAE Guatemala:
Teléfono: (502) 340-2053, 331-1023, 331-7484
Fax: 334-0461

Fuente: Prensa Libre, 18 de febrero de 1997



INCAE
PRESENTA

PRIVATIZACIÓN Y REGULACIÓN
CONCEPTOS Y CASOS

En los últimos años, varios países en Latinoamérica han emprendido importantes reformas en sus sectores de telecomunicaciones y electricidad. Estas reformas han incluido privatización, cambios en el marco regulatorio e introducción de la competencia.

Los objetivos que han impulsado a los gobiernos a hacer estos cambios incluyen mejorar las finanzas públicas, incrementar la eficiencia en estos sectores e incentivar el desarrollo del mercado accionario.

Si existen las condiciones bajo las cuales la privatización puede mejorar la eficiencia, el servicio al cliente y las finanzas públicas.

Las ventajas y desventajas de diferentes maneras de regular e introducir competencia en los sectores de telecomunicaciones y electricidad.

El probable efecto de las reformas sobre el gobierno, los usuarios y los inversionistas.

Los métodos de privatización y valoración.

Objetivos Específicos:
El programa busca aumentar y mejorar el nivel de la discusión y el debate sobre el tema, analizando marcos conceptuales y casos reales que ayuden a entender:

Facilitador:
Luis Ramírez
Ph.D. Wayne University
M.A. Wayne University
Ducero
Gervasio Retana
Doctor Académico
Ph.D. University of Southern California
M.A. University of Southern California
M.A. INCAE
Rec. en Estudios
Universidad de Costa Rica
Guillermo Salvo
Ph.D. Cornell University of North Carolina
Charles Chapel Hill
M.Sc. University of Southern California
Ing. Estadística, Ingeniería Tecnológica y de Sistemas Superior de Montevideo

Facilitador:
Pedro Reventosa
Director Académico
Ph.D. Harvard University
B.A. Harvard University
B.A. University of York
Marcelo Fernández
Ph.D. University of Manitoba
Economista, Universidad de los Andes.

El evento se llevará a cabo en el Campus Francisco de Solís de INCAE en Montevideo, Nicaragua del 5 al 7 de febrero de 1997.

GUATEMALA
Para mayor información
Teléfono: (502) 340-2053, 331-1023, 331-7484
Fax: (502) 334-0461

Fuente: Prensa Libre, 29 de enero de 1997

Análisis de la oferta de desarrollo No. 2

Aspecto general: el logotipo identifica la empresa y la forma de redactar el anuncio especifica claramente los conceptos que se impartirán en el curso.

Definición del curso: hace falta información.

Objetivos del curso: se especifican en forma específica.

Información sobre la compañía: se indica claramente.

Información del conferencista: se especifica claramente.

Lugar donde se llevará a cabo: se especifica en forma concisa.

Precio: no se especifica.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Oferta de desarrollo. Muestra No. 3

Análisis de la oferta de desarrollo No. 3

Aspecto general: el logotipo identifica la empresa y la forma de utilizar resaltados con negrillas y recuadros destaca las partes de lo que se ofrece.

Definición del curso: se especifica claramente.

Objetivos del curso: se especifican claramente.


Información sobre la compañía: se indica claramente.

Información del conferencista: no se especifica.

Lugar donde se llevará a cabo: se especifica en forma concisa.

Precio: no se especifica.

Oferta de desarrollo. Muestra No. 4



INCAE SEMINARIO

Juntas Directivas

SU IMPORTANCIA ESTRATEGICA


Para alcanzar el éxito, las empresas requieren no sólo de equipos gerenciales capacitados y eficientes, sino también de Juntas Directivas con visión y conocimientos sobre la realidad del sector empresarial y de las que puedan contribuir a formular una estrategia competitiva que le asegure el futuro. En este sentido, el papel de la Junta Directiva del futuro debe cambiar. A los miembros participantes les será ofrecido de manera permanente, el conocimiento necesario.

OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el papel de la Junta Directiva en el éxito de las empresas. • Identificar los factores que influyen en el desempeño de la Junta Directiva. • Analizar el proceso de selección y nombramiento de la Junta Directiva. 	INSTRUMENTOS <ul style="list-style-type: none"> • El rol de la Junta Directiva en el éxito de las empresas. • Factores que influyen en el desempeño de la Junta y sus miembros. • Instrumentos analíticos para el planeamiento de la Junta Directiva. • Lectura e interpretación del contexto económico y las estrategias de desarrollo. • Herramientas básicas para el planeamiento estratégico. • Lectura e interpretación de tendencias económicas. • Políticas de desarrollo. • La Junta Directiva y la implementación de la estrategia.
---	---

Para mayor información:

INCAE GUATEMALA
Ciudad Guatemala,
Ave. Reforma 8-60, Zona 9, Edif. Galerías Reforma, Oficina 111.
Teléfono: 31-1053, 317454 FAX: 34-0451

Fuente: Prensa Libre, 18 de enero de 1997



INCAE

Seminario

Recursos Humanos de Hoy


Habilidades críticas para el nuevo milenio.

Los procesos de transformación que han despertado a las organizaciones de las otras naciones: calidad total, reingeniería de procesos, reestructuración y reformas, han puesto en jaque la capacidad de transformar, al mismo tiempo, la función de Recursos Humanos. Los procesos que están a la vanguardia a nivel mundial están llegando a este país.

La organización transformada requiere que los sistemas y prácticas de Recursos Humanos se enfoquen en áreas no en puestos, en equipos no en individuos; en procesos no en funciones; en el aprendizaje organizacional no en mantener la tradición. Y en estrategias de manejo flexible del desarrollo y la compensación, de los de estructuras y equipos laborales pautados.

Algunas de las habilidades a las participantes

- Explorar el papel de la función de recursos humanos como elemento clave del dinamismo entre la estrategia, los procesos y las personas mediante el desarrollo de capacidades organizativas.
- Evaluar ejemplos latinoamericanos de organizaciones innovadoras que han implementado una perspectiva estratégica de Recursos Humanos.
- Desarrollar habilidades críticas para los nuevos equipos organizativos.
- Examinar la importancia de la investigación de procesos, el aprendizaje organizativo, y los sistemas de compensación en el contexto latinoamericano.



Inter-Centro Empresarial de la UCA, S.A. - UCA

Fuente: Prensa Libre, 12 de febrero de 1997

Análisis de la oferta de desarrollo No. 4

Aspecto general: el logotipo identifica la empresa y la forma de redactar el anuncio especifica claramente los conceptos que se impartirán en el curso.

Definición del curso: se especifica claramente.

Objetivos del curso: se especifican en forma específica.

Información sobre la compañía: se indica claramente.

Información del conferencista: se especifica claramente.

Lugar donde se llevará a cabo: se especifica en forma concisa.

Precio: no se especifica.



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Oferta de desarrollo. Muestra No. 5

Análisis de la oferta de desarrollo No. 5

Aspecto general: los logotipos identifican las empresas y la forma de utilizar resaltados con negrillas y tiene una imagen de un curso de varios conferencistas.

Definición del curso: se especifica claramente.

Objetivos del curso: no se especifica.

Información sobre la compañía: se indica.


Información del conferencista: no se especifica.

Lugar donde se llevará a cabo: se especifica.

Precio: no se especifica.

Oferta de desarrollo. Muestra No. 6

BECAS



EL BANCO DE GUATEMALA

Dirige becas a estudiantes con trayectoria ardua en las carreras de Economía, Ingeniería o ciencias afines a participar en el

«PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN EN MÉTODOS CUANTITATIVOS Y TEORÍA ECONÓMICA»

que se desarrollará en las instalaciones de su Centro de Capacitación, del 9 de enero al 11 de septiembre de 1997, de lunes a viernes, de 8:00 a 18:00 horas.


Los interesados pueden solicitar información a los teléfonos 230-8223 ó 230-8222, extensiones 5879, 6287, 6217 y 6478.

FECHA DE INSCRIPCIÓN: Del 2 al 30 de diciembre de 1996.

Las personas interesadas deberán presentar:

- 2 fotografías recientes tamaño estándar
- Fotocopia del título de diversificado
- Fotocopia de certificación de cursos de cierre de páncras
- De ser graduado, fotocopia del título profesional
- Curriculum vitae actualizado
- Fotocopia de la Cédula de Vecindad
- Solitud de admisión

Fuente: Prensa Libre, 11 de diciembre de 1997



Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas

Tres días de trabajo intensivos.

Basado en el mundialmente aclamado libro del Dr. Stephen R. Covey, este curso se ha convertido en la herramienta primordial para el desarrollo de las Organizaciones de excelencia en el mundo.


El curso incluye:

- Manual del participante
- Libro "Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas"
- "Seven Habits Personal Profile"
- Certificado
- El curso también incluye el "Seven Habits Personal Organizer", el único organizador que le ayuda a implementar las técnicas de los Siete Hábitos.
- Lecturas Adicionales
- Sistema de audio casetes de los Siete Hábitos
- Literatura
- Maleta Covey

• CUPO LIMITADO •

Información General
Fecha: 5, 6 y 7 de marzo
Horario: De 8:30 a 17:30 horas los tres días
Facilitador: Wilbur Sanchez
Información e inscripciones: Asociación de Comercios de Guatemala, 6. Ave. 1-36 Zona 14, PBX 3329332, Fax 3683439, Email: agp@guatemala.net

Un evento de:



Fuente: Prensa Libre, 3 de marzo de 1997

Análisis de la oferta de desarrollo No. 6

Aspecto general: el logotipo identifica la empresa y la forma de redactar el anuncio especifica claramente los conceptos que se impartiran en el curso.

Definición del curso: se especifica claramente.

Objetivos del curso: no se indican.

Información sobre la compañía: se indica claramente.

Información del conferencista: no está.

Lugar donde se llevará a cabo: se especifica en forma concisa.


Precio: no se especifica por que es una beca.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Oferta de desarrollo. Muestra No. 7

INTECAP
Eventos a NIVEL MEDIO Y EJECUTIVO

SISTEMATIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO
 Estrategia y comercialización del mantenimiento de instalaciones mineras y su relación con el medio ambiente.
 Alternativas de alimentación de ganado bovino en época seca.



CONFERENCIA A NIVEL EJECUTIVO
SISTEMATIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO

DIRECCION A:
 Gerentes de Producción, Superintendentes de Producción, Jefes de Producción, Gerentes de Mantenimiento, Superintendentes de Mantenimiento y Jefe de Mantenimiento.

LUGAR DE REALIZACIÓN:
 Auditorium, Planta Baja, Centro Sede INTECAP, Calle Mateo Flores 7-81, Zona 8.

FECHA: Jueves 27 de abril 1996 **HORA:** De 18:00 a 19:00 horas

INSCRIPCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA:
 INTECAP Calle Mateo Flores 7-81, Zona 8, Oficina de Selección y Orientación, Planta Baja. Teléfono: 310345 - 310350 - 310350 - 310117. Ext. 108. División de Industria. 4o. Nivel, Oficina No. 13, Ext. 437.

CUPO LIMITADO SIN COSTO ALGUNO

LA INDUSTRIA MINERA Y SU RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE

Dirigido a empresarios y profesionales dedicados a la actividad minera.

El contenido del mismo será: -Problemática ambiental de Guatemala. -Medio ambiente y desarrollo. -Economía y medio ambiente. -Efectos de reducción de impacto ambiental de las actividades mineras. -Planes de contingencia y monitoreo ambiental. -Recuperación de áreas degradadas en minería.

El curso será impartido por el M.Sc. en administración de Recursos Naturales, Alan Castillo Pineda. Iniciándose el 3 de abril/96, en horario de 17:00 a 20:00 horas, los días lunes, miércoles y de 9:00 a 12:00 horas los sábados. Con una duración de 30 horas. Se realizará en Salón 11 2da. nivel Centro sede.

La inscripción es gratuita. Confirmar participación antes del 31 de marzo, a los teléfonos 310117, 310677, 310354, 313350, extarzonas 403-407 o directamente a Sede Central de INTECAP.

CULTIVO Y COMERCIALIZACION DE ANTHURIUMS

DIRECCION A:
 Proprietarios y Gerentes de empresas de cultivo y comercialización de Anthuriums.

FECHA: Jueves 27 de abril 1996 **HORA:** De 18:00 a 19:00 horas

INSCRIPCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA:
 INTECAP Calle Mateo Flores 7-81, Zona 8, Oficina de Selección y Orientación, Planta Baja. Teléfono: 310345 - 310350 - 310350 - 310117. Ext. 108. División de Industria. 4o. Nivel, Oficina No. 13, Ext. 437.

CUPO LIMITADO SIN COSTO ALGUNO

CONTENIDOS:
 Manejo, sistema de comercialización, variedades comerciales, híbridos y morfología, sistemas de reproducción, selección de cultivos, manejo de la plantación; cosecha, empaque y mercados internacionales.

EXPOSITORES:
 Anthony Anderson, Carlos...

LUGAR DE DESARROLLO Y FECHA:
 Los interesados pueden participar por uno de los siguientes lugares y fechas:
 1. HOTEL COPIA (SALA Exp. 102.5), 11:00 AM, del 27 de abril de 1996.
 2. Sede Central de INTECAP, 11:00 AM, del 27 de abril de 1996.
 3. Planta Baja Sede Central de INTECAP, 11:00 AM, del 27 de abril de 1996.
 4. Sede Central de INTECAP, 11:00 AM, del 27 de abril de 1996.

MAYOR INFORMACIÓN:
 Sede Central. Teléfono: 310354, 310350, 310350, 310677, 310345, 310350, 310350, 310117. Ext. 108. División de Industria. 4o. Nivel, Oficina No. 13, Ext. 437.

DELEGACIONES:
 Delegación INTECAP Escuintla. Teléfono: 310354, 310350, 310350, 310117. Ext. 108. División de Industria. 4o. Nivel, Oficina No. 13, Ext. 437.
 Delegación INTECAP Mantenimiento. Teléfono: 310354, 310350, 310350, 310117. Ext. 108. División de Industria. 4o. Nivel, Oficina No. 13, Ext. 437.

CUPO LIMITADO SIN COSTO DE PARTICIPACIÓN

SEMINARIO ALTERNATIVAS DE ALIMENTACION DE GANADO BOVINO EN EPOCA SECA

DIRECCION A:
 Capataces de la región, administradores de fincas y personas interesadas en crías de bovinos.

LUGAR DE REALIZACIÓN:
 INTECAP - CENTRO DE CAPACITACION DE ESCUINTLA.

FECHA: Del 4 al 7 de abril de 1996 **HORARIO:** 14:00 a 18:00 horas

CONFERENCISTAS:
 Lic. Osmin Pineda Melgar, Lic. Luis Hernando Corado Cuevas, Lic. Carlos Saavedra Velaz.

MAYOR INFORMACION E INSCRIPCION:
 INTECAP-CENTRO SEDE Calle Mateo Flores 7-81, Zona 8 Sección de Selección y Orientación, of. No. 8. Teléfono: 310345, 310350, 310350, 310117. Ext. 108. División de Industria. 4o. Nivel, Oficina No. 13, Ext. 437.

CUPO LIMITADO SIN COSTO DE PARTICIPACIÓN

Análisis de la oferta de desarrollo No. 7
Aspecto general: los logotipos identifican la empresa perfectamente y la utilización hacia el nivel que está dirigido la da mayor información al interesado.
Definición del curso: se especifica.
Objetivos del curso: se especifica claramente.
Información sobre la compañía: se indica.
Información del conferencista: se especifica.
Lugar donde se llevará a cabo: se especifica.
Precio: no se especifica.

Fuente: Prensa Libre, 3 de marzo de 1995

Ixii

APÉNDICE D
ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS



Oferta de empleo. Muestra No.1

ASEIEC
 Nuestro Cliente, empresa
MULTINACIONAL DE SERVICIOS
 Solicita
GERENTE GENERAL
 para residir en Costa Rica.

REQUISITOS:

- A lo menos 5 años de experiencia en Puesto Gerencial.
- Dominio del idioma Inglés hablado y escrito.
- Título Universitario de Administración de Empresas o su equivalente.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Amplios conocimientos de Sistemas Computarizados.
- Excelentes relaciones humanas.
- Sexo: Masculino/Femenino.

OFRECEMOS:

- Ingresos anuales mínimos de \$ 30,000.00.
- Seguro de vida y gastos médicos.
- Prestaciones de Ley.

Enviar Curriculum Vitae a: Av. 40 zona 4
 Torre Profesional II oficina 401
 No se dará información telefónica ni personal

Fuente: Prensa Libre, 17 de febrero de 1997

Análisis de la oferta de empleo No.2

Aspecto general: se identifica la compañía. Llama la atención del lector y fomenta la imagen de la empresa. El empleo de logotipo y de tamaños de letra le da mejor aspecto al anuncio.
Título del cargo: se dice claramente.
Información sobre la compañía: se indica en terminos simples.
Especificaciones del cargo: se especifican claramente.
Información para comunicarse: se indica a donde enviar.
Prestaciones y remuneraciones: se expone en forma concisa.

Oferta de empleo. Muestra No.3

*Courier Internacional de
 Comercio Mundial Contrata:*

GERENTE GENERAL

*Atención de ser una persona muy dinámica
 habra de reunir las siguientes requisitos:*

- Dominio del idioma Inglés
- Experiencia mínima de dos años en Gerencia General (preferiblemente en empresas de servicio)
- Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial
- Acostumbrado a trabajar bajo resultados
- Don de mando y buenas relaciones interpersonales
- Buen publicista
- Dispuesto a viajar

SE LE OFRECEN:

- Sueldo competitivo
- Capacitación a Nivel Gerencial
- Seguro de vida/Fondo de Pensiones y Seguro de Gastos Médicos
- Excelente ambiente de trabajo
- Oportunidad de hacer carrera

Interesados favor enviar curriculum vitae e historial salarial al buzón 07-92 antes del 17 de febrero de 1997.

Fuente: Prensa Libre, 10 de febrero de 1997

Análisis de la oferta de empleo No.1

Aspecto general: el logotipo identifica la compañía, atrae la atención del lector y fomenta la imagen de la empresa. El empleo de títulos separa el contenido.
Título del cargo: se dice claramente.
Información sobre la compañía: se indica
Especificaciones del cargo: se especifican con claridad.
Información para comunicarse: se indica a donde enviar.
Prestaciones y remuneraciones: se indican con claridad.

Oferta de empleo. Muestra No.2

**EMPRESA DE MERCADEO
 CON FUERTE ORIENTACIÓN A PUBLICIDAD
 CONTRATAR**

GERENTE GENERAL

CDPS

REQUISITOS:

- Titulación en Gerencia o Ingeniería de Administración de Empresas o su equivalente con 4 años de experiencia mínima en puestos similares en empresas con fuerte orientación al mercado
- Extrovertido y con excelentes habilidades para relacionarse, establecer contactos y representar a la empresa en diversas actividades.
- Dinámico con fuerte orientación a resultados y hábil para la preparación de nuevos negocios que impulsen el crecimiento de la empresa tanto en el corto como en el mediano plazo.
- Líder y buen vendedor de ideas para lograr una alta colaboración y motivación de su personal de trabajo.
- Organizado y con fuertes habilidades de planificación y organización de procedimientos administrativos.

OPORTUNIDADES:

- Ingresos anuales de Q180,000.00
- Bonificación anual sobre resultados, (aproximadamente de Q175,000.00)
- Opción de sociedad a corto plazo.
- Seguro de vida y gastos médicos.

Interesados enviar Curriculum Vitae con fotografía reciente incluyendo historial salarial y especificaciones de logros obtenidos a lo largo de la trayectoria laboral a:

CDPS
 Consultores en Desarrollo Psicológico y Social, Edificio Gemini 10, zona 10 Torre Norte, Oficina 1405, en horas hábiles hasta el día viernes 17 del presente mes.
 Consultores en Desarrollo Psicológico y Social

Fuente: Prensa Libre, 10 de febrero de 1997

Análisis de la oferta de empleo No.3

Aspecto general: se identifica la compañía. Llama la atención del lector y fomenta la imagen de la empresa. El empleo de tipos de letra visualiza mejor el contenido.
Título del cargo: se dice claramente.
Información sobre la compañía: se indica que es internacional.
Especificaciones del cargo: se especifican con claridad.
Información para comunicarse: se indica a donde enviar.
Prestaciones y remuneraciones: se expone en detalle.

GENERAL

NIVEL GERENCIAL

Oferta de empleo. Muestra No. 4

Análisis de la oferta de empleo No. 4

Aspecto general: el logotipo identifica la empresa y la forma de utilizar recuadros y diagramación le dá un aspecto de un anuncio de empresa de marca reconocida a nivel mundial.

Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: se indica claramente.

Especificaciones del cargo: se especifican claramente.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: se expresa claramente.

Price Waterhouse

Nuestra cliente, empresa nacional líder en el área de comercialización de productos de consumo, desea contratar:

LA POSICIÓN: GERENTE FINANCIERO

Reporta al Gerente General y tiene como función principal administrar los activos y pasivos corrientes de la empresa. Es responsable del manejo del flujo de caja; de preparar, evaluar e implementar estados financieros; de controlar la carrera de cuentas por cobrar; de administrar las finanzas de financiación; y de coordinar la contabilidad general de la empresa.

LOS CANDIDATOS:

- Graduado universitario en Administración de empresas o en Contabilidad y Finanzas.
- Experiencia mínima de 3 a 5 años como Gerente de Finanzas.
- Idioma de trabajo.
- Habilidades comunicativas de comunicación.
- Ejercer con mentalidad empresarial, líder positivo, con espíritu de equipo y alto nivel de integridad.

SE OFRECEN:

- Ingresos anuales de Q. 168,000.00 a Q. 210,000.00.
- Estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo.
- Beneficios adicionales a los de ley.

Los interesados deben presentar: Curriculum Vitae, referencias y fotografías recientes.

BOO FINANZAS, a más tardar el viernes 21 de enero:

PRICE WATERHOUSE, DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 Contabileros y Asesores Empresariales para Centroamérica y el Caribe
 C.A. Calle 6-34, Zona 9, Edificio Tower Financial Center
 e-mail: Curricula_Vitae@pwc.com.gt

Fuente: Prensa Libre, 27 de enero de 1997

Oferta de empleo. Muestra No. 5

pca

SOLIDA CORPORACION FINANCIERA
 ADQUIERE

GERENTE DE SISTEMAS

REQUISITOS:

- Ingresar en Sistema de preferencia con Maestría en Administración de Empresas
- Experiencia mínima de 3 años en áreas afines al puesto
- Conocimientos en manejo de Equipo DIGITAL
- Conocimientos en ORACLE
- Experiencia en Tercera Internacionalización
- Alto nivel de manejo a iniciativa.

OPORTUNIDADES:

- Seguro de vida y Gastos Médicos
- Capacitación constante
- Salario Inicial Q10,000.00 más prestaciones adicionales a las de Ley
- Agradable ambiente de trabajo.

P. O. A.
ASESORIA EN SELECCIÓN DE PERSONAL

P.O. A. ASesoría en Selección de Personal S.A.
 1000 Calle 13-30, Zona 13, Ciudad de Guatemala, Guatemala, Guatemala

Fuente: Prensa Libre, 27 de enero de 1997

Análisis de la oferta de empleo No. 5

Aspecto general: el logotipo identifica la empresa y por el uso de negrillas llama la atención del lector y los diferentes tipos de letras invita al lector a leer su contenido.

Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: se indica claramente.

Especificaciones del cargo: se especifican claramente.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: se expone en forma concisa.

Oferta de empleo. Muestra No. 6

Análisis de la oferta de empleo No. 6

Aspecto general: el logotipo está presente en el anuncio y se utiliza un diseño de tipo simétrico y se utiliza recuadro y diferentes tipos de letras.

Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: se indica en términos técnicos.

Especificaciones del cargo: se especifican en forma completa.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: no se expone claramente.

**EMPRESA MULTINACIONAL LIDER
 EN EL MERCADO DEBEA CONTRATAR:**

**GERENTE
 DE MARCA SENIOR**

REQUISITOS:

- Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadotecnia, Ingeniería Industrial o Química.
- Post-graduada, con estudios de post-graduate en Administración de Empresas.
- Independiente, dominio completo del idioma inglés.
- Experiencia mínima de tres años en posición similar en empresa multinacional o líder en el mercado nacional.
- Disponibilidad para viajar y en limitaciones de horario.

LA EMPRESA OFRECEN:

- Attractiva salario más bonificación anual por resultados.
- Seguro de vida y gastos médicos familiares.

Las personas interesadas pueden dirigir su solicitud, incluyendo currículum laboral y solicitud de como talancia recibida a la siguiente dirección:

**ASESORIA
 PROFESIONAL
 en Selección de Personal**

1000 Calle 13-30, Zona 13, Ciudad de Guatemala, Guatemala

Fuente: Prensa Libre, 10 de febrero de 1997

Oferta de empleo. Muestra No.7

INTERNET

PERSONAL DE SERVIDOR AL CLIENTE (HIBRIDO/NO HIBRIDO)	TELEMARKETING
<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo cuadrado en computadora e Internet - Edad 18-25 años - Sexo masculino y femenino - Idioma - Experiencia en labores similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo femenino - Edad 18-25 años - Experiencia en labores de computación - Idioma - Buena presentación
REQUISITOS DE INTERNET <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en labores de Internet - Experiencia en computación e Internet - Experiencia en Internet (Preferible) - Edad 18-25 años - Sexo masculino y femenino 	<p style="text-align: right;">Av. Las Américas 16 01, Zona 14 Edificio Columbus Center, 167. Nivel Oficina 49 Tel.: 363-2244</p>

Fuente: Prensa Libre, 14 de enero de 1,997

NIVEL MEDIO

Análisis de la oferta de empleo No.7

Aspecto general: el logotipo no se esta presente en el anuncio, llama la atención del lector y el empleo de títulos separa el contenido del mismo.

Título del cargo: se especifican claramente.

Información sobre la compañía: no existe.

Especificaciones del cargo: se especifican no muy claramente.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: no se indica.

Análisis de la oferta de empleo No.8

Aspecto general: el logotipo no está en el anuncio, se indica la información por medio de recuadros con la utilización de diferentes técnicas de negrilla y tipos de letra.

Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: se indica, solo la actividad.

Especificaciones del cargo: se especifican claramente.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: se expone se indica nada.

Oferta de empleo. Muestra No.8

Nuestra empresa, compañía farmacéutica americana que se dedica a la fabricación y venta de medicamentos, contrata un ejecutivo para desempeñar la posición de:

VISITADOR MEDICO

Nuestro candidato:


- Graduado universitario en Ciencias Económicas, Médicas o similar
- Experiencia de tres años como mínimo en posición similar
- Edad entre 25 y 30 años
- Vehículo de modelo reciente

Nuestra empresa:

- Ingresos competitivos y bonos sobre ventas
- Plan de Incentivos
- Prestaciones adicionales a las de ley
- Capacitación constante
- Oportunidad de desarrollo dentro de nuestra compañía

Fuente: Prensa Libre, 10 de febrero de 1,997

Oferta de empleo. Muestra No. 9



ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO

Empresa multinacional de gran prestigio, necesita contratar a un joven profesional, para hacerse cargo de reclutar personal a todo nivel de la empresa.

REQUISITOS:

- Graduado universitario
- Sexo masculino o femenino
- Experiencia en reclutamiento y selección de personal
- Edad 25 a 35 años.

Remuneración inicial Q4,000.00 a Q8,000.00 mensuales según experiencia previa.
Nota: El trabajo será temporal por 1 año con probabilidad de permanecer más tiempo en la empresa.

AGENCIA EN SELECCIÓN DE PERSONAL

(Información y servicios de reclutamiento y selección de personal para empresas y organizaciones)

Fuente: Prensa Libre, 13 de enero de 1,997

Análisis de la oferta de empleo No.9

Aspecto general: el logotipo indentifica la empresa y por el uso de negrillas llama la atención del lector y los diferentes tipos de letras invita al lector a leer su contenido.

Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: se indica claramente.

Especificaciones del cargo: se especifican claramente.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: se expone en forma concisa.

Oferta de empleo. Muestra No. 10

Análisis de la oferta de empleo No. 10

Aspecto general: el logotipo no se esta presente en el anuncio, llama la atención del lector y el empleo de títulos separa el contenido del mismo y el dibujo indica la actividad comercial.


Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: Se indica en terminos técnicos.

Especificaciones del cargo: se especifican en forma parcial.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: no se expone.



EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN

REQUIERE

JEFE DE PERSONAL

REQUISITOS:

Dinámico, con iniciativa, altamente responsable, conocimientos en reclutamiento y selección de personal, capacitación, planillas, administración de prestaciones y demás áreas de recursos humanos. Con licenciatura en Administración o Psicología.

Disponibilidad de tiempo y dispuesto a residir en el Interior del país.

OFRECEMOS:

Sueldo según capacidad, paquete de prestaciones adicionales a la ley, capacitación y desarrollo.

Interesados enviar curriculum y pretensión salarial a Buzón Prensa Libre bajo iniciales CO-01 e más tardar el día Viernes 14/02/97.

Fuente: Prensa Libre, 10 de febrero de 1,997

NIVEL MEDIO

Oferta de empleo. Muestra No.11

COMPANIA FARMACEUTICA

Contratará el siguiente personal masculino o femenino

1 Ingeniero Industrial
1 Administrador de Empresas
2 Farmacéuticos
1 Auditor
1 Recepcionista

REQUISITOS:
 Flacón graduado o próximo a graduarse.
 Fuerte deseo de superación.
 Mental ágil y apto para capacitarse rápidamente.
 Dinámico y creativo.
 Dispuesto a viajar si fuera necesario.

OFERTAS:
 Salario acorde al puesto.
 Seguro de Vida y seguro médico.
 Alto grado de Capacitación.
 Ambiente agradable de trabajo.

Interesados enviar curriculum con fotografía reciente a
 Buzón Prensa Libre, bajo iniciales ABC.

Fuente: Prensa Libre, 17 de febrero de 1997

Análisis de la oferta de empleo No.11

Aspecto general: el logotipo no se esta presente en el anuncio, llama la atención del lector y el empleo de títulos separa el contenido del mismo.

Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: no existe.

Especificaciones del cargo: se especifican con claridad.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: se indica pero falta información.

Oferta de empleo. Muestra No.12

¿Creció tanto que necesita un puesto de más altura?

Casa de Boies busca
ASESOR CORPORATIVO

Requisitos:

- Pertenecer o haber pertenecido a un título de las carreras de Administración de Empresas o Mercaderías
- Donde se haya especializado en ventas, implementación de productos financieros
- Conocimientos del sector financiero
- Amplio conocimiento de la actividad bancaria
- Amplias relaciones con el sector económico
- Experiencia
- Con un nivel mínimo de clientes
- Edad comprendida entre los 22 y 30 años
- Experiencia y buen manejo poder de comunicación
- Asertividad y capacidad con metas establecidas
- Buena imagen o valores y principios éticos
- Autoconciencia o planificar y programar sus actividades diarias
- Habilidades propias
- Con gran iniciativa para emprender proyectos
- Excelente poder de negociación
- Disposición de servicio
- Capacidad analítica
- Proactivo

Ofrecemos:

- Sueldo base de Q. 64,000.00 anual
- Comisiones variables
- Premios extraordinarios por resultados
- Seguro médico y de vida
- Prestaciones de ley

Interesados enviar Curriculum Vitae al Buzón V.H.A.C. de Prensa Libre antes del 28 de febrero de 1997.

Fuente: Prensa Libre, 10 de febrero de 1997

Análisis de la oferta de empleo No.12

Aspecto general: el logotipo no se esta presente en el anuncio, llama la atención del lector y al empleo de títulos separa el contenido del mismo.

Título del cargo: se dice claramente.

Información sobre la compañía: se indica en terminos complejos.

Especificaciones del cargo: se especifican claramente.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: se expone en forma concisa.

Oferta de empleo. Muestra No.13

LABORATORIO FARMACEUTICO INTERNACIONAL
 QUE INICIA OPERACIONES EN EL PAIS

COORDINADOR / VISITADOR MEDICO

REQUISITOS:

- Edad de 28 a 45 años
- Experiencia previa, mínimo 8 años
- Graduada o licenciada en Farmacia o equivalente con el cargo
- Excelente manejo de idiomas
- Disponibilidad de viajar dentro y fuera del país

VISITADORES MEDICOS

REQUISITOS:

- Edad de 28 a 35 años
- Experiencia previa (no indispensable)
- Estudios universitarios afines y compatibles con el cargo
- Excelente manejo de idiomas
- Disponibilidad de viajar dentro y fuera del país

OFERTAS:

- Integración a una institución de prestigio reconocido
- Gran ambiente laboral
- Calidad de vida excelente
- Cuantiosas comisiones
- Seguro corporativo

Los interesados enviar curricula vitae al Buzón V.H.A.C. de Prensa Libre antes del 28 de febrero de 1997.

Fuente: Prensa Libre, 10 de febrero de 1997

Análisis de la oferta de empleo No.13

Aspecto general: el logotipo no se está presente en el anuncio, llama la atención del lector y el empleo de ressaltados y títulos separa los cargos que se ofrecen.

Título del cargo: se indica en una forma muy clara.

Información sobre la compañía: solo la actividad industrial.

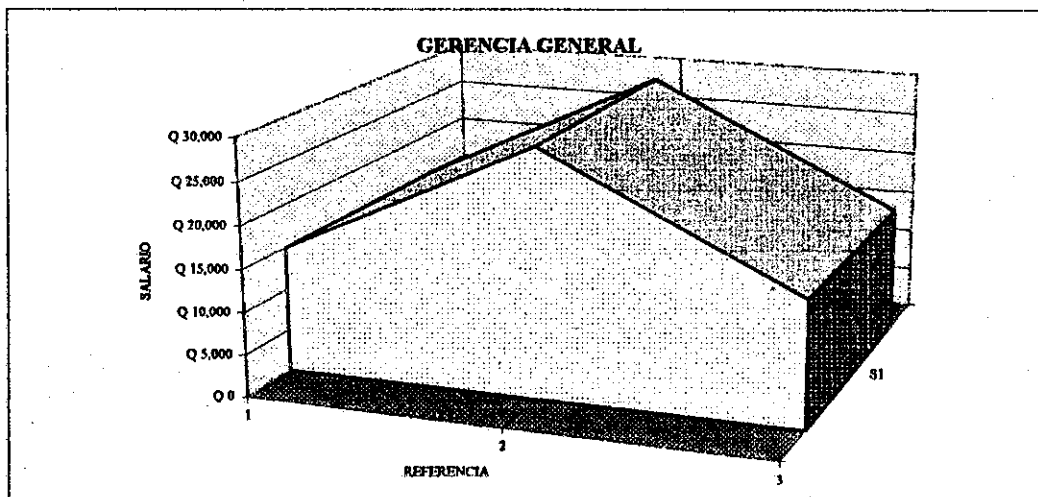
Especificaciones del cargo: se especifican con claridad.

Información para comunicarse: se indica a donde enviar.

Prestaciones y remuneraciones: hace falta información.

GERENTES GENERALES

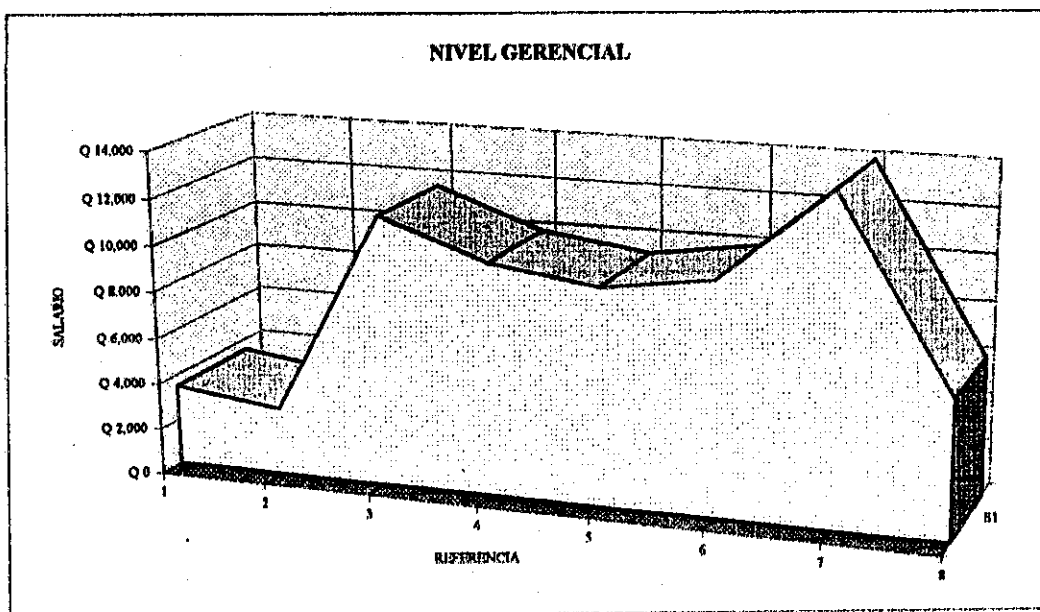
No.	PUESTO	INGRESO	MAXIMO	FECHA
1	GERENTE GENERAL EN EMPRESA DE BIENES RAICES	Q 15,000		13/1/97
2	GERENTE GENERAL PARA EMPRESA DE MERCADERO	Q 29,167	Q 43,750	13/1/97
3	GERENTE GENERAL DE EMPRESA MULTINACIONAL	Q 15,000.00		17/2/97



FUENTE: PERIÓDICO PRENSA LIBRE

GERENCIAL

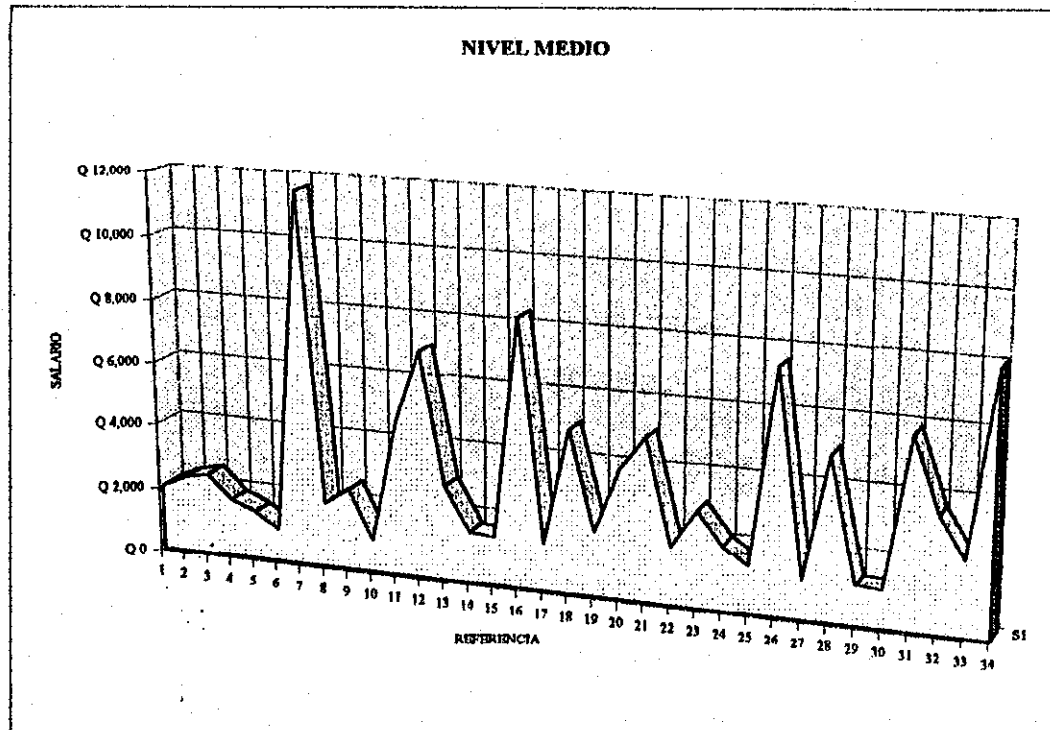
No.	NOMBRE	MINIMO	MAXIMO	FECHA
1	GERENTE DE PRODUCCIÓN	Q 3,300	Q 5,250	27/6/94
2	GERENTE DE MERCADERO DE AREA DE RESTAURANTES	Q 2,917	Q 3,300	27/6/94
3	GERENTE DE SERVICIO	Q 11,667	Q 14,167	13/3/95
4	GERENTE DE PLANTA	Q 10,000		13/3/95
5	GERENTE ADMINISTRATIVO	Q 9,333		13/1/97
6	GERENTE DE SISTEMAS	Q 10,000	Q 15,000	27/1/97
7	GERENTE FINANCIERO	Q 14,000	Q 17,500	27/1/97
8	GERENTE DE AUDITORIA	Q 6,000		17/2/97



FUENTE: PERIÓDICO PRENSA LIBRE

MEDIO

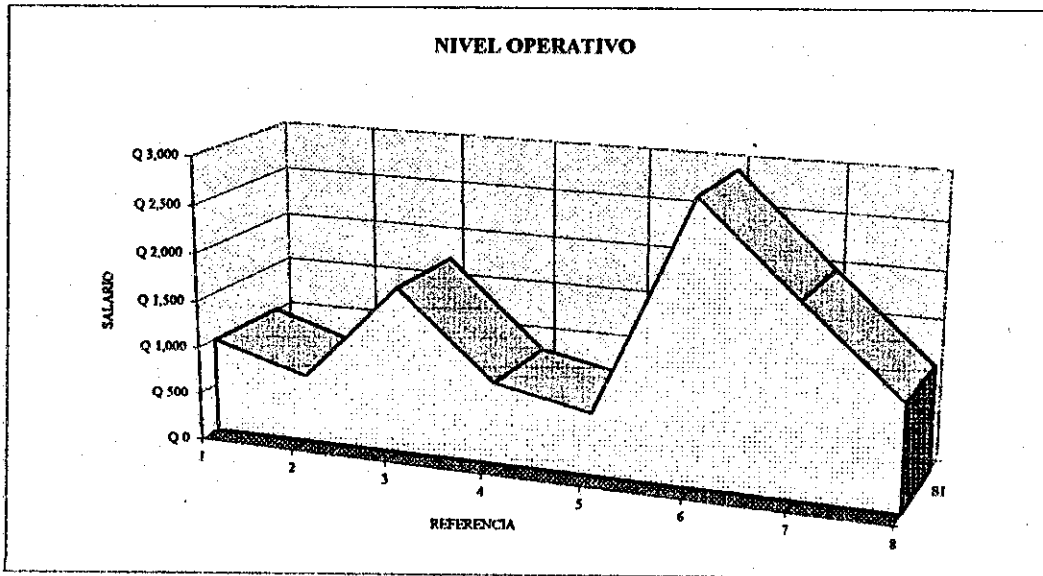
No.	NOMBRE	MINIMO	MAXIMO	FECHA
1	AUXILIAR DE PERSONAL	Q 2,000		27/6/94
2	JEFE DE BODEGA	Q 2,333	Q 3,500	27/6/94
3	SUPERVISOR PARA PLANCHA Y EMPAQUE	Q 2,500		27/6/94
4	EJECUTIVOS DE VENTAS DE CREDOMATIC	Q 1,800		27/6/94
5	JEFE DE BODEGA	Q 1,500	Q 2,000	27/6/94
6	AGENTES DE SEGURIDAD DE ALTA CATEGORIA	Q 1,000		27/6/94
7	ANALISTA FINANCIERO	Q 11,667	Q 13,333	13/3/95
8	ASISTENTE DE AUDITORIA	Q 2,000	Q 2,500	13/3/95
9	ASISTENTE DE AUDITORIA	Q 2,500		13/3/95
10	CONTADORA	Q 1,000	Q 1,200	13/3/95
11	ASESOR CORPORATIVO	Q 4,667		13/1/97
12	VENDEDORES PROFESIONALES	Q 7,000		13/1/97
13	JEFE DE BODEGA	Q 2,917	Q 4,083	13/1/97
14	SECRETARIA RECEPCIONISTA	Q 1,600		13/1/97
15	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	Q 1,517	Q 1,750	13/1/97
16	JEFE DE CONTABILIDAD	Q 8,333		13/1/97
17	VENDEDORA PARA DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	Q 1,500	Q 2,000	13/1/97
18	ASISTENTE DE GERENCIA	Q 3,000		13/1/97
19	OPERADORA DE TELEMERCADERO	Q 2,000		13/1/97
20	ENCARGADO RECLUTAMIENTO	Q 4,000	Q 5,000	13/1/97
21	VENDEDORES RUTEROS	Q 3,000		13/1/97
22	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Q 1,800		13/1/97
23	ENCARGADA DE AREA	Q 3,000	Q 3,500	14/1/97
23	CONTADOR GENERAL	Q 2,000	Q 3,000	23/1/97
24	VENDEDORES Y PROMOTORES DE MARINELA	Q 1,500		27/1/97
25	ASESOR TECNICO DE VENTAS	Q 7,500		27/1/97
26	CONTADOR ADMINISTRATIVO	Q 1,250	Q 1,667	27/1/97
27	JEFE DE SOPORTE TECNICO	Q 3,000	Q 8,000	27/1/97
28	CONTADOR ADMINISTRATIVO	Q 1,250	Q 1,667	27/1/97
29	CONTADOR	Q 1,200		3/2/97
30	COORDINADOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Q 3,833	Q 8,167	10/2/97
31	TECNICO DE RECURSOS HUMANOS 2	Q 3,601		10/2/97
32	DISEÑADORA GRAFICA	Q 2,333		17/2/97
33	AUDITORES	Q 8,000		17/2/97



FUENTE: PERIÓDICO PRENSA LIBRE

OPERATIVO

Nº	NOMBRE	MINIMO	MAXIMO	FECHA
1	SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS	Q 1,000		14/11/94
2	PILOTO REPARTIDOR	Q 700		14/11/94
3	SECRETARIA BILINGUE	Q 1,750		14/10/96
4	OPERARIOS DE MAQUILADORA	Q 850		13/1/97
5	AYUDANTES DE OPERADOR	Q 650		13/1/97
6	PROGRAMADORES	Q 2,917		13/1/97
7	PROGRAMADOR	Q 2,000		13/1/97
8	AGENTES DE SEGURIDAD DE ALTO RANGO	Q 1,100	Q 1,400	13/2/97



FUENTE: PERIÓDICO PRENSA LIBRE

PLAN DE CONTROL DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Fecha: _____

Título de la posición: _____ Depto./Div. _____

I. PROPÓSITO Y OBJETIVO

Esta forma y procedimiento está diseñada para ayudar al supervisor en el análisis de cómo uno del personal está desempeñando su trabajo, esto es, las capacidades individuales y el conocimiento que utilizan para cumplir con las responsabilidades de su puesto. El principal objetivo para usted a llenar este Análisis de Desempeño y los comentarios posteriores con el personal, es ayudar a la persona a mejorar.

II. PASOS EN EL PROCEDIMIENTO

A. Factores y capacidades del desempeño - Las capacidades individuales y los factores del desempeño representan las habilidades más importantes necesarias para que la mayoría del personal desempeñen sus puestos. Después de leer la descripción de cada factor, asigne una calificación del aprovechamiento de las capacidades de cada uno del personal utilizando la guía siguiente:

F - fuerte
S - satisfactorio
N - necesita mejoramiento
NA- no aplicable

B. Análisis del desempeño y ejemplos - Se proporciona esta sección para ayudarle en su juicio con ejemplos específicos relacionados con el desempeño de conducta observada. Estos ejemplos deben ser establecidos en términos de lo que el personal hizo o dijo (al terminar una tarea o proyecto) cuando esto se relaciona con el factor de desempeño.

C. Plan de mejoramiento - Las acciones específicas deben ser listadas en esta sección, la cual será considerada para ayudar al personal en aquellas áreas que requieran mejoramiento en el desempeño. Se sugiere que el supervisor y los subordinados desarrollen este plan en forma conjunta en una sesión de análisis. Estas acciones se deben centrar en las actividades, tareas, capacitación, responsabilidades del puesto acrecentadas, etc., que serán al personal la oportunidad de desarrollar las capacidades necesarias. El plan de mejoramiento escrito también debe establecer quién es responsable de terminar cada paso, una tabla de horarios para llenar y un proceso de retroalimentación y seguimiento que verificará el progreso.

D. Conversación con el personal - La calificación y análisis del desempeño de cada factor o capacidad deber ser comentados con cada uno del personal. El foco principal de esta reunión debe ser una solución del problema, es decir, estimular a cada uno del personal a que piense acerca de las causas del problema de la deficiencia de capacidad o conocimiento y para generar ideas sabe cómo lograr el mejoramiento en el desempeño. Trabajando juntos, el supervisor y cada uno del personal deben examinar la causa de cada deficiencia y después desarrollar de manera conjunta y en acuerdo un curso de acción lógico para el mejoramiento. El plan de mejoramiento debe ser realista, se debe anotar y dar seguimiento en sesiones futuras.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Esta evaluación se realizará en forma semestral. Los formularios debidamente llenados serán entregados a principios del primer y séptimo mes del ejercicio contable.

Antes de iniciar cualquier evaluación es conveniente consultar las guías y los instructivos de evaluación del desempeño.

Nombre del personal:

Puesto: Departamento:

Salario actual: /mes Fecha último aumento: Monto último aumento:

Fecha de ingreso:

Nombre del evaluador:

Puesto del evaluador:

Fecha de evaluación:

Período calificado:

Esta evaluación se discutió con el evaluado: Si

No

**Evaluación del Desempeño
(Resultado)**

Firma del Evaluador

PARTE I: CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO

La primer parte de la evaluación está formada por la calificación de una serie de características personales a través de las cuales se trata de "medir" el desempeño de cada uno del personal dentro del puesto que ocupa.

Cada una de ellas podrá ser calificada de 1 a 5 "puntos" conforme a las definiciones que en cada característica se proporcionan. Como resultado final de esta primera parte se considerará la suma total de puntos.

1. Conocimiento del trabajo	Conocimiento adecuado para el puesto de trabajo que realiza.	Conocimientos que superan los requerimientos del puesto.	Conocimientos insuficientes para su puesto de trabajo.	Muy buenos conocimientos de todas las áreas del puesto.	Conocimiento en el mínimo requerido.	Pts.
Grado en que domina las funciones del puesto y las que se encuentran relacionadas con el mismo.	(3)	(5)	(1)	(4)	(2)	
2. Calidad de Trabajo Precisión, orden y eficiencia con que desempeña sus actividades para obtener resultados confiables.	(1)	(4)	(5)	(3)	(2)	Pts.
3. Planeación Definición de objetivos y estrategias a seguir para cumplir con los mismos.	(3)	(1)	(2)	(5)	(4)	Pts.
4. Organización Determinación de las responsabilidades y prioridades, programando las actividades a realizar para el mejor aprovechamiento de los recursos.	(2)	(5)	(3)	(1)	(4)	Pts.

5. Control Medición sistemática del avance en resultados, verificando el logro de las metas fijadas, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	No se tiene control de las actividades, no existe una idea clara del avance real de los trabajos. (1)	Muy buena habilidad para controlar sus funciones, se mantiene bien enterado de aspectos que afectan su trabajo. (4)	Se tienen buenos sistemas de control, se verifica adecuadamente el avance de los trabajos. (3)	Demuestra dificultad para controlar sus actividades, existen deficiencias a su pesar. (2)	Excelente control de todos los detalles de su trabajo. Magnífico seguimiento de los programas establecidos. (5)	Pts.
6. Solución de problemas Habilidad para investigar y analizar conflictos, reuniendo la información adecuada para tomar decisiones.	Buen juicio para resolver problemas aunque no se utiliza una técnica definida. (3)	Juicio y criterios pobres para resolver problemas. (1)	Gran capacidad técnica para resolver problemas, profundo en el análisis. Decisiones acertadas y oportunas. (5)	Sólo resuelve problemas sencillos. Criterio limitado. (2)	Utiliza una buena técnica para resolver problemas. Es analítico y toma buenas decisiones. (4)	Pts.
7. Comunicación Habilidad para transmitir y recibir información a diferentes niveles dentro y fuera de la organización.	Habilidad sobresaliente para comunicar, dominio de la técnica. (5)	Comunica en forma adecuada y normal. (3)	Comunicación deficiente confusa o falta de oportunidad. (1)	Muy hábil para comunicar. Aprovecha bien los recursos de la comunicación. (4)	Demuestra dificultad para comunicar. Le falta técnica. (2)	Pts.
8. Sentido de responsabilidad Preocupación por cumplir puntual y adecuadamente con los trabajos asignados al puesto.	Se limita a cumplir con sus obligaciones. Se administra. (2)	Alto sentido de responsabilidad. Preocupación por los resultados generales de su área de trabajo. (4)	Responsabilidad normal adecuada a los requerimientos del puesto. (3)	No denota preocupación por cumplir con su trabajo. (1)	Extraordinario sentido de responsabilidad. Entrega y dedicación al trabajo. (5)	Pts.

PARTE I - CONTINUACIÓN						
9. Iniciativa Espíritu emprendedor que lleva al individuo a proponer y desarrollar acciones tendientes a mejorar sistemas y resultados de trabajo.	Gran iniciativa. Demuestra inquietud innovadora. (5)	Se aprecia poca iniciativa y aportación de ideas. (2)	Muy buena iniciativa y aportación de ideas. (4)	Iniciativa adecuada al puesto. Aporta ideas que mantienen su actividad equilibrada, la medida que es necesaria. (3)	Falta total de iniciativa en el trabajo. (1)	Pts.
10. Relaciones humanas Habilidad para comprender e influir al personal con que se mantiene relación de trabajo y lograr su colaboración.	Mantiene buenas relaciones a todos los niveles. Obtiene cooperación. (4)	Sus relaciones son malas y conflictivas en términos generales. (1)	Se limita a tener un trato frío con los demás. (3)	Destacada habilidad para relacionarse. Se integra fácilmente con grupos de trabajo, acepta y da colaboración. (2)	Destacada habilidad para relacionarse. Se integra fácilmente con grupos de trabajo, acepta y da colaboración. (5)	Pts.
CALIFICACION TOTAL DE LA PARTE I						

PARTE II - EVALUACIÓN DE RESULTADOS

A. Excelente - Realizaciones excepcionales y extraordinarias.

Los resultados se mantienen en un nivel extraordinario y contribuyen significativamente al logro de los objetivos de su departamento, sobresale notablemente el entusiasmo dinamismo, creatividad y actitud con que se desempeñan las actividades de su puesto.

B. Muy bueno - Resultados superiores a lo esperado.

Los resultados se encuentran sobre el nivel normal requerido, se impacta en forma significativa alguna de las áreas de mayor importancia en el puesto (calidad, productividad, innovaciones, control, etc.)

C. Bueno - Completo logro de los requerimientos básicos de su puesto.

Ha logrado cumplir con todas las asignaciones básicas de su puesto, pueden existir desviaciones de menor importancia, no existen áreas importantes de falla, los resultados son los típicos que se esperan en la mayoría de las personas en su nivel de organización respectivo.

D. Regular - No ha cumplido con los requerimientos básicos del puesto.

Se han logrado algunos resultados, pero en general se encuentra abajo de lo esperado, el desempeño del trabajo y la actitud general no alcanzan un nivel satisfactorio.

E. Deficiente- Los resultado se mantienen en un nivel inaceptable.

NO se han realizado los requerimientos mínimos del puesto, a pesar de la orientación proporcionada por el jefe. La colaboración y empeño del personal son pobres.

Se considera evidente que la actuación no llegará a un nivel bueno.

Esta parte se refiere a la evaluación de resultados contra objetivos que se planearon conseguir durante el año. Proceda a calificar los resultados de cada uno de los objetivos, proporcionando un breve enunciado de los mismo en la parte izquierda, asignándoles un orden de prioridad basado en la importancia de los mismos. La calificación de los resultados se realizará marcando con una cruz el grado que más lo identifique.

Prioridades	Objetivos planeados para el semestre que se está evaluando	Evaluación de Resultados				
		A	B	C	D	E

Excelente (A)		Muy bueno (B)			Bueno (C)			Regular (D)			Deficiente (E)	
50	45	40	35	30	30	25	20	20	15	10	10	5

CALIFICACION PARTE II	
------------------------------	--

PARTE III - INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación final de desempeño corresponderá a la acumulación de los puntos que se hayan obtenido en las dos partes.

Anote en los espacios siguientes las puntuaciones correspondientes a:

PARTE I

 PARTE II

 PUNTUACIÓN TOTAL

Compare el total de puntos obtenidos con la siguiente escala:

Deficiente (E)	Regular (D)	Bueno (C)	Muy bueno (B)	Excelente (A)
15-36	37-55	56-72	73-87	88-100

--

PARTE III - CONTINUACIÓN

1. Los resultado de esta evaluación deben ser comentados con el interesado para lo cual se recomienda realizar una entrevista de evaluación tomando en consideración las guías que se proporcionan en el manual de evaluación del desempeño.

2. Una vez terminada la evaluación del semestre anterior, defina con el subordinado los objetivos a conseguir durante el semestre que se inicia, ya que serán la base para la próxima evaluación.
Escriba los principios objetivos a continuación:

Prioridades	Objetivos del próximo semestre

Evaluable	Evaluador	Jefe evaluador
------------------	------------------	-----------------------

PARTE IV - SUPERACIÓN DEL PERSONAL

Escriba a continuación una lista de los seminarios o cursos que la persona evaluada tomó ya sea dentro de la empresa o en alguna institución:

Escriba un comentario global sobre las principales fortalezas y debilidades de la persona evaluada, según las hay percibido en relación de trabajo.





APÉNDICE E
DIAGNÓSTICO OBTENIDO

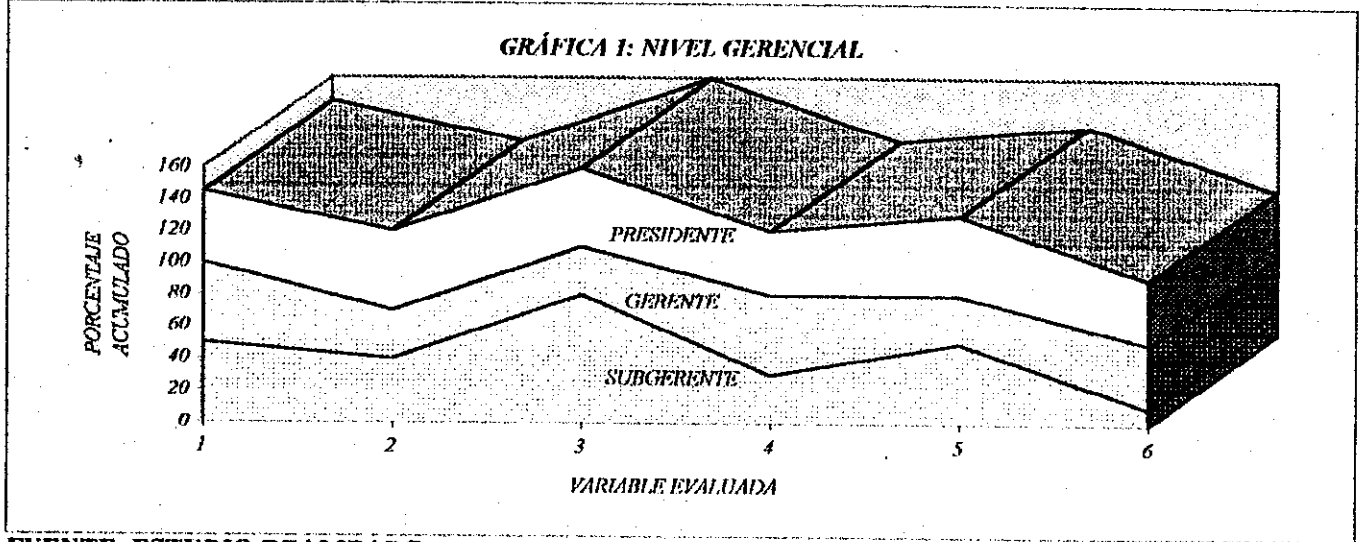


1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

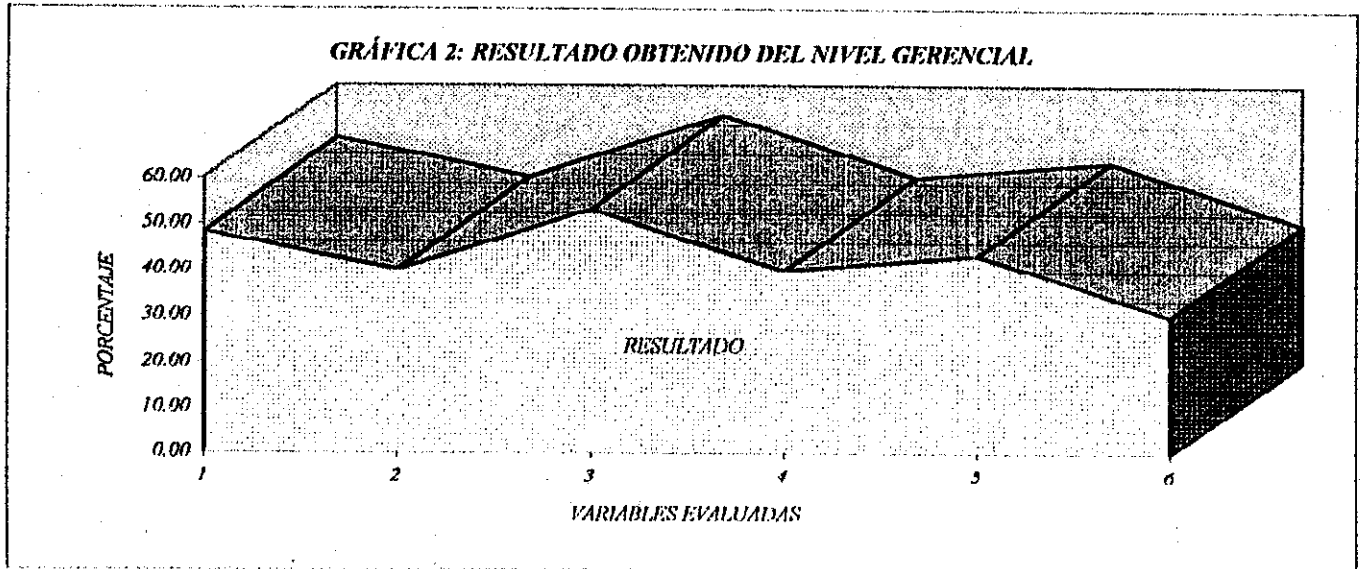
1.1 NIVEL GERENCIAL

No.	VARIABLE	SUBGERENTE	GERENTE	PRESIDENTE	RESULTADO
1	PERSONAL	50	50	45	48.33
2	REQUERIMIENTOS	40	30	50	40.00
3	FORMENORES	80	30	50	53.33
4	EXPERIENCIA	30	50	40	40.00
5	PROBLEMAS	50	30	50	43.33
6	GUIA	10	40	40	30.00

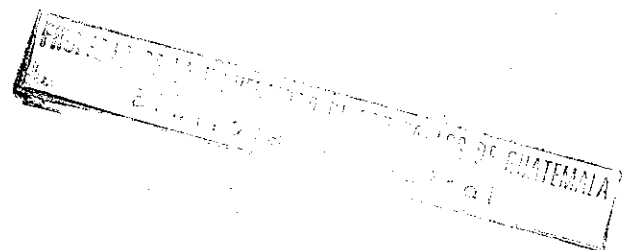
FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



No.	RESPUESTA
7	<i>Experiencia, poder de negociación y responsabilidad</i>
8	<i>Mal</i>
9	<i>Anuncios periódico, promoción interna y archivos de personal.</i>
10	<i>Personal no calificado, personal con baja escolaridad y tiempo de contratación. No se le puede pagar lo que piden.</i>
11	<i>Operativo: 15 días, Medio: 15 días y operativo: 15 días</i>
12	<i>Gerencial</i>
13	<i>Notificación al candidato elegido</i>
14	<i>Familiarización con el área de trabajo, presentación al nuevo trabajador de lo que es la empresa, palabras de presentación del nuevo integrante de la empresa.</i>
15	<i>Operativo</i>
16	<i>Salario</i>

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

1.2 NIVEL MEDIO

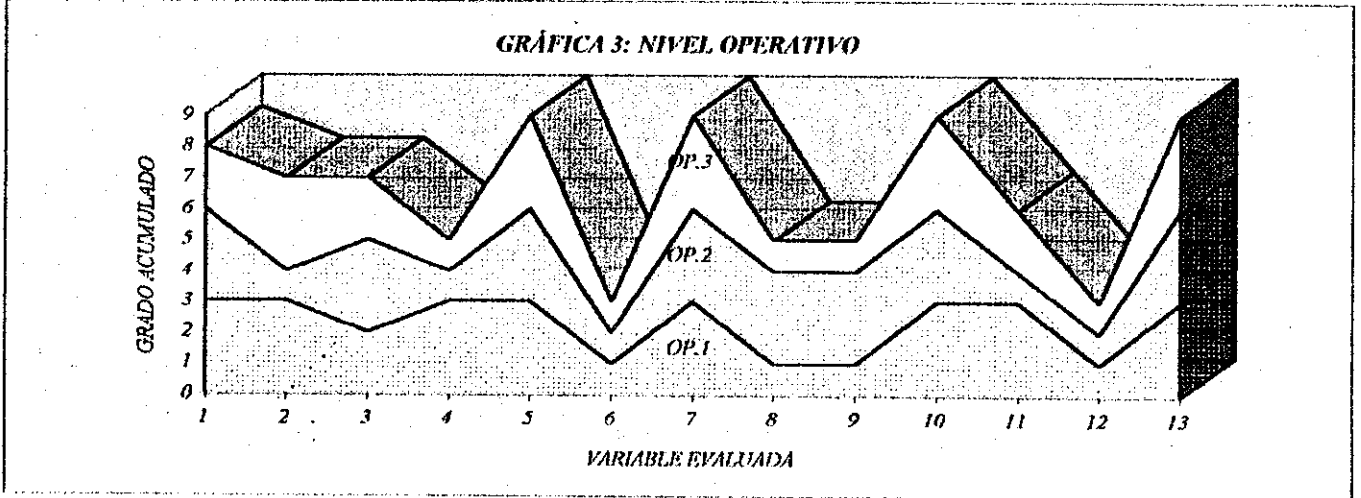
No.	RESPUESTA
1	<i>SI</i>
2	<i>Se tarda</i>
3	<i>El jefe inmediato</i>
4	<i>No. En algunos departamentos ya estan elaboradas desde hace mucho tiempo.</i>
5	<i>Anuncios de periódico, promoción interna y archivos de personal.</i>
6	<i>Personal no calificado y personal con baja escolaridad</i>
7	<i>Notificación al candidato elegido, hoja de empleo y evaluación del candidato nuevo.</i>
8	<i>Familiarización con su área de trabajo. Presentación al nuevo trabajador sobre la empresa.</i>
9	<i>SI</i>
10	<i>No se identifican con la empresa, salario e inconformismo.</i>
11	<i>SI. Irresponsabilidad</i>
12	<i>Por ausencias, mal desempeño, personal no apto al puesto.</i>
13	<i>Por incapacidad de realizar funciones. Búsqueda de mejor salario.</i>

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

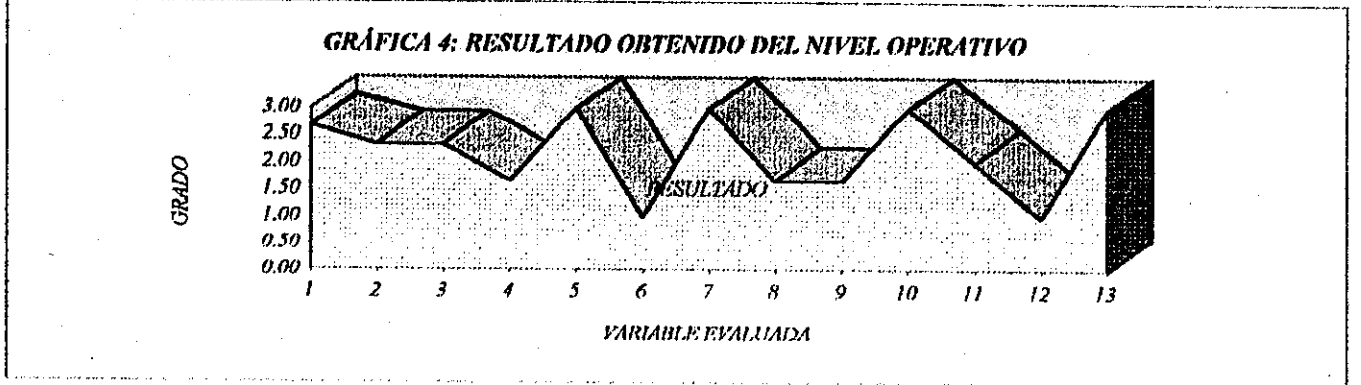
1.3 NIVEL OPERATIVO

No.	VARIABLE	OP.1	OP.2	OP.3	RESULTADO
1	FUNCIONES	3	3	2	2.67
2	ENRIQUECIMIENTO	3	1	3	2.33
3	TRASLADO	2	3	2	2.33
4	PRESENTACIÓN	3	1	1	1.67
5	INDUCCIÓN	3	3	3	3.00
6	FUENTE	1	1	1	1.00
7	SALARIO	3	3	3	3.00
8	SOLICITUD	1	3	1	1.67
9	EXPERIENCIA	1	3	1	1.67
10	PERDIDAS	3	3	3	3.00
11	REGLAS	3	1	2	2.00
12	ANUNCIOS	1	1	1	1.00
13	ROTACION	3	3	3	3.00

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

2.1 NIVEL GERENCIAL

No.	RESPUESTA
1	<i>El jefe inmediato o el jefe de personal.</i>
2	<i>No es completa, pero tampoco improvisada por falta de tiempo.</i>
3	<i>60 % y 75%</i>
4	<i>Si. Plan de aprendizaje por lectura y práctica y evaluaciones constantes. Estudio y evaluación constante del personal, pláticas, películas, etc.</i>
5	<i>Si. se evalúa por escrito y se informa verbalmente. Verbalmente en entrevista personal.</i>
6	<i>Si. Se envía a cursos. Se le deja tomar decisiones bajo supervisión directa.</i>
7	<i>Si. Solucionando al principio en conjunto los problemas.</i>
8	<i>Rotación. Es más barato en cuanto a costo.</i>
9	<i>El costo y el tiempo de la capacitación.</i>
10	<i>Motivación, experiencia, clima en la organización y cambios en la empresa.</i>
11	<i>Proyectos, grupos de trabajo y juntas con profesionales.</i>
12	<i>Si.</i>
13	<i>A través de cursos y conferencias</i>
14	<i>Mostrale como hacerlo, hacerlo con el operario y dejarlo que lo haga con supervisión.</i>
15	<i>Bajo porcentaje de rendimiento, errores, pérdidas de tiempo y trabajo de horas extras.</i>
16	<i>Si. Psicología y administración.</i>
17	<i>No. El que sea profesional no quiere decir que tenga experiencia en algo específico.</i>

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

2.2 NIVEL MEDIO

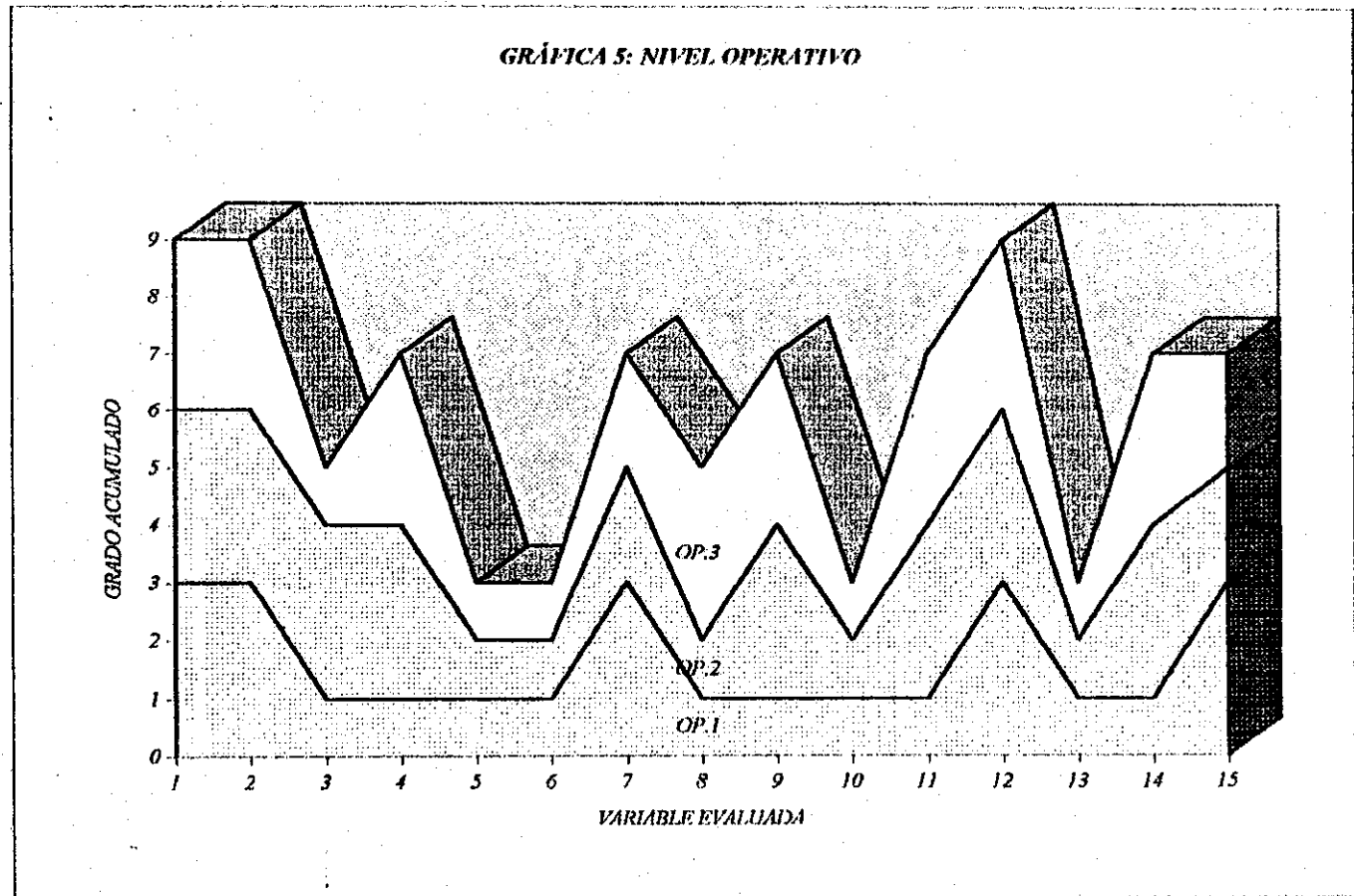
No.	RESPUESTA
1	<i>Algunas veces si otras veces no.</i>
2	<i>El jefe inmediato</i>
3	<i>Si.</i>
4	<i>Con detalles a hacer el trabajo</i>
5	<i>Control de calidad.</i>
6	<i>No.</i>
7	<i>Subalternos y el jefe</i>
8	<i>Relaciones humanas, utilización de maquinaria y empaque.</i>
9	<i>Si.</i>
10	<i>Si.</i>
11	<i>Si.</i>
12	<i>Rotación de puestos</i>
13	<i>No</i>
14	<i>No</i>
15	<i>Si. Negligencia.</i>
16	<i>No.</i>
17	<i>Si.</i>
18	<i>No. La rotación es cuestión de salarial.</i>
19	<i>No.</i>
20	<i>Si.</i>
21	<i>Si.</i>
22	<i>Resultados negativos y poco crecimiento. Errores.</i>

2.3 NIVEL OPERATIVO

No.	VARIABLE	OP.1	OP.2	OP.3	RESULTADO
1	ENCARGADO	3	3	3	3.00
2	CAPACITACIÓN	3	3	3	3.00
3	NECESIDADES	1	3	1	1.67
4	ENTRENAMIENTO	1	3	3	2.33
5	CURSO	1	1	1	1.00
6	ACCIDENTES	1	1	1	1.00
7	REPROCESO	3	2	2	2.33
8	PRUEBAS	1	1	3	1.67
9	EVALUACIÓN	1	3	3	2.33
10	SUGERENCIAS	1	1	1	1.00
11	OPINIONES	1	3	3	2.33
12	CONOCIMIENTO	3	3	3	3.00
13	DESARROLLO	1	1	1	1.00
14	JEFE	1	3	3	2.33
15	PROBLEMAS	3	2	2	2.33

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

GRÁFICA 5: NIVEL OPERATIVO



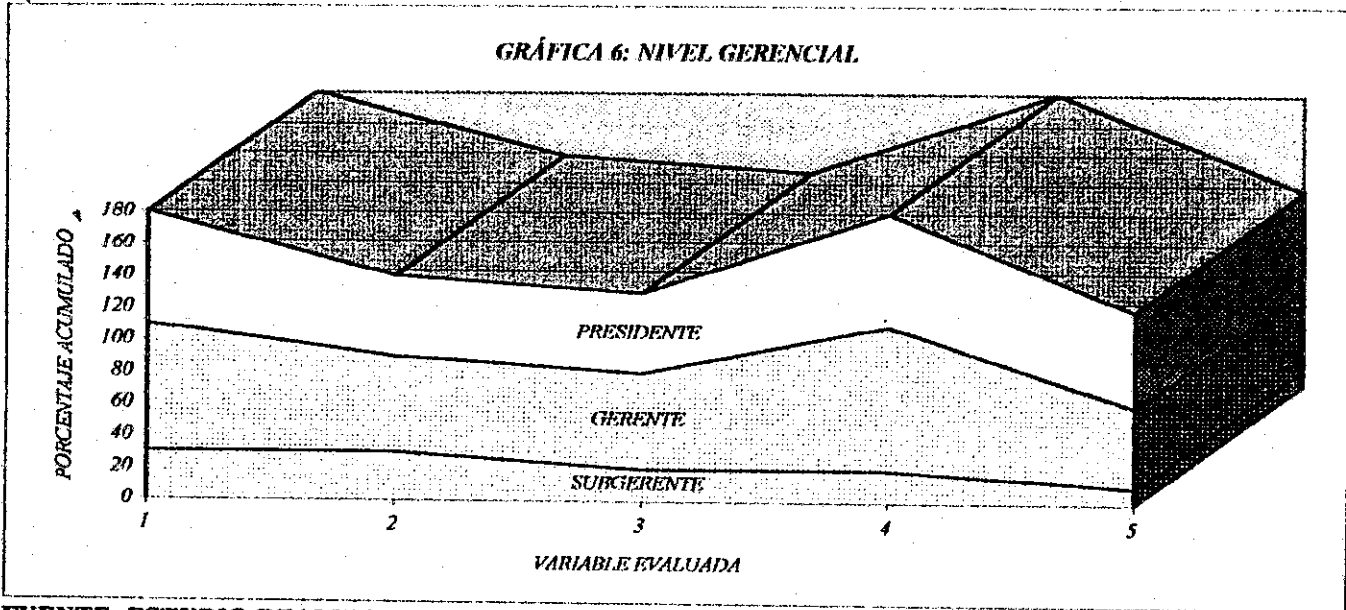
FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

3. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

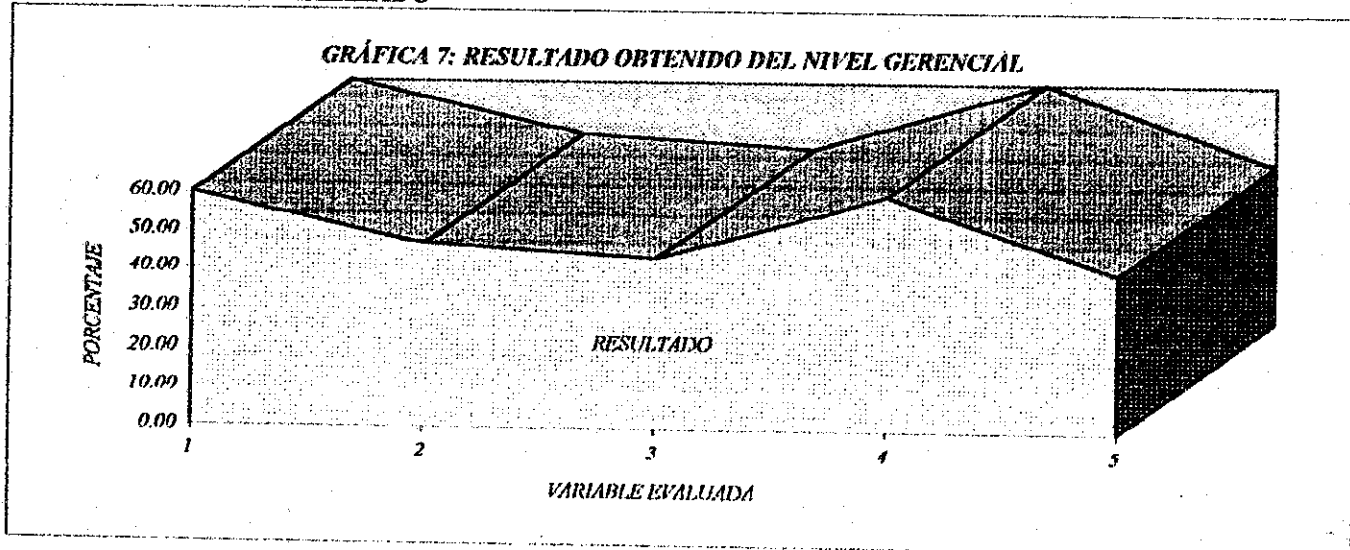
3.1 NIVEL GERENCIAL

No.	VARIABLE	SUBGERENTE	GERENTE	PRESIDENTE	RESULTADO
1	ANÁLISIS	30	80	70	60.00
2	CLASIFICACIÓN	30	60	50	46.67
3	EQUIDAD	20	60	50	43.33
4	PROMOCIÓN	20	90	70	60.00
5	EVALUACIÓN	10	50	60	40.00

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

No.	RESPUESTA
6	70/30, 50/50, 60/40
7	5 % al año
8	30%
9	Seguridad en el trabajo en cuanto a despido, apoyo de la empresa, reconocimiento del esfuerzo y mérito.
10	Inclusión en el cuerpo de la empresa, perspectivas de promoción.
11	Ideas, dedicación, incentivo individual e incentivo de grupo.
12	Incentivo individual e incentivo de grupo.
13	Convivio.
14	Tanto uno como en la otra.
15	Si.
16	No.
17	Cambio de mentalidad primero que todo.

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

3.2 NIVEL MEDIO

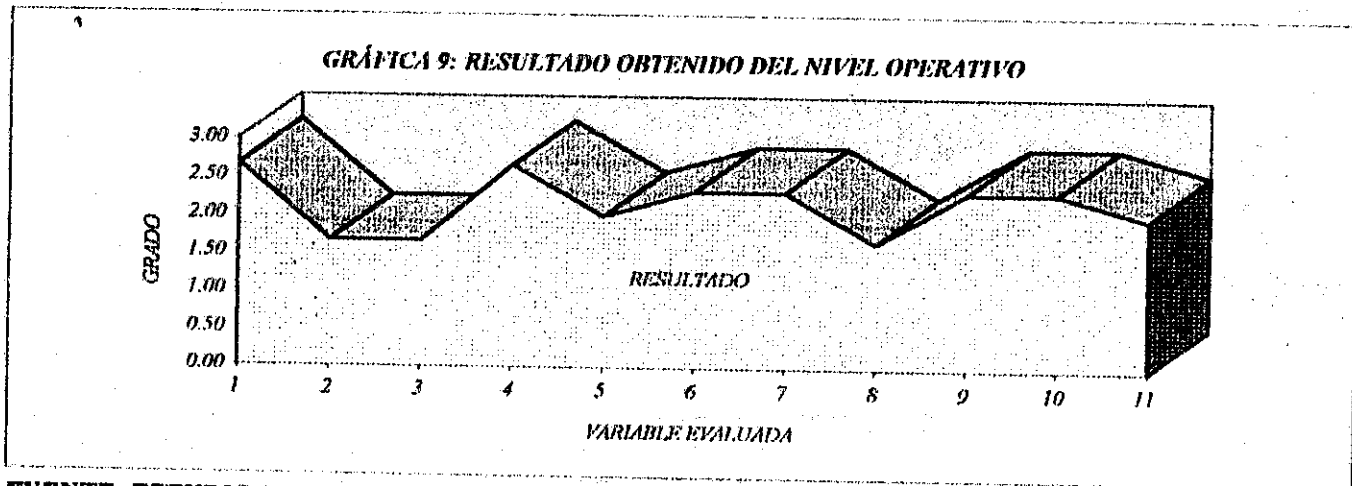
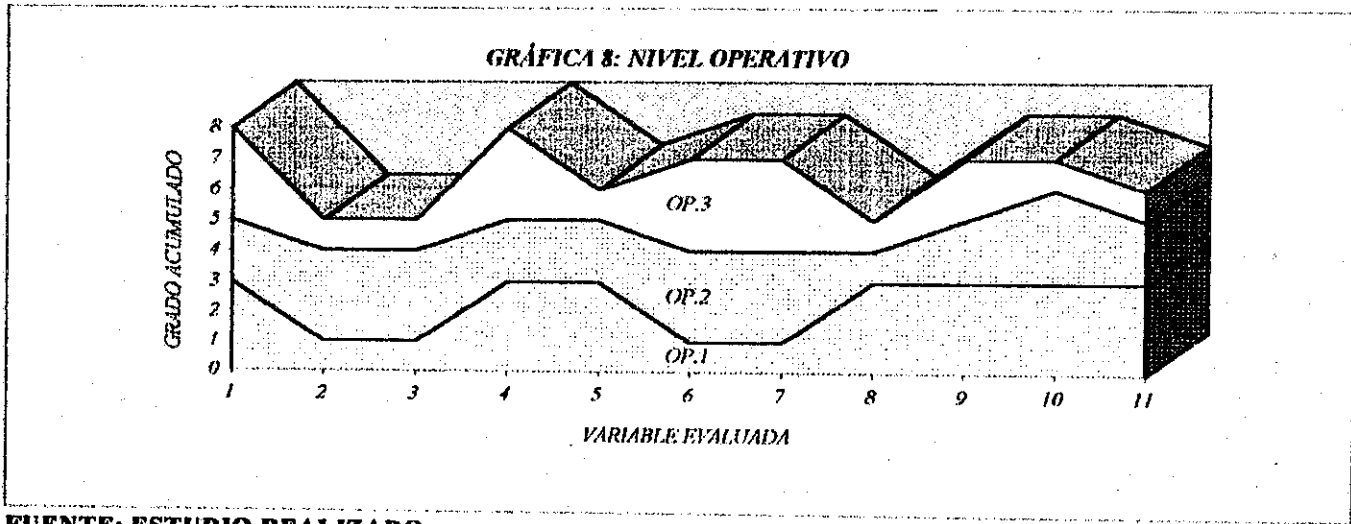
No.	RESPUESTA
1	Si. Gerente general.
2	Clasificados en puestos operativos, medio y gerencial.
3	A veces.
4	Solo operativo y medio. Entro del nivel medio está ventas.
5	Si.
6	Incentivos financieros.
7	5 %, 20%
8	anual
9	Si. sería como un reconocimiento por el desempeño de las labores.
10	Si por mi rendimiento.
11	Reconocimiento del esfuerzo y mérito.
12	Nada y otro otro contesto el 2%.

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

3.3 NIVEL OPERATIVO

No.	VARIABLE	OP.1	OP.2	OP.3	RESULTADO
1	RESPONSABILIDAD	3	2	3	2.67
2	HORAS EXTRAS	1	3	1	1.67
3	NUEVAS TAREAS	1	3	1	1.67
4	SATISFACCIÓN	3	2	3	2.67
5	NUMERO TAREAS	3	2	1	2.00
6	PRESTACIONES	1	3	3	2.33
7	CONVIVIO	1	3	3	2.33
8	AUMENTO	3	1	1	1.67
9	SUGERENCIAS	3	2	2	2.33
10	SALARIO	3	3	1	2.33
11	EQUIDAD	3	2	1	2.00

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



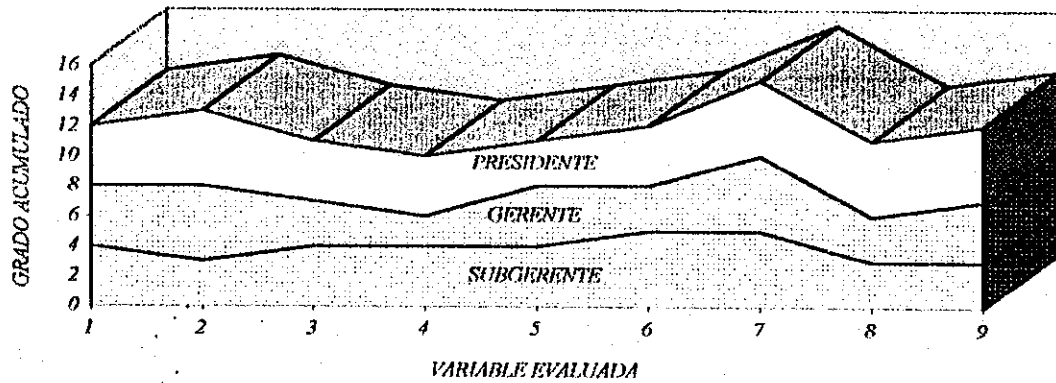
4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

4.1 NIVEL GERENCIAL

No.	VARIABLE	SUBGERENTE	GERENTE	PRESIDENTE	RESULTADO
1	NORMAS	4	4	4	4.00
2	RESPONSABILIDAD	3	5	5	4.33
3	RECONOCIMIENTO	4	3	4	3.67
4	RECOMPENSAS	4	2	4	3.33
5	CLARIDAD	4	4	3	3.67
6	CORDIALIDAD	5	3	4	4.00
7	LIDERAZGO	5	5	5	5.00
8	SEGURIDAD	3	3	5	3.67
9	SALARIO	3	4	5	4.00

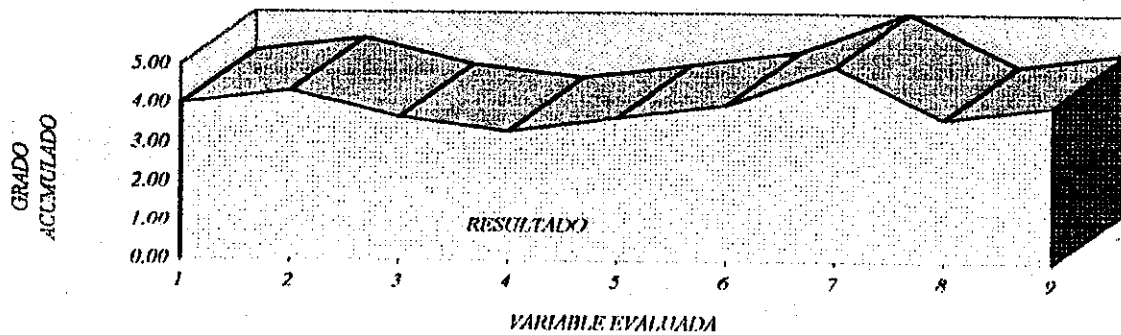
FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

GRÁFICA 10: NIVEL GERENCIAL



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

GRÁFICA 11: RESULTADO OBTENIDO DEL NIVEL GERENCIAL



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

4.2 NIVEL MEDIO

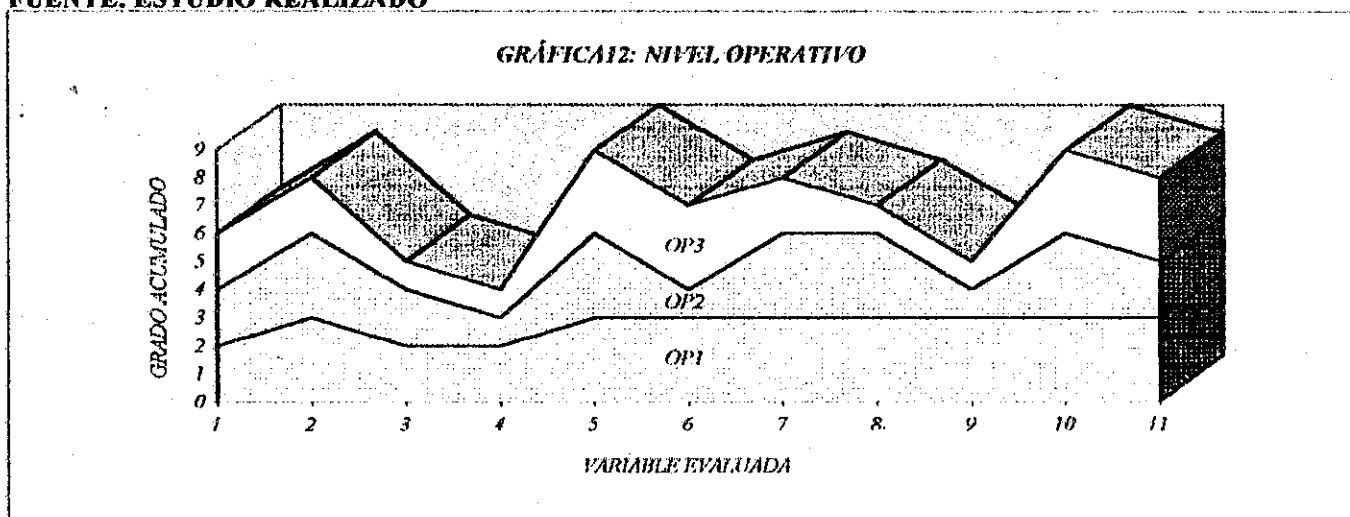
No.	RESPUESTA
1	Si. Ayudan de una forma sustancial y productiva.
2	Si.
3	Si.
4	Si. Reconocimiento del trabajo y esfuerzo dado, aumento salarial y mejor trato.
5	No. Conocimiento de la situación actual, preparación técnica en el campo. Respaldo por parte de la empresa para la implementación.
6	Si. Siempre y cuando este de acuerdo con el trabajo a realizar.
7	Si. Siempre y cuando el jefe demuestre conocimiento y buen juicio.
8	Si. Si la empresa abarca estos aspectos.
9	No. Crei que el salario lo hace cada quien y que el "puesto similar" no quiere decir las "mismas" responsabilidades, solamente el mismo título. Si. Porque gano lo suficiente para cubrir mis necesidades y me sobra lo suficiente.

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

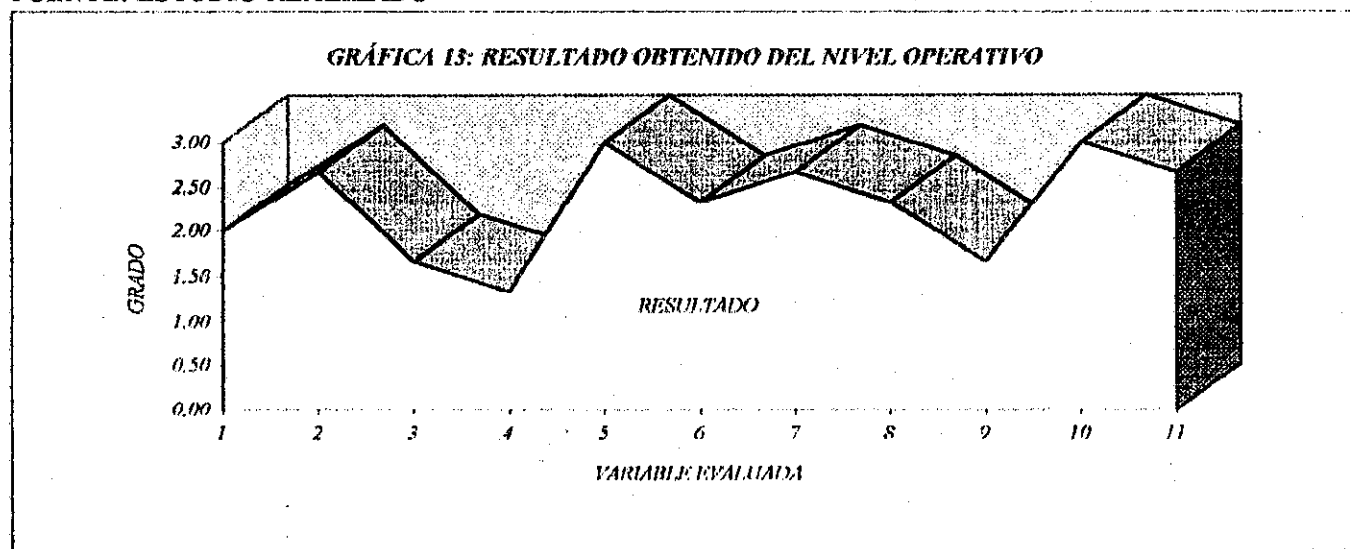
4.3 NIVEL OPERATIVO

No.	VARIABLE	OP1	OP2	OP3	RESULTADO
1	NORMAS	2	2	2	2.00
2	RESPONSABILIDAD	3	3	2	2.67
3	RECONOCIMIENTO	2	2	1	1.67
4	RECOMPENSAS	2	1	1	1.33
5	CLARIDAD	3	3	3	3.00
6	CORDIALIDAD	3	1	3	2.33
7	LIDERAZGO	3	3	2	2.67
8	SEGURIDAD	3	3	1	2.33
9	SALARIO	3	1	1	1.67
10	ORDEN	3	3	3	3.00
11	RELACIONES	3	2	3	2.67

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO