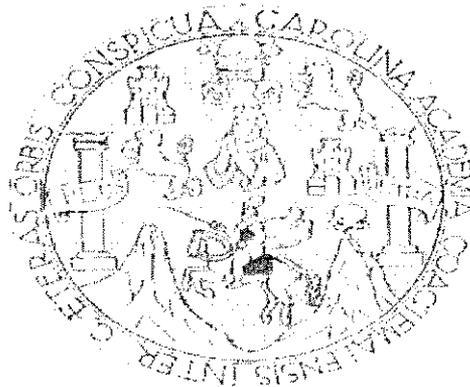


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
EN LA INDUSTRIA AGROQUÍMICA**

T E S I S

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD

DE INGENIERÍA

POR

JULIO SEBASTIÁN GRANJA PÉREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 1,997

R
08
T(4004)
C. 4

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:

**RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA
INDUSTRIA AGROQUÍMICA**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha nueve de octubre de mil novecientos noventa y seis.



JULIO SEBASTIAN GRANJA PÉREZ

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
VOCAL 1^o	Ing. Miguel Ángel Sánchez Guerra
VOCAL 2^o	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
VOCAL 3^o	Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez
VOCAL 4^o	Br. Víctor Rafael Lobos Aldana
VOCAL 5^o	Br. Wagner Gustavo López Cáceres
SECRETARIA	Ing. Gilda Marina Castellanos de Illescas

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Leopoldo Estuardo Galindo Flores
EXAMINADOR	Ing. Lucero Judith Rodas Mazariegos
EXAMINADOR	Ing. Lily Bernhard Santizo
SECRETARIA	Ing. Gilda Marina Castellanos de Illescas

ACTO QUE DEDICO

A DIOS NUESTRO SEÑOR

A MIS PADRES

**MARÍA TERESA PÉREZ CRUZ
JULIO CÉSAR GRANJA (Q.E.P.D.)**

A MIS HERMANAS

**TESALIA GRANJA
KARLA GRANJA**

A MIS SOBRINOS

**TESALIA MARÍA
LESLIE SCARLET
HÉCTOR ANTONIO**

A LAS FAMILIAS

**GUILLÉN ORTIZ
CHACÓN YURRITA
PINEDA MURALLES**

A MIS AMIGOS

**A LA FACULTAD DE INGENIERÍA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA**

Guatemala, 8 de Abril de 1997.

Ingeniero
Francisco Gómez
Director de Escuela
Escuela de Ingeniería Mecánica - Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
SU DESPACHO

Ingeniero Gómez:

Atentamente me dirijo a usted para informarle que he revisado el trabajo de tesis del estudiante Julio Sebastián Granja Pérez, sobre el tema: **RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA AGROQUÍMICA.**

El trabajo realizado por el señor GRANJA PÉREZ, ofrece información con características técnicas académicas adecuados al Reclutamiento, Selección y Desarrollo de personal, teniéndose como base el Análisis de puestos, indicando los aspectos a considerarse en cada uno, contribuyendo de esta manera con las exigencias encontradas dentro de la empresa.

En base a lo expuesto en mi calidad de asesor de tesis, opino que el trabajo presentado del cual soy coresponsable con el autor, merece su aprobación y estoy de acuerdo con que el mismo sea aprobado como tesis previo a optar el título de INGENIERO INDUSTRIAL.

Con las muestras de mi más alta consideración, me suscribo de usted atentamente.



Ing. Jorge Walter Cabrera.
Colegiado No. 3912
Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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 **RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA AGROQUIMICA**, presentado por el estudiante universitario **Julio Sebastián Granja Pérez**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Cecilio Baeza Gamar
Catedrático Revisor de Tesis
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, julio de 1997

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

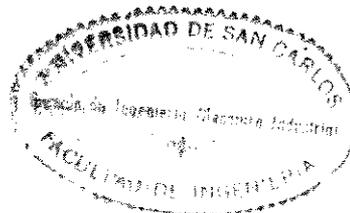
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

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 dictamen 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 **RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA AGROQUIMICA**, presentado por el estudiante universitario **Julio Sebastián Granja Pérez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAN A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, julio de 1,997.

ends

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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 **RECLUTAMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA AGROQUIMICA**, presentado por el estudiante universitario Julio Sebastián Granja Pérez, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, julio de 1,997.

ends

INDICE GENERAL

	Pp.
Lista de Ilustraciones	iii
Glosario	iv
Introducción	vi
Objetivos	viii
1.- Antecedentes históricos	1
1.1- Reseña histórica de la empresa	1
1.2- Importancia de la industria de agroquímicos	6
1.3- Clasificación de los agroquímicos	7
1.3.1- Fertilizantes	7
1.3.2- Pesticidas	7
1.4- Utilización de los agroquímicos	11
1.4.1- Fertilizantes	11
1.4.2- Pesticidas	12
2.- Marco teórico del reclutamiento, selección y desarrollo de personal	14
2.1- Teoría de diseño y análisis de puestos	14
2.1.1- Concepto general	15
2.1.2- Obtención de información para el análisis de puestos	15
2.1.3- Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos	17
2.1.4- Diseño de puestos	19
2.2.- Teoría de reclutamiento de personal	22
2.2.1- Reclutamiento	22
2.2.2- Medios de reclutamiento	24
2.2.2.1- Sistema de reclutamiento interno	24
2.2.2.1.1- Ventajas	25
2.2.2.1.2- Desventajas	25
2.2.2.2- Sistema de reclutamiento externo	26
2.2.2.2.1- Ventajas	31
2.2.2.2.2- Desventajas	31
2.3- Teoría de selección de personal	34
2.3.1- Selección de personal	34
2.3.2- Proceso de selección	35

2.4- Desarrollo de personal	42
2.4.1- Relación entre la teoría de la organización y el desarrollo del empleado	43
2.4.2- El papel y función de la sección de entrenamiento y el desarrollo del departamento de relaciones con los empleados	44
2.4.3- Políticas y problemas de desarrollo de empleo	45
2.5- Estructura organizacional	50
2.5.1- Niveles jerárquicos	52
2.5.2- Organigrama	52
3.- Reclutamiento y selección con base en el análisis y diseño de puestos para cada nivel jerárquico	57
3.1- Análisis de puesto Gerente general	57
3.2- Análisis de puesto Gerente de ventas	72
3.3- Análisis de puesto Gerente de producción	76
3.4- Análisis de puesto Gerente financiero - adminis.	83
3.5- Análisis de puesto Encargado de bodega	86
3.6- Análisis de puesto Secretaria	88
3.7- Análisis de puesto Contador	91
3.8- Análisis de puesto Caja general	94
3.9- Análisis de puesto Encargado de cuentas corrientes	96
3.10- Análisis de puesto Encargado de operaciones	98
3.11- Análisis de puesto Encargado de transportes	100
4- Proceso de reclutamiento, selección e inducción para AQUIMSA	103
4.1- Proceso de reclutamiento y selección	103
4.2- Plan de inducción	118
4.3- Instrucción del trabajador	126
Conclusiones	ix
Recomendaciones	x
Bibliografía	xi
Anexos	xii

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pp.
1.- Organigrama AQUIMSA	3
2.- Tabla de comercio exterior con México	6
3.- Sistema de fertilización en Guatemala	11
4.- Fundamentos de un sistema de información de recursos humanos	14
5.- Diagrama de un sistema de control de puestos	19
6.- Esquema general del proceso de reclutamiento	23
7.- Cuadro sintético del proceso de reclutamiento	33
8.- Pasos del proceso de selección	41
9.- Anexo 1	xii
10.- Anexo 2	xxiv
11.- Anexo 3	xxxiii

GLOSARIO

DESCRIPCION GENÉRICA

Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Debe ser muy breve.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

ESPECIFICACIÓN

Requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que debe exigirse a cualquiera que lo ocupe.

ENTREVISTA

Intercambio de información y solicitud de datos personales para evaluar conocimientos, aptitudes, experiencia y toda la información del aspirante, en relación a deberes y responsabilidad del puesto.

EXAMEN MÉDICO

Procedimiento mediante el cual se establece si el aspirante está físicamente capacitado para desempeñar las funciones de un puesto.

INDUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El procedimiento indispensable de orientar y familiarizar al nuevo empleado con la organización, leyes, y demás normas de la Empresa; así como, con las funciones que desempeñará en el puesto que se le contrate.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Contiene la siguiente información para todas las diferentes clases de puestos existentes en la empresa:

- Naturaleza del trabajo.
- Ejemplos típicos de las actividades que se realizan en esa clase de puesto.
- Requisitos mínimos para desempeñar el puesto:
 - Educación formal requerida.

- Capacitación necesaria.
- Experiencia previa.

PUESTO

Unidad funcional perfectamente definida que desempeña un trabajador.

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Consiste en verificar si los datos proporcionados por el solicitante son veraces.

INTRODUCCION

La industria nacional agroquímica es afectada por la invasión extranjera de productos sustitutos de igual calidad a mas bajos precios, debido a la globalización, apertura de fronteras., etc.

Aquimsa es una formuladora de productos químicos que se encarga de brindar apoyo al agricultor guatemalteco a través de los productos que ellos elaboran (fertilizantes, pesticidas, foliares, etc). A raíz de la competencia originada por los factores antes mencionados Aquimsa se proyecta a competir con la industria extranjera.

La producción y reducción de costos está controlada para satisfacer al consumidor y competir con el mercado exterior, a pesar que la empresa no cuenta con el recurso humano calificado, ni registros e información de análisis de puestos para las distintas áreas de trabajo, lo cual crea un descontrol dentro de la organización.

Por lo descrito anteriormente se procede a hacer un análisis completo de como fortalecer el área débil y para esto se analizan todos los factores que involucra la Empresa. Se llegó a determinar que al tener un control sobre las distintas funciones que compone cada puesto de trabajo se estará fortaleciendo el recurso humano, el cual es la base de toda empresa, mejorando de esta forma el desarrollo operacional.

El plan de trabajo que se presenta se realizó de la manera más sencilla, considerando los siguientes factores encontrados dentro de la empresa:

- Es una empresa pequeña.
- Carencia de todo documento de información de este tipo.
- Factor económico, debido a que la empresa no cuenta con capital suficiente para crear un departamento de personal o contratar agencias de reclutamiento.

Aunque en la actualidad existen técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal tales como lo son: análisis de tendencia, análisis de margen, análisis de correlación y proyecciones computarizada. No se pueden aplicar dentro de la empresa debido a los factores mencionados en el párrafo anterior. Pero no se descarta que después de haber asimilado el documento que se presenta, en un futuro, puedan aplicar estas técnicas.

El fin que persigue este proceso es reclutar y seleccionar al personal adecuado, que llene las exigencias de un puesto vacante dentro de la empresa y posteriormente dar seguimiento al trabajador en el desarrollo de sus labores, ayudándole mediante una capacitación continua, ya que los cambios de sistemas en el trabajo avanzan cada vez que cambia la tecnología.

Al contar con personas idóneas y bien capacitadas, la empresa podrá ser más competitiva cada día, respondiendo de esta forma a las exigencias y desafíos que se presentan dentro del mercado de agroquímicos.

A continuación se muestra una breve descripción del contenido de los cuatro capítulos que contiene el presente trabajo de tesis.

En el capítulo I se hace referencia de antecedentes de la industria de agroquímicos, así como la clasificación e importancia de agroquímicos. Además se presenta una breve descripción de la empresa.

En el capítulo II se abordan conceptos de teoría de análisis de puestos, reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

En el capítulo III se realiza un análisis y descripción de puestos para dicha empresa, teniendo como base la teoría del capítulo II.

En el capítulo IV se realiza un proceso de reclutamiento, selección e inducción para dicha empresa, teniendo como base la teoría del capítulo II y el trabajo de campo realizado en el capítulo III.

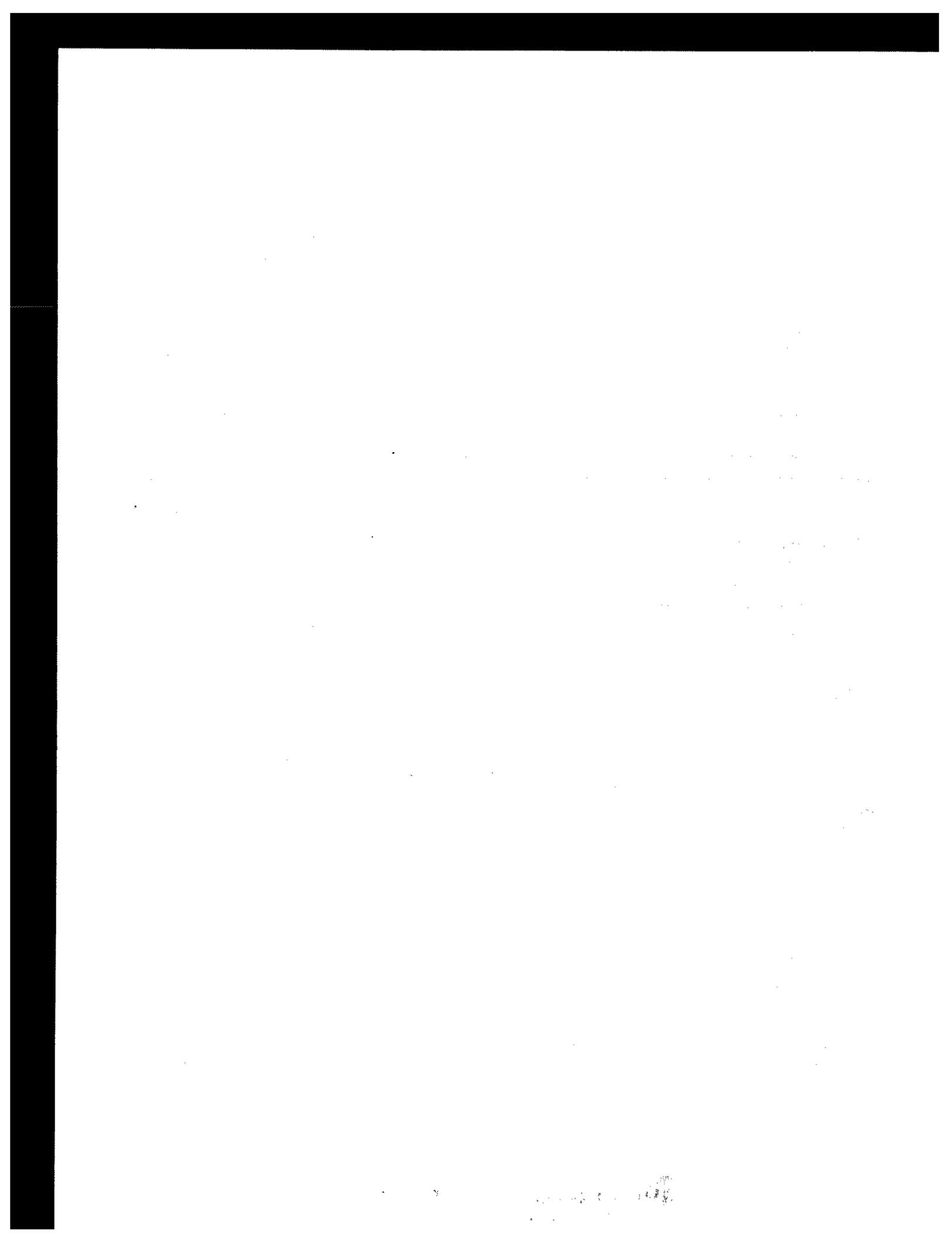
OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Competir con la Industria extranjera fortaleciendo nuestra área débil que es el recurso humano, elaborando un análisis y diseño de puestos que contribuirán al reclutamiento y selección de personal, el cual beneficiará a la empresa satisfaciendo las necesidades encontradas dentro de la misma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Proporcionar a la empresa el recurso humano adecuado, capaz y responsable, con el objeto de que el servicio al cliente sea de alta calidad y satisfaga las necesidades del consumidor brindándole un producto de buena calidad y bajo costo.
2. Mejorar la comunicación entre los distintos niveles que existen dentro de la empresa, obteniéndose de esta manera una mejor relación entre alta gerencia y niveles intermedios.
3. Establecer el diseño de puestos para los distintos trabajadores, en los cuales se les hará saber sus obligaciones e identificar al jefe inmediato en caso de que ocurra alguna eventualidad dentro del desarrollo del trabajo.
4. Contar con un proceso para poder reclutar y seleccionar al personal de nuevo ingreso, lo cual será de beneficio para la empresa, ya que será fácil de evaluar a las personas aspirantes al puesto.
5. Tener una distribución de departamentos adecuada y un personal de trabajo bien capacitado, reducir los costos de adiestramiento, obtener una mejor calidad de producto, dando a la empresa una mejor rentabilidad.



1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.

Agencias químicas fue fundada en 1,969 por el Agrónomo Rigoberto Pontaza Batres, al servicio de la agricultura en general. En 1,980 abrió sus operaciones industriales para la fabricación de defensivos agrícolas, con énfasis en los productos orgánicos, naturales y biológicos, es la primera empresa a nivel centroamericano que trabaja este tipo de productos, principalmente la línea de botánicos.

A partir de enero de 1,992, la empresa implementa un conjunto de mejoras en su planta de producción, haciendo un giro completo de sus actividades, las cuales se inclinaban a la producción de Agroquímicos.

Actualmente, se está implementando el área de investigación en los laboratorios de desarrollo y la ampliación de la infraestructura para cubrir la demanda de los productos agroquímicos.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre: Agencias químicas

Tipo de empresa: Agro - industrial.

Actividades principales de la empresa:

- Fabricación de defensivos agrícolas.
- Producción de agroquímicos.
- Producción de productos naturales y orgánicos.
- Maquilla de productos varios.

Área de Actividades:

Actualmente, dentro de la empresa se trabajan cuatro áreas diferentes, las cuales son:

- Área de defensivos agrícolas en polvo y maquila de productos varios.
- Área de líquidos (químicos, orgánicos) y maquila de productos varios.
- Área de defensivos agrícolas granulados y maquila de productos varios.
- Área de abono orgánico
Patio
Biodigestores

Propósito:

El propósito fundamental, es ofrecer al mercado consumidor, diversidad de productos tanto naturales como agroquímicos, que satisfagan las necesidades y requerimientos de uso en cada época agrícola para los diferentes cultivos.

Ampliación y búsqueda de nuevos mercados.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Las diferentes clases de productos se dan de acuerdo a las áreas de trabajo dentro de la planta. Actualmente, se tienen clasificadas de la siguiente manera:

- Área productos en polvo:
Defensivos agrícolas en polvo.
- Área productos líquidos:
Área de productos líquidos químicos.
Área de productos líquidos orgánicos.
- Área productos granulados:
Defensivos agrícolas granulados.
- Área productos abono orgánicos:
Abono orgánico.
Área de productos orgánicos biológicos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se muestra la estructura organizacional de la empresa, la cual será la base para realizar los análisis de puestos respectivos, los cuales se podrán apreciar con mayor facilidad en el capítulo III, contribuyendo de esta manera con la empresa, debido a que no cuenta con esta información.

Por ser una mediana empresa que produce una cantidad limitada de productos, se utiliza el sistema de organización de tipo funcional.

DIVISIÓN DE DEPARTAMENTOS DEL ÁREA PRODUCTIVA

AQUIMSA cuenta con cuatro áreas de trabajo, dentro de las cuales se encuentran laborando aproximadamente de diez a doce empleados por área, que hace un total aproximado, en la planta de producción, de cuarenta a cuarenta y ocho trabajadores.

La agrupación de los empleados y de las actividades en áreas, depende de la habilidad que cada trabajador posea, a parte de que dependiendo de la cantidad del volumen de ventas, se podría contratar más mano de obra para elevar el nivel de producción y cubrir de esta manera la demanda de los diferentes productos.

El sistema de administración de esta empresa es de tipo centralizado, por lo tanto, presentaremos los distintos departamentos que componen la empresa.

GERENTE GENERAL

Tiene la responsabilidad de dirigir la empresa con la finalidad de conseguir el máximo de utilidades y la recuperación del capital invertido, establecer objetivos, planes y normas a corto, mediano y largo plazo, sujeto todo ello a la aprobación de los otros gerentes. También tiene la responsabilidad de representar a la empresa ante sus clientes, entidades financieras, proveedores, competidores, dependencias gubernamentales, etc.

DIVISIONES

Los gerentes de división son los que administran y tienen a su cargo la conducción de las distintas áreas operativas de la industria y está compuesta por las siguientes divisiones.

a) DIVISIÓN FINANCIERA - ADMINISTRATIVA

En lo que respecta al área financiera tiene a su cargo la responsabilidad de dictar las normas relativas al sistema contable establecido, así como las políticas de crédito y obtención de recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

En el área administrativa, tiene a su cargo el velar por el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa relativas a selección, contratación y desarrollo del personal para mantener la armonía entre empleados y patrono.

b) DIVISIÓN DE COMPRAS

Esta es la responsable de planear, coordinar, dirigir y ejecutar la actividad de compras de materia prima, materiales, suministros y servicios, requeridos por las diferentes secciones, mantener un adecuado contacto con los proveedores y supervisar todo el proceso de las adquisiciones efectuadas por la empresa, para que ésta cuente con todo lo necesario en el proceso productivo, para así evitar demoras en la producción por falta de suministros.

c) DIVISIÓN DE VENTAS

En esta división recae la responsabilidad de colocar y comercializar los productos agroquímicos producidos en las mejores condiciones de mercado posibles, así como la promoción y estudio constante del mercado para ofrecerle el mejor servicio y producto a los clientes.

d) DIVISIÓN DE PRODUCCIÓN

Tiene a su cargo la parte productiva de la empresa, haciendo que se cumpla con los compromisos adquiridos con bases reales de capacidad de producción de la planta, con fundamento en los presupuestos de ventas presentados por el gerente de ventas.

JEFES DE DEPARTAMENTO

Reportan ante la gerencia correspondiente el desarrollo y ejecución del trabajo en cada departamento.

a) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Este tiene a su cargo la responsabilidad de llevar cuenta y razón de todas las operaciones de la empresa, así como de presentar los resultados a través de los estados financieros correspondientes, los cuales servirán para estudiar el resultado de la empresa durante un período determinado.

b) DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Este departamento también es llamado de relaciones industriales y es el que tiene a su cargo el aprovisionamiento de personal necesario a toda la empresa, desde su reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento.

c) DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Este departamento lo encontramos dentro de la división de producción y tiene a su cargo el llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de proceso de la empresa, así como del equipo de oficina y limpieza, a nivel general.

d) DEPARTAMENTO DE PREPARADO

Este departamento tiene a su cargo el proceso productivo, desde la recepción de la materia prima, transformación de la misma en producto terminado listo para ser empacado en su envase para la venta.

e) DEPARTAMENTO DE EMPAQUE

En este departamento se empaqueta la producción recibida del departamento de preparado, adicionando el material de empaque necesario, hasta dejarlo listo para ser comercializado.

f) DEPARTAMENTO DE VENTAS

Tiene a su cargo la distribución del producto terminado, a través de los agentes vendedores, preocupándose de que el cliente quede satisfecho con el producto y el servicio prestado, tomando en cuenta el lema de que el cliente es la razón de que exista la empresa.

1.2 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE AGROQUÍMICOS

La actividad industrial referente a la producción de agroquímicos constituye una de las actividades más importantes de la economía del país, pues Guatemala es, por tradición, productora y exportadora de productos agrícolas (los cuales originan la mayor cantidad de divisas que ingresan al país). Estos en su cultivo necesitan de la aplicación de agroquímicos para la obtención de buenas cosechas, incidiendo en una mejor calidad en dichos productos.

Su importancia también radica en los siguientes aspectos:

- a) Constituye una fuente de generación de empleo.
- b) Es fuente de suministros a la agricultura en general.
- c) Colabora en obras de infraestructura.
- d) Contribuye al desarrollo de otras actividades que ayudan al desarrollo económico del país.

A continuación se muestra el comportamiento de las importaciones y exportaciones de productos tradicionales durante 1995 con México.

GUATEMALA: COMERCIO EXTERIOR CON MÉXICO EN 1995 (Principales Productos, en miles de US dólares)

<i>PRODUCTO</i>	<i>EXPORTACIÓN (en miles)</i>	<i>IMPORTACIÓN (en miles)</i>
Caucho natural (hule)	17,784.1	852.9
Semilla de ajonjolí	1,357.3	33.7
Cebolla	0.3	1,018.2
Frutas	734.6	5.8
Bebidas, líquidos	7,716.4	1,646.2
Aparatos electromecánicos	41.0	9,331.3
Hilos e hilazas	102.9	7,136.6

<i>PRODUCTO</i>	<i>EXPORTACIÓN (en miles)</i>	<i>IMPORTACIÓN (en miles)</i>
Abonos y fertilizantes	443.6	3,133.7
Azucares y confites	268.1	2,969.5
Lámina y alambre	41.1	17,949.6
Vehículos y material de transporte	87.1	42,799.5
Plásticos y manufactura	913.9	24,248.4
Químicos	234.2	21,099.7
Gas propano	00.0	30,848.3
Hierro, acero	9.4	14,311.3
Cemento	00.0	11,975.8

FUENTE: Departamento de estadísticas económicas, Banco de Guatemala.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS AGROQUÍMICOS

Los agroquímicos se clasifican en:

- 1.3.1 Fertilizantes
- 1.3.2 Pesticidas

1.3.1 *Fertilizantes:*

Los fertilizantes químicos, son fuentes de nutrientes para las plantas y se preparan con diversos minerales tales como el nitrógeno, fósforo, potasio y otros elementos menores o secundarios, dependiendo de las necesidades o deficiencias de las plantas, detectadas a través del análisis de suelos.

1.3.2 *Pesticidas:*

Clasificación de los pesticidas

Según su mecanismo tóxico, en:

- A Estomacal
- B De contacto
- C Sistemico
- D Biológico

Según su uso, en:

- A. Insecticidas  Según su composición química:
 - A.1 Organoclorados
 - A.2 Organofosfatos

		A.3	Carbamatos
		A.4	Piretroidos
		A.5	Biológicos
B.	Ovicidas		
C.	Larvicidas		
D.	Nematicidas[
E.	Rodenticidas		
F.	Alguicidas		
G.	Molosquicidas		
H.	Fungicidas	←	→
		H.1	Metales
		H.2	Carbamatos
		H.3	Ditiocarbamatos
		H.4	Triazinas
		H.5	Organosulfuros
		H.6	Quinonas
		H.7	Organohaluros
		H.8	Biológicos
I.	Herbicidas	←	→
		I.1	Ácidos inorgánicos
		I.2	Sales inorgánicas
		I.3	Aceites
		I.4	Ácidos
		I.5	Alifáticos
		I.6	Anilinas sustituidas
		I.7	Amidas
		I.8	Arsenicales orgánicos
		I.9	Bensoicos
		I.10	Carbamatos
		I.11	Dipiridilos
		I.12	Fenoles
		I.13	Nitrilos
		I.14	Tiocarbamatos
		I.15	Triazinas
		I.16	Triazoles
		I.17	Uracidos
		I.18	Ureas sustituidas
		I.19	No clasificados

Pesticidas:

Este es un término general que a menudo es usado inadecuadamente, ya que se le utiliza como un término específico, cuando es general ya que define parte de la clasificación de los agroquímicos. Es cualquier agente que se usa para matar una peste. La peste puede ser una maleza, una rata o un ave.

Insecticidas:

Son los productos agroquímicos que sirven para matar los insectos que dañan los cultivos.

Fungicidas:

Son los productos agroquímicos utilizados para matar los hongos en los cultivos.

Herbicidas:

Son los productos agroquímicos que impiden el desarrollo de las malas hierbas dentro de los cultivos.

Larvicidas:

Es un producto que actúa contra el estado larval de un insecto.

Adulticida:

Específicamente actúa contra el estado adulto del insecto.

Acaricida o miticida:

Se usa contra los arácnidos.

Nematicidas:

Son productos agroquímicos usados contra nematodos.

Molusquicidas:

Son productos agroquímicos utilizados para exterminar caracoles y babosas.

Rodenticidas:

Son productos agroquímicos utilizados contra ratas, ratones y topillos.

Antibióticos de uso agrícola:

Luchan contra las bacteriosis propias de todos los cultivos.

Desinfectantes del suelo:

Son productos agroquímicos de acción general, se extiende a nemátodos, insectos, hongos patógenos, malas hierbas que se encuentran en los suelos destinados a los cultivos.

Repelentes:

Son los productos agroquímicos por cuya acción se alejan los insectos dañinos.

Atrayentes:

Son los productos agroquímicos que atraen los insectos hacia un cebo intoxicado.

Defoliante:

Son productos que se utilizan, si se desea quitar las hojas de las plantas.

Desecantes:

Son productos que se utilizan, si se desea secar una planta.

Esterilizante:

Por sistema parecido provoca la infertilidad de huevos y puestas en los insectos o inhiben completamente el mecanismo sexual.

Bacterias patógenas:

Causan enfermedades graves (dentro del tipo de epidemias) en los insectos.

1.4 UTILIZACIÓN DE LOS AGROQUÍMICOS

La utilización de los agroquímicos depende si se trata de fertilizantes o pesticidas. Todos ellos pueden ser aplicados en el suelo para ser absorbidos por el sistema radicular de la planta o bien directamente a esta, para ser absorbidos por las hojas (aplicación foliar).

1.4.1 FERTILIZANTES:

Los fertilizantes aplicados al suelo están constituidos, por lo general, por sustancias químicas fuentes de nutrientes principales, a saber: nitrógeno, fósforo y potasio y de nutrientes o elemento menores como el azufre, magnesio, boro, hierro, zinc, etc., a estos se le agregan estabilizadores y sustancias inertes para facilitar su aplicación. La forma de mezclado y su composición química definen la calidad y el costo de los mismos, así como la forma de su empleo. Algunos son granulados y perlados y en cada unidad se encuentran uno o más nutrientes (formulación química). Otros son mezclas de distintos productos químicos conteniendo nutrientes, pero no son sometidos al proceso de granulado y/o perlado (mezclas físicas).

Otros fertilizantes son suspendidos o diluidos en líquidos apropiados. Finalmente, como fuente exclusiva de nitrógeno se puede también utilizar el amoníaco - anhidro a presión y por ende licuefactado. Este es inyectado directamente en el suelo y el amoníaco libre gasificado inmediatamente es fijado por el agua del suelo.

Los fertilizantes químicos más empleados en Guatemala son los de aplicación directa al suelo; de éstos las mezclas físicas se emplean en un 60% y las formulaciones en un 35%, los fertilizantes en suspensión y el amoníaco licuefactado son pocos usados en nuestro medio. En el cuadro se presenta el sistema de fertilización en Guatemala.

SISTEMA DE FERTILIZACIÓN EN GUATEMALA

		PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN
1. Abonos orgánicos:		4.0 %
1.1 De origen vegetal		
1.2 De origen animal		
2. Fertilizantes químicos		
2.1 Aplicación foliar		1.0 %
2.1.1 Líquidos		
2.1.2 Polvo o granulados		
2.2 Aplicación al suelo		95.0 %
2.2.1 Fórmulas químicas		35.0 %
2.2.2 Mezclas físicas		60.0 %

2.2.3 En suspensión	0.0 %
2.2.4 Amoniaco Licuefactado	0.0 %

FUENTE: Tesis presentada por el Lic. Alvaro Tejada Castillo
Universidad Rafael Landivar, Guatemala, 1,987.

Los fertilizantes de aplicación foliar tienen que ser preparados con productos químicos solubles en agua para que puedan ser absorbidos directamente por las hojas; se presentan en forma sólida (polvo o granular) para ser diluidos en agua en el momento de su aplicación o bien en forma líquida, esta clase de fertilizantes son utilizados en muy baja escala en Guatemala (1.0%).

El uso de fertilizantes en Guatemala, se hace en forma racional, por lo que hay laboratorios que se dedican al análisis de suelos y al control de calidad de ahí la diversificación de fórmulas que existen por requerimientos de la agricultura mecanizada.

1.4.2 PESTICIDAS:

Los pesticidas son de uso relativamente reciente en Guatemala. Su empleo se inicio en las postrimerías de la Segunda Guerra Mundial con el desarrollo de los clorinados. Anteriormente en Guatemala se utilizaban algunos productos químicos con tal fin, como el caso del sulfato de cobre, arseniato de plomo, etc. En la actualidad, la tecnología agrícola moderna descansa, en gran parte, en la utilización de pesticidas.

Los pesticidas en general están constituidos por una substancia activa incorporada en otra inerte, en solución, emulsión o suspensión. Su naturaleza física, sólida o líquida depende del método de aplicación a emplearse. los insecticidas se aplican al suelo, a la semilla, o a la planta en su fase vegetal; algunos se utilizan como preventivos y otros como curativos, una vez se realiza el diagnóstico de la enfermedad. Los fungicidas se utilizan en igual forma que los insecticidas; ambos pueden actuar ya sea por contacto directo con el organismo patógeno o bien en forma sistemática al ser primero absorbidos por la planta y después a través de la savia distribuirse por toda la planta.

Los herbicidas como su nombre lo indica actúan sobre las malezas que contaminan la siembra primaria. El uso de los herbicidas ha reducido en grado significativo el empleo de mano de obra por lo que se ha vuelto, prácticamente, indispensable cuando el cultivo es mecanizable y en gran escala. Los herbicidas se clasifican en preemergente y postemergente, en selectivos y en generales. Los preemergentes se incorporan al suelo en el momento de la siembra y son generalmente selectivos. Los postemergentes se utilizan al aparecer las hierbas contaminantes del cultivo primario y son selectivos o generales. Los herbicidas selectivos actúan específicamente, como su nombre lo indica, sobre ciertas plantas, pero no atacan al cultivo primario. Los herbicidas generales, por el contrario, actúan sobre todas las plantas sin importar su naturaleza. Al igual que con los otros pesticidas, su acción puede ser por contacto o por vía sistemática.

Los pesticidas en Guatemala son todos, por lo general, importados como productos específicos con nombre de marca o bien como materias activas que a

nivel de empresas industriales son mezcladas con sustancias inertes, emulsificantes y/o estabilizadores.

... ..

...

...

...

...

...

...

...

2. MARCO TEÓRICO DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

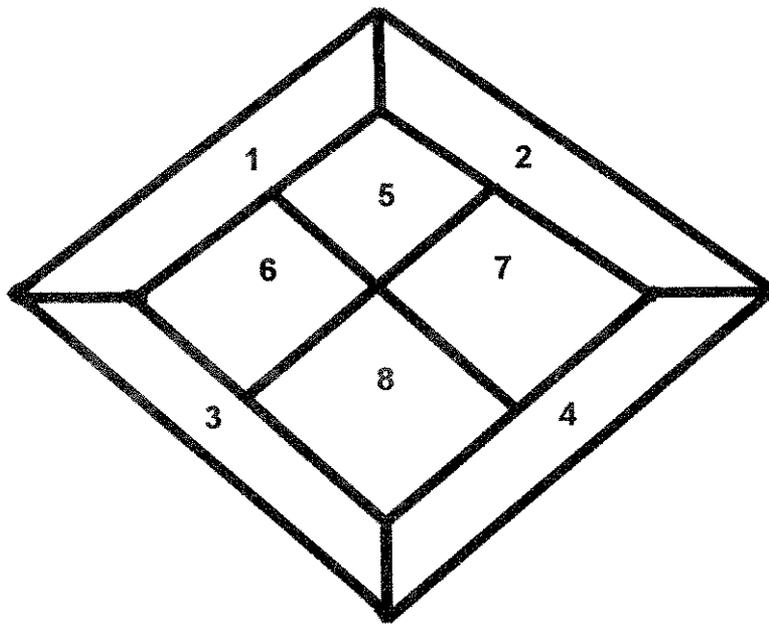
2.1.- TEORÍA DE DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Para que un departamento de personal pueda funcionar de manera activa, un sistema de información de recursos humanos resulta esencial.

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se vera afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos de la sociedad moderna.

Para que un departamento de personal sea eficaz, sus miembros deben poseer una comprensión sólida de los puestos comprendidos en toda la organización.

FUNDAMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



1. PERSONAL
2. RECURSOS
3. SISTEMA
4. INFORMACIÓN
5. DESAFÍOS EXTERNOS
6. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
7. PUESTOS
8. DESAFÍOS INTERNOS

2.1.1- CONCEPTO GENERAL

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función.

Es de destacarse que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

2.1.2- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los analistas de puestos obtienen información relativa a los empleados y a quienes los desempeñan.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes - como la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales - respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

Identificación de puestos: el primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. Esa tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nómina, a los organigramas vigentes - en caso de haberlos - o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque esté atrasado, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

Desarrollo del cuestionario: los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Identificación del puesto: el cuestionario procede en primer lugar a identificar el puesto que se describe mas adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Antes de continuar es preciso verificar esta información para:

- no utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo)
- no aplicar la información a otro puesto.

Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Ello proporciona una rápida descripción de labores.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Especialmente en los casos de puestos gerenciales, estos puntos revisten interés primordial; pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

Requerimientos humanos y entorno laboral: Esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que deba desempeñar un puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Niveles de desempeño: especialmente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. (la necesidad de fijar un nivel mínimo es obvia, ya que no alcanzarlo puede influir negativamente en las normas de calidad). el analista de puestos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

Recolección de datos: resulta imposible observar invariablemente la misma técnica de recolección de datos, dada la gran variedad de entornos en que podría operar un analista. He aquí una de las mas frecuentes:

Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema - que ofrece máxima confiabilidad, pero asimismo un alto costo - suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

Comité de evaluados: aunque igualmente costoso - o probablemente aun mas - el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos *ex profeso* para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad.

Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. Por regla general, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos pocos claros. No es extraño que también la labor de los supervisores y gerentes se vea substancialmente mejorada.

Observación directa: este método resulta lento, costoso y en potencia mas susceptible de conducir a errores. Un analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador. Aquí es imprescindible contar con la disciplina personal e indispensable para dejar ese campo a otro tipo de

experto: el ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, el método de observación directa es desaconsejable para casi todos los puestos.

2.1.3- APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales:

- Descripción de puestos
- Especificaciones de una vacante
- Establecer niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos: una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan.

- *Fecha*, dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- *Datos de la persona que describió el puesto*, información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- *Localización*, incluye el departamento, división, turno, etc. en que se ubica el puesto.
- *Jerarquía* aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
- *Supervisor*, la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- *Características especiales*, es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

Condiciones de trabajo: no solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor sin también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto: la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Niveles de desempeño: el análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos:

- Ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar
- Permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto.

Por otra parte, los supervisores también se benefician. Sin niveles de medición, es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.

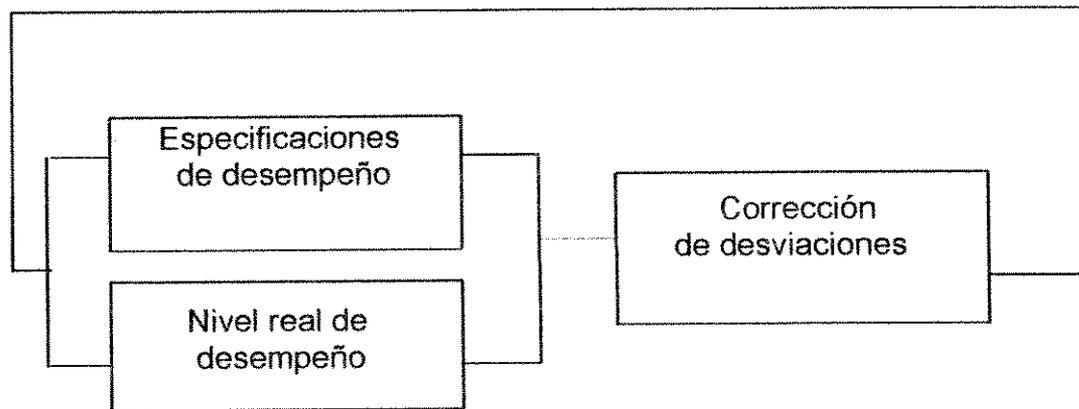
Los sistemas de control poseen cuatro características:

- niveles
- medidas
- corrección
- retroalimentación

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas. Generalmente, esas acciones correctivas las toma el supervisor, aunque en ciertos casos es probable que sea el gerente quien deba intervenir. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

DIAGRAMA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE PUESTOS

Retroalimentación



2.1.4- DISEÑO DE PUESTOS

Resulta difícil destacar la importancia del diseño de puestos. Probablemente, el elemento más significativo sea que los *puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización*.

Dada que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de los puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. Las personas que diseñan los puestos se esfuerzan por considerar estos elementos y crear que sean productivos y satisfactorios. La productividad del empleado, su satisfacción con el puesto y las dificultades que enfrente proporcionarían una guía indicadora de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Los puestos en que se advierten claras deficiencias de diseño producen alto nivel de rotación de personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales... y en ocasiones hasta sabotaje. Es indispensable recordar, sin embargo, que no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal y que no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que desempeñan ciertos puestos. Debe destacarse que las funciones de diseño de puestos repercutirán en toda la organización.

Elementos organizativos del diseño de puestos: los elementos organizativos del diseño de puestos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

- **Enfoque mecanicista:** el enfoque mecanicista procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Capacitar a un obrero que desempeña una función así requiere muy poco tiempo; quizá no más de una hora. Como desempeña una labor de un ciclo muy corto, adquiere gran experiencia en un lapso mínimo. Los costos de capacitación (así como muchos otros) se mantienen muy bajos. Destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en los costos de salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. En la actualidad esta técnica aun se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales.
- **Flujo de trabajo:** en una organización, el flujo del trabajo depende mucho de la índole que caracterice al producto o servicio. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.
- **Prácticas laborales:** las prácticas laborales son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

Elementos del entorno en el diseño de puestos: un segundo aspecto del diseño de puestos se refiere a los elementos del entorno. Al igual de lo que ocurre con la mayor parte de las actividades de personal, los diseñadores de puestos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Así mismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

- **Habilidad y disponibilidad de los empleados:** las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y la disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.
- **Demandas del entorno social:** el grado en que un empleo es aceptable es influido también por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Elementos conductuales en el diseño de puestos: los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se soslayan las necesidades humanas de los empleados, por el contrario, los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos intensos de

satisfacer determinadas necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se le ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- Autonomía - responsabilidad por el trabajo.
 - Variedad - uso de diferentes habilidades y conocimientos.
 - Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.
 - Retroalimentación - información sobre el desempeño.
-
- **Autonomía:** gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. La autonomía implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Si los puestos dan a los trabajadores la autoridad de tomar decisiones, aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. Por otra parte, la ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso apatía.
 - **Variedad:** la falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a la fatiga, a errores y a accidentes. Cuando se da variedad a un puesto, se reducen esos fenómenos.
 - **Identificación con la tarea:** el problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
 - **Significado de la tarea:** muy vinculado con el apartado anterior, este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
 - **Retroalimentación:** cuando los puestos no proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

2.2. TEORÍA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Toda empresa para poder funcionar como una organización, el primer paso que debe dar según su política de personal es, obviamente, conseguir el personal. Este es un paso crítico para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa; el adquirir personas calificadas, es tan importante como; el abastecimiento financiero, de materiales o mercados.

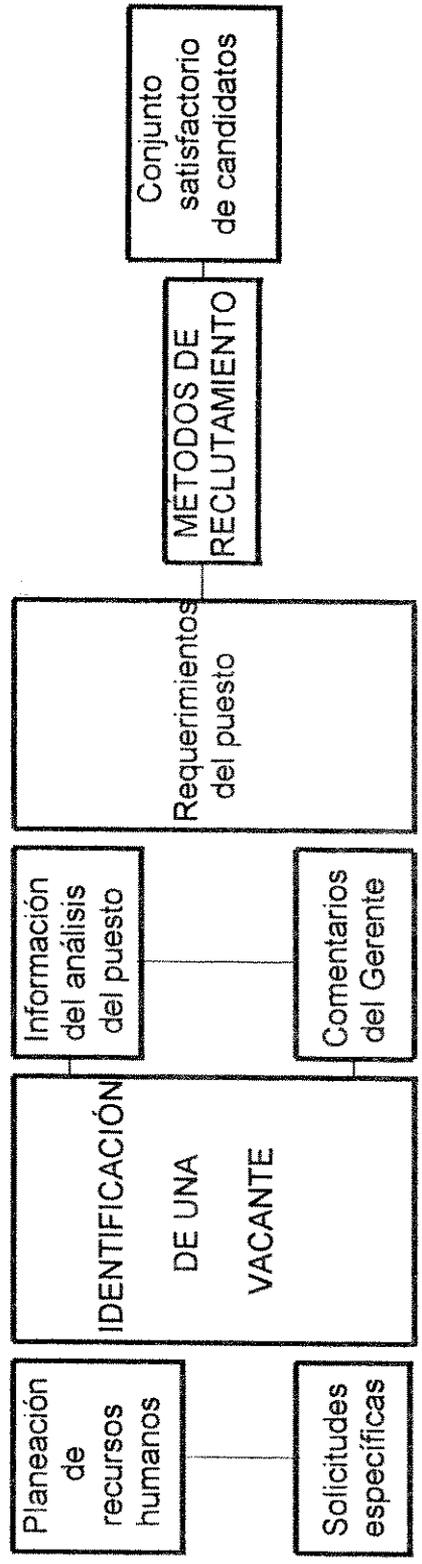
2.2.1 RECLUTAMIENTO

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización.

Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



2.2.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que este mas calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos.

2.2.2.1 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado el puesto, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede incluir:

- transferencia de personal;
- promociones de personal;
- transferencia con promoción de personal;
- programas de desarrollo de personal; y
- planos de "profesionalización" (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con los otros subsistemas, tales como:

- conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización;
- conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participo;
- evaluar la diferencia entre el puesto actual del candidato y del puesto que se esta considerando y los requisitos adicionales que se harán necesarios;
- planeación de los movimientos de personal, con miras a verificar la trayectoria mas adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo y
- verificación de las condiciones de promoción y de substitución.

2.2.2.1.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Las principales ventajas del reclutamiento interno son:

- a) es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de admisión.
- b) es mas rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado a ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo;
- c) presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período y sometido al concepto de los jefes directos. El margen de error es reducido, gracias al volumen de informaciones que la empresa generalmente reúne respecto de sus funcionarios (si se hace correctamente);
- d) es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que éstos vislumbran la posibilidad de ascensos dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura promoción;
- e) aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal;
- f) cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

2.2.2.1.2 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- a) Si los empleados que se encuentran dentro de la empresa no demuestran potencial, no podrán ser promovidos.
- b) puede generar un conflicto de intereses, pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizaran aquellas oportunidades;
- c) el reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno a una substitución este efectivamente en condiciones de, igualarse, por lo menos, a corto plazo, al antiguo ocupante del puesto.

2.2.2.2 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potencialmente, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- * consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos;
- * presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- * pancartas o anuncios en la puerta de la empresa;
- * contactos con las universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa - escuela, etc.;
- * conferencias y charlas en universidades y escuelas;
- * contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- * anuncios en periódicos y en revistas;
- * agencias de reclutamiento; y
- * viajes para reclutamiento, en otras ciudades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Son también denominadas vehículos de reclutamiento ya que son fundamentalmente medios de comunicación.

La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- a) determinación de las necesidades de personal;
- b) localización de las fuentes de mano de obra;
- c) épocas en que se debe reclutar y el tiempo disponible;
- d) especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes;

- e) franjas salariales y ventajas que se ofrecen;
- f) costo de la técnica de reclutamiento contra calidad permitida; y
- g) rapidez relativa de la técnica de reclutamiento contra urgencia solicitada.

Cuando la sección de reclutamiento recibe las solicitudes de personal, escoge las opciones de reclutamiento. Las principales técnicas de reclutamiento presentan algunas características que vale la pena discutir genéricamente.

CONSULTA A LOS ARCHIVOS DE LOS CANDIDATOS

Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no están considerados en reclutamientos anteriores, deben tener un curriculum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección de reclutamiento. El sistema de archivo puede ser hecho por el puesto o el área de actividad o, aun, por nivel de puesto, dependiendo de la tipología de los puestos existentes y del propio nivel de puestos considerados. Independientemente del sistema adoptado, es interesante catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerándose el sexo, los rangos de edad y otras calificaciones importantes. Lo fundamental es que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir a los candidatos que se presente espontáneamente, en cualquier momento, aunque no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, que tenga por objetivo mantener una reserva de candidatos para cuando se presente una eventualidad. Además, la organización debe estimular el ofrecimiento espontáneo de los candidatos, recibirlos, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, con miras a no perder la atracción y el interés. Se debe tener en cuenta, además, que ese es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, permite un plazo breve.

PRESENTACIÓN DE LOS CANDIDATOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o a recomendar candidatos está utilizando un medio de los más eficientes y del más amplio espectro de cobertura, ya que el canal conduce al candidato a través del funcionario, que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio en la organización y ante el presentado y, dependiendo de la forma como el proceso se desarrolle, se vuelve naturalmente co-responsable junto a la empresa por su admisión. Realmente, la presentación de candidatos por parte de los funcionarios refuerza la organización informal y les da condiciones de colaborar con la organización formal.

AVISOS EN LA PUERTA DE LA EMPRESA

Es igualmente un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados dependen de una serie de factores, como la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, proximidad de las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el medio es estático, y el candidato va hacia él, tomando la iniciativa. Es un sistema generalmente utilizado para puestos de bajo nivel.

CONTACTOS CON SINDICATOS Y ASOCIACIONES DE CLASE

Aunque no se presente el rendimiento de los sistemas discutidos anteriormente, tiene la ventaja de incluir otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que ello lleve a la elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema residual, que como estrategia principal.

CONTACTOS CON UNIVERSIDADES, ESCUELAS, ASOCIACIONES ESTUDIANTILES, ETC.

Para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya puestos en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar la presentación de los candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento con un alto volumen de material de comunicación con las instituciones que se han citado.

CONFERENCIAS Y CHARLAS EN UNIVERSIDADES Y ESCUELAS

Para promover la empresa y crear una actitud favorable, relatándoles lo que es la organización, cuales son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, mediante recursos audiovisuales, (como diapositivas, películas, etc.).

CONTACTOS CON OTRAS EMPRESAS QUE ACTÚAN EN EL MISMO MERCADO

En función de cooperación mutua. En algunos casos, esos contactos interempresas llegan a formar cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas, que tienen una amplitud de acción mayor que si fueran tomadas aisladamente.

ANUNCIOS EN PERIÓDICOS Y EN REVISTAS

El anuncio de periódico es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es mas cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Para elaborar un anuncio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- * determinar lo que hay que ofrecer a los candidatos;
- * determinar el sector del mercado de trabajo que se pretende alcanzar;
- * escoger adecuadamente el vehículo donde se pretende publicar dicho anuncio;
- * verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer; puede ser abierto o cerrado (con o sin el nombre de la empresa);
- * escoger el tipo de mensaje que se debe hacer;
- * definir el tamaño del anuncio, los tipos gráficos y ante todo, el contenido;
y
- * optar por la repetición del anuncio, como efecto de refuerzo.

Por otra parte, un anuncio debe ser redactado teniendo como base los siguientes datos:

- ◆ nombre de la empresa;
- ◆ título del puesto;
- ◆ naturaleza de las funciones de la empresa;
- ◆ localización de la empresa;
- ◆ tipo de pedido ("búsqueda, invita, desea, ofrece");
- ◆ sumario del contenido del cargo;
- ◆ objetivos del departamento donde se localiza el puesto;
- ◆ calificaciones ideales o indirectas;
- ◆ otras ventajas y beneficios ;
- ◆ horario de trabajo y
- ◆ dirección de la empresa y horario de presentación.

AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO

Con el fin de ayudar a las empresas pequeñas, medianas o grandes ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de alto, medio o bajo nivel, o a personal de ventas, bancos o a mano de obra industrial. Algunas se especializan en el reclutamiento de ingenieros, otras en personal dedicado al procesamiento de datos, otras se especializan en conseguir secretarías y así sucesivamente.

El reclutamiento a través de agencia es uno de los más caros, aunque sea compensado por los factores de tiempo y rendimiento. La mayor parte de las agencias cobran una cuota correspondiente a un salario del empleado admitido por sus servicios de reclutamiento.

Las principales ventajas de la utilización de la agencia como vehículo de reclutamiento son:

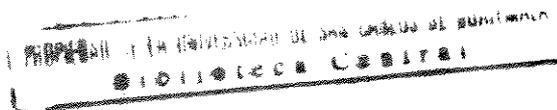
- ◆ toda la atención y la preselección inicial de los candidatos son procesados por la agencia, evitando tal trabajo a la empresa y conservando la reserva lo que muchas veces se hace importante, la especialización ayuda porque permite a la empresa solicitante obtener una persona específica para cada puesto
- ◆ la rapidez, cuando la agencia ya tiene un listado de candidatos interesados;
- ◆ hay muchos candidatos que en, lugar de buscar una infinidad de empleos para una elección mas segura, prefieren recurrir a una o algunas agencias.

Las principal desventaja es la siguiente:

- ◆ resulta demasiado caro, debido a que exige al menos dos meses de sueldo como pago por realizar el reclutamiento;

VIAJES DE RECLUTAMIENTO A OTRAS CIUDADES

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos ya está bastante explotado, la empresa puede dirigir su reclutamiento a otras ciudades o localidades; para ello, el personal de la sección de reclutamiento efectúa viajes, instalándose en algún hotel, haciendo promociones por la radio y por la prensa locales. Los candidatos reclutados deben ser transferidos a la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y de garantías, obviamente, después de un periodo de experimentación.



2.2.2.2.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- ◆ Trae "sangre nueva" y experiencias nuevas a la organización. El aporte de recursos humanos ocasiona siempre una incorporación de ideas nuevas, de diferentes enfoques de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como los temas son conducidos dentro de la empresa.
- ◆ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
- ◆ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

2.2.2.2.2 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- ◆ Generalmente, es más demorado que el reclutamiento interno. El período empleado en el reclutamiento externo varía no solamente en función del nivel jerárquico del puesto considerado, sino también de otros factores como:
 - * área de actividad o tipo de especialización del puesto;
 - * fuentes de reclutamiento escogidas;
 - * vehículos del reclutamiento escogidos;
 - * situación del mercado de trabajo y del mercado de mano de obra; y
 - * política de personal adoptada por la empresa y, mas específicamente, la política de reclutamiento.

Así, mientras más elevado sea el puesto, con mayor anticipación deberá adoptar la empresa el requerimiento de empleados, para que la sección de reclutamiento no sea presionada por los factores tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

- ◆ Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de agencia de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios, etc.
- ◆ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar

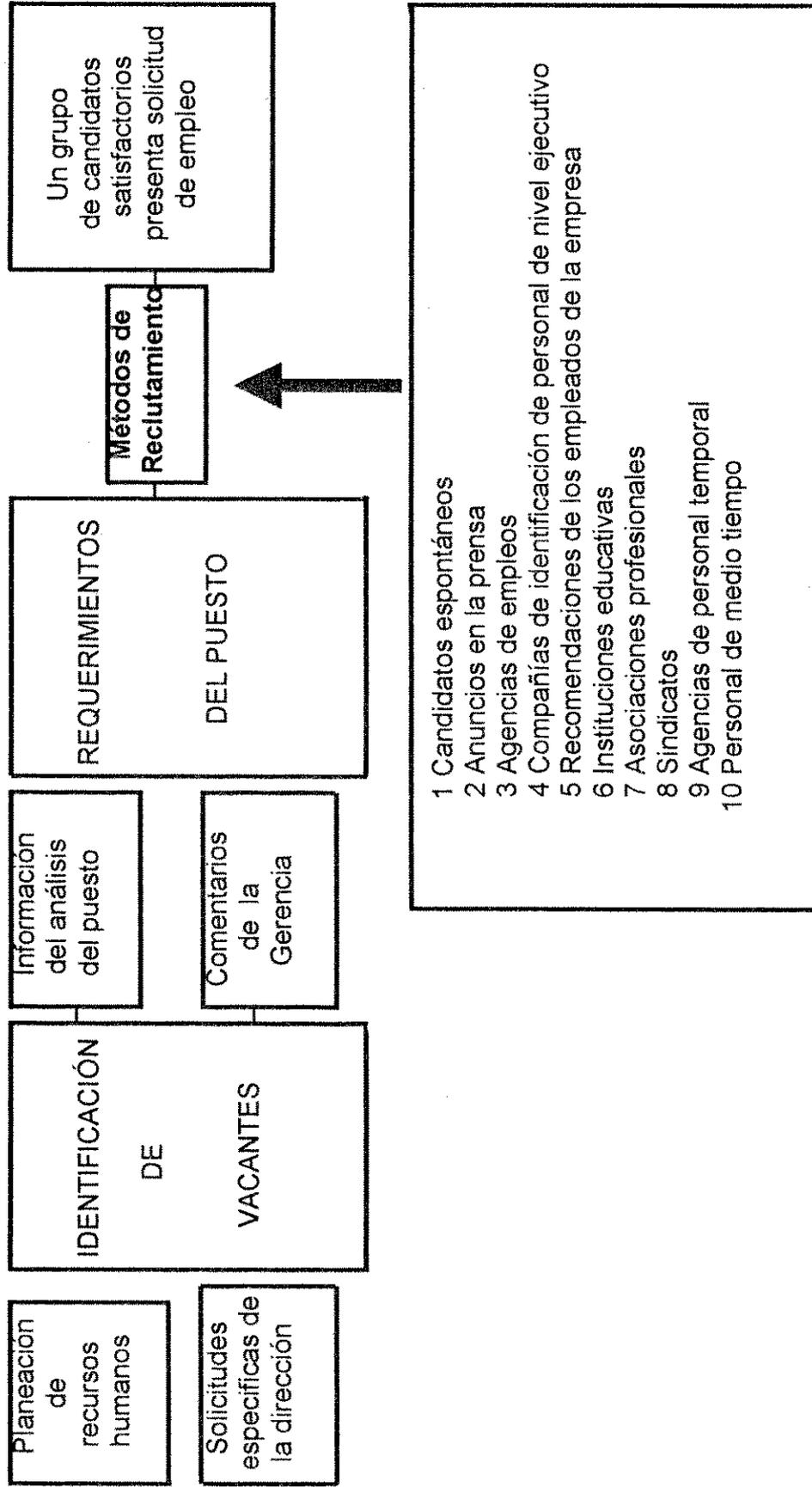
con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de pronóstico, las empresas, generalmente, admiten el personal mediante un contrato que define un periodo experimental y de prueba, exactamente para asegurar a la empresa frente a la relativa inseguridad del proceso.

- ◆ Cuando monopoliza los puestos y las oportunidades dentro de la empresa puede frustrar al personal que ve las barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa para con su personal.

En realidad, una empresa nunca hace el reclutamiento interno o el reclutamiento externo.

Un sistema debe complementar el otro, ya que al hacer un reclutamiento interno, el individuo desplazado para la posición vacante necesita ser reemplazado en su posición actual. Si es reemplazado por otro empleado, el desplazamiento produce una vacante que necesita llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una posición que debe ser ocupada, mediante el reclutamiento externo, a menos que este puesto sea cancelado. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, algún desafío, alguna oportunidad o algún horizonte debe ofrecerse al nuevo empleado.

CUADRO SINÉTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



2.3. TEORÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto que debe ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante.

2.3.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del ser idóneo para el puesto adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más idóneos a los puestos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- ◆ la idoneidad del hombre al puesto y
- ◆ la eficiencia del hombre en el puesto.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables - tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución es tarea propia de la selección. De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino, principalmente, un pronóstico respecto de esas dos variables.

Si de un lado, existe el análisis y las especificaciones del puesto que debe llenarse, informando sobre los requisitos indispensables al aspirante al puesto, y de otros, candidatos profundamente diferentes entre sí, disputándose el empleo, la selección pasa a ser configurada como un proceso básicamente de comparación y decisión.

Con miras a resguardar la objetividad, la precisión y la selección, desde el punto de vista de su procesamiento, debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables:

- ◆ los requisitos del puesto
- ◆ el perfil de las características de los candidatos

La primera es proporcionada por el análisis y descripción del puesto y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección.

2.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones o por un aumento autorizado de personal. Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez.

PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

PASO 1 RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

El propósito de la solicitud de empleo es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. También sirve como medio conveniente para información acerca del solicitante al funcionario de la administración y como medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias. Información tal como: antecedentes educacionales de trabajo y referencias pueden, por lo general, ser registradas mas eficientemente por el solicitante, si puede leer y escribir con cualquier grado de facilidad. Sin embargo, inclusive los solicitantes mejor educados, en ocasiones se revelan contra el procedimiento, debido a que en muchas compañías las solicitudes de empleo han crecido con las generaciones sucesivas de administradores de personal, hasta alcanzar proporciones indebidas. Es esencial que las solicitudes de empleo sean revisadas periódicamente con el propósito de eliminar cualquier punto que ya no sea absolutamente esencial o que pueda ser considerado ilegal.

La sección de reclutamiento deberá elaborar un formulario uniforme de solicitud de empleo que recoja las mas amplias informaciones sobre los candidatos. Este formato debe ser utilizado por la empresa en todas sus áreas.

PASO 2 PRUEBAS DE IDONEIDAD

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Las pruebas psicológicas son medios que muchas organizaciones utilizan en el proceso de selección. En general las pruebas constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o el desempeño futuro. Aunque existe una interacción considerable, las pruebas psicológicas pueden ser convenientemente agrupadas en cinco categorías:

⇒ personalidad

- ⇒ interés
- ⇒ aptitudes o capacidad potencial
- ⇒ logros o conocimientos
- ⇒ capacidad mental o inteligencia.

Así, el término "prueba psicológica" implica pruebas de todo tipo, no solo pruebas de personalidad.

Cuando se utilizan en el empleo, las pruebas usualmente se administran después de que han sido examinada la solicitud de empleo y después de que han sido llevadas a cabo entrevistas preliminares. Se rechazan muchos solicitantes por una variedad de razones aun antes de que se les proporcionen las pruebas.

En general, existen varios problemas que surgen en el uso de pruebas psicológicas. Primero, hay problemas de validez o confiabilidad; la validez se refiere a la verificación de las suposiciones acerca de lo que las pruebas están haciendo, es decir, el conocimiento de cuan exactamente la prueba predice el desempeño en el puesto; la confiabilidad se refiere a la medida en que los resultados de la prueba son congruentes, es decir, confiar en la exactitud de la calificación de una prueba.

Otro problema tiene que ver con las cualidades de quienes utilizan las pruebas. Por lo general, la administración de pruebas no requiere un grado de calificación tan alto como lo requiere la interpretación. Sin embargo, todas las pruebas deben ser apropiadamente supervisadas y algunas pruebas, como las pruebas proyectivas, deben ser atendidas solo por psicólogos calificados. En general, la interpretación de las pruebas requiere de un nivel de capacidad profesional mucho mayor y gran cantidad de pruebas deben ser interpretadas solo por psicólogos calificados.

PASO 3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Como en el caso de la solicitud de empleo la suposición en que se basa la entrevista es que se pueden obtener datos que serán útiles para predecir el éxito en el puesto. Aunque la obtención de tales datos es cuando menos un propósito central, la mayoría de las entrevistas tienen propósitos múltiples. Por ejemplo, parte de la entrevista puede estar dedicada a dar información al solicitante y a "vender la empresa y el puesto". Muchas empresas emplearan quizá la mitad de la entrevista en dar al solicitante información y la otra mitad para recibir información del solicitante. En este sentido, la entrevista extiende el proceso de desarrollo de fuentes de solicitudes.

Otros propósitos pueden ser la selección para referencias ulteriores, aconsejar a los solicitantes acerca de opciones en empleo y aumentar las relaciones publicas. Otro propósito es el determinar si el candidato reúne los

requisitos del puesto y los otros requerimientos que le son exigidos en la solicitud de empleo.

TIPOS DE ENTREVISTAS

- ◇ Entrevistas no estructuradas: la entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que semeja una platica común. Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- ◇ Entrevistas estructuradas: las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.
- ◇ Entrevistas mixtas: en la practica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. entrevistas de solución de problemas: las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problema presentado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
- ◇ Entrevistas de provocación de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera muy poco amistosa. Debido al hecho de que por lo común las

situaciones de extrema presión solo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos - incluyendo los policiaos - es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista.

PASO 4 VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

La verificación de referencias consiste en comprobar la información proporcionada por un solicitante o en obtener información adicional al comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Las verificaciones de referencias, usualmente, se hacen por teléfono, menos frecuentemente por correo y en ocasiones en persona.

Si el candidato ha obtenido calificaciones adecuadas en las pruebas, se procederá a investigar su historial. Obviamente, no puede comprobarse toda la información; sería conveniente comprobar los renglones que sean de más importancia para determinar su aceptabilidad para el puesto.

En virtud de que la mayoría de los solicitantes a un puesto están ansiosos de obtener empleo, se sigue con la facilidad que muchos de ellos distorsionaran la información relativa a sus habilidades y su experiencia; algunos proporcionarían información completamente falsa con el objeto de alcanzar su objetivo. Estas tendencias requiere que la empresa tome toda clase de precauciones según el valor que de a la información proporcionada por los solicitantes y por otras personas.

La investigación es un requisito indispensable en el sistema de personal. Un aspirante a un empleo puede haber obtenido calificaciones sobresalientes y poseer otras condiciones de personalidad, carácter y temperamento que le hagan apto para ocupar el puesto. Sin embargo, si su reputación y conducta en la sociedad no es satisfactoria, este candidato, automáticamente, quedaría descartado de la competencia.

PASO 5 EXAMEN MÉDICO

El examen médico suele ser uno de los pasos finales en proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. Si una organización cuenta con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, el examen o partes de este, como examen de la vista y del oído, puede hacerse antes. Un examen médico anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de organizaciones.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales:

- asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización;
- asegurar su aptitud para un puesto en particular y

- proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes.

Un propósito del examen médico al momento del empleo es tener un registro de la condición física del solicitante para evitar que los empleados reclamen compensación por lesiones preexistentes. El examen médico de admisión debe proporcionar una historia médica y ocupacional detallada, con especial referencia a las anteriores exposiciones a peligros, particularmente, aquellos cuyos efectos pueden ser acumulativos, tales como ruido, plomo y radiación iónica.

PASO 6 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

En la gran mayoría de empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene, en último término, la responsabilidad de decidir respecta a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión (entrevista a nivel de selección).

Independientemente de quien posea la autoridad para impartir la decisión final, la participación del futuro supervisor tendrá que ser mas activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. El supervisor esta en posición mediante una serie de preguntas estructuradas (o sea, mediante una técnica mixta) de evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el candidato se desempeña en forma no satisfactoria es más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad.

PASO 7 DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que este comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta aceptar.

Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es - prácticamente en todos los casos - negativo. Para prevenir la reacción de "*ustedes nunca me lo dijeron*", una sesión de familiarización con el equipo o instrumentos que es necesario utilizar y una visita al lugar de trabajo siempre son de gran utilidad.

PASO 8 DECISIÓN DE CONTRATAR

Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los candidatos se deben tomar decisiones acerca de a quien se le ofrecerá el empleo y acerca de los términos de tal empleo. Entonces, se hacen las ofertas. Aunque esta forma de

decisiones es un paso difícil e importante, el grado de efectividad de los pasos que conducen hasta este punto harán mucho más fácil la toma de decisiones.

Una vez que se ha reunido toda la información acerca de un solicitante por el departamento de personal, debe existir algún método para sumarizarla. Es común encontrar organizaciones que usan formas de resumen y lista de comprobación; otras organizaciones emplean modelos matemáticos para llegar a una decisión. Al tomar decisiones, uno de los principales puntos que se presenta es: que tanto peso debe darse a los hechos sobre los solicitantes? El procedimiento conveniente es que cada organización determine cual es la información con elevado poder predictivo y decida la manera en que esta información pueda obtenerse en la forma mas efectiva.

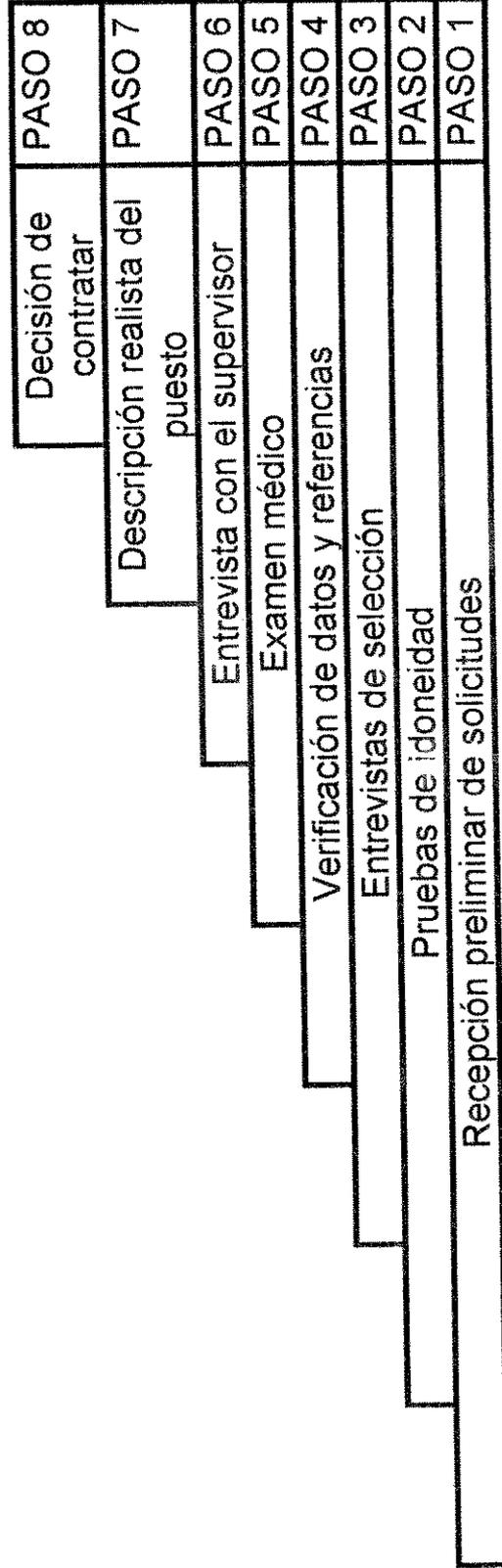
La practica es que el departamento de personal tome decisiones de selección y de esta manera tenga un veto al contratar.

Se pueden hacer ofertas de empleo ya sea mediante el jefe de departamento o el departamento de personal, pero es evidente que el departamento de personal debe dar su aprobación previa acerca de la tasa y el grado inicial de contratación para mantener la concordancia interna de la estructura de sueldos y salarios. Por esta razón y debido al importante papel del departamento de personal en el proceso de colocación, las ofertas de empleo con frecuencia las hace el departamento de personal.

Por supuesto, en cada situación existe la posibilidad de que el solicitante rechace la oferta de empleo. Es probable que la aceptación o el rechazo tenga algún impacto en la satisfacción de necesidades de los solicitantes. Cuando se rechaza a los solicitantes, el proceso debe dar como resultado tan poca "perdida de imagen" como sea posible para el solicitante. En algunas circunstancias una explicación franca de que las calificaciones no fueron tan altas como las que presento otro candidato, es aceptable para el candidato rechazado.

Por lo general, es responsabilidad del departamento de personal encargarse de la fase final del proceso de selección, que implica notificar a los solicitantes respecto a la decisión y hacer ofertas de empleo a quienes hayan sido aceptados por la organización. La oferta de empleo confirmara los detalles del puesto, disposiciones sobre el trabajo, salarios y otra información que ya ha sido proporcionada en las entrevistas y se especificara un tiempo limite para que el solicitante deba llegar a una decisión.

PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN



2.4.- DESARROLLO DE PERSONAL

Dentro del desarrollo de personal de toda empresa, existe el problema de unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la compañía.

A continuación se presentaran las definiciones de dos términos importantes, los cuales serán de gran beneficio conocerlos.

Entrenamiento: se ocupa de impartir técnicas específicas para propósitos particulares.

Educación: es un término más amplio que encierra el desarrollo de la persona total, social, intelectual y físicamente.

Es importante analizar lo siguiente: todo gerente en cualquier empresa tiene responsabilidades de entrenamiento y educación, tanto en relación con sus subordinados como para sí mismo. Además, tiene que adecuar a los empleados a los distintos cambios que se van dando dentro de la tecnología.

El desarrollo de personal se da en dos niveles:

- Las tareas administrativas y ejecutivas, las cuales tienen sus técnicas específicas.
- Las tareas no administrativas, las cuales requieren primeramente pericia manual, procedimientos técnicos y actividades de rutina.

La mayoría de los empleados no administrativos tienen una mayor necesidad de técnicas conectadas con el trabajo o la industria, que de técnicas generalizadas conceptuales y de la comprensión de relaciones humanas del gerente. Debido a esta situación, es necesario diferenciar entre entrenamiento del empleado y desarrollo de la administración.

Entrenamiento del empleado: es el término usado para descubrir los procesos por los cuales las compañías preparan las técnicas y habilidades de los empleados no administrativos.

Desarrollo de la administración: incluye los procesos por los cuales los gerentes y ejecutivos adquieren no sólo la práctica y competencia en sus trabajos actuales, sino también una capacidad para futuras tareas administrativas de mayor dificultad y alcance. Dentro de este desarrollo se incluye lo que es el pensamiento lógico, facultades de análisis y de decisión, presiones a cambios rápidos y constantes, etc.

2.4.1- RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL DESARROLLO DEL EMPLEADO

La reciente teoría de la organización ha sido generalmente crítica respecto de los conceptos y prácticas usados ampliamente en el entrenamiento del empleado. Por ejemplo, Argyris dice que las experiencias de aprendizaje del gerente están organizadas típicamente de acuerdo a la misma estructura jerárquica que la organización de la negociación. Esto es, los cursos se establecen con maestros como figuras de autoridad con información que transmitir y un sistema de recompensas y castigos para controlar a los participantes. Este sistema aumenta el sentimiento de dependencia y sumisión del participante en relación al maestro y aumenta los conflictos y las rivalidades interpersonales e interdepartamentales del participante que es justamente el problema que la empresa espera resolver.

Argyris introduce los conceptos de entrenamiento que incluyen el reconocimiento de una relación interpersonal auténtica, la responsabilidad individual del autodesarrollo, el desarrollo de conocimientos emocionales e intelectuales, el conocimiento de sí mismos y cambios de actitud y conducta. Bennis y otros han planteado también serias preguntas en relación a lo inadecuado del entrenamiento para desarrollar al empleado que se adapta fácilmente, que es creativo e innovador. Para Bennis el problema de organización es entrenar a la gente que sea alerta y receptiva de las nuevas ideas, que no tenga miedo a la innovación, que tolere la ambigüedad, que sea flexible en su manera de afrontar los problemas y que tenga alta capacidad de adaptación a las condiciones y problemas cambiantes.

La relación positiva entre la teoría de la organización y el entrenamiento del empleado puede ser vista examinando los puntos de interacción entre los dos. Por ejemplo, Schein hace notar que un nuevo empleado empieza los programas de entrenamiento con actitudes e ideas derivadas de sus experiencias mientras es reclutado y seleccionado para el trabajo. Si el entrenamiento no llena las esperanzas que el empleado ha imaginado en sus contactos con otras partes de la organización, podría decidir marcharse. Incluso un programa de alta calidad y bien planeado puede experimentar resultados deficientes a menos que se consideren los factores de organización relacionados.

La teoría de la organización nos obliga a pensar en la organización total y en su influencia en la gente y en su comportamiento. De este modo el entrenamiento es sólo una manera como suceden los cambios. Los sistemas informales de comunicación y de interacción deben recibir un lugar en las políticas y en la teoría de entrenamiento.

2.4.2- EL PAPEL Y FUNCIÓN DE LA SECCIÓN DE ENTRENAMIENTO Y EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

El entrenamiento es una función de cada ejecutivo, gerente y supervisor. Además, todo empleado, en todo nivel, tiene responsabilidades para consigo mismo y con la empresa de buscar todas las oportunidades que se le presenten de entrenarse y de beneficiarse de ellos. Entonces la tarea de entrenamiento y educación está compartida de tres maneras: entre los grupos de ejecución, unidades de asesoría y empleados individuales. La sección de entrenamiento y desarrollo es un grupo de servicio que planea y facilita oportunidades de un desarrollo sistemático y organizado y juega un papel de motivación de determinación de políticas para toda la empresa en la esfera de entrenamiento y desarrollo.

El gerente de entrenamiento y desarrollo

El gerente que estará al frente del grupo de entrenamiento y desarrollo en un departamento de relaciones con los empleados generalmente tiene títulos como Director de entrenamiento, Gerente de desarrollo de los empleados o Director de entrenamiento y educación.

Tienen que estar bien entrenados en conceptos desarrollados tales como programación del camino crítico, dinámica de juegos de administración, aprendizaje programado, simplificación del trabajo, y entrenamiento de sensibilización y psicología del aprendizaje.

• Cometido del director de entrenamiento

La principal función del director de entrenamiento es servir al jefe administrativo del departamento de entrenamiento. Sus principales objetivos son:

- Infundir la idea de entrenamiento como una fuerza vital en la empresa y así desarrollar una atmósfera que conduzca al desarrollo razonable de los recursos humanos.
- Preparar, recomendar y ejecutar políticas enérgicas para el entrenamiento y desarrollo.
- Administrar programas, cursos y otros servicios educacionales convenientes.
- Manejar los medios de entrenamiento .

- Realizar estudios, análisis y evaluación continuos de las necesidades de entrenamiento de la empresa y sus programas actuales de desarrollo.

- **Programas y servicios**

Los programas y servicios constituyen los aspectos dinámicos de entrenamiento y desarrollo.

Las características básicas del programa total es su alcance que abarca el grado en que las necesidades se definen y se satisfacen en las actividades de entrenamiento.

Los programas específicos de entrenamiento consisten en cursos, conferencias u otros proyectos mediante los cuales los grupos de personas en entrenamiento son procesados continúa o repetidamente.

- **Análisis y evaluación del programa**

Los programas de entrenamiento tienen diferentes maneras de descubrir y evaluar los resultados, a continuación mencionaremos algunos, los cuales se sugieren a la empresa:

- a) Las carreras de los que se entrenan pueden ser seguidas para ver si los individuos avanzan a puestos de responsabilidad cada vez mayores.
- b) Las personas que supervisan a los que han sido entrenados pueden juzgar los cambios o mejoría; las apreciaciones de actuación pueden indicar cambios en los individuos a lo largo del tiempo.
- c) Las encuestas de actitud de los empleados pueden revelar los beneficios o deficiencias de las actividades de entrenamiento como ellos las ven.
- d) Pueden juntarse algunas pruebas estadísticas acerca de las cantidades de varios tipos de entrenamiento; pueden vigilarse los costos por cada persona que se entrena.
- e) Las evaluaciones después del programa hechas por los que se entrenan pueden obtenerse mediante encuestas después de terminados los programas particulares.

2.4.3- POLÍTICAS Y PROBLEMAS DE DESARROLLO DE EMPLEO

Entre los problemas críticos que encara la sección de entrenamiento están los siguientes:

- a) Determinar las necesidades de entrenamiento.
- b) La selección de los que van a entrenarse.
- c) Determinar el alcance y tipos de los programas de entrenamiento.

- **Necesidades de entrenamiento**

Debe de haber un programa de actividades de entrenamiento bien integrado y coordinado. Fuerzas tales como el crecimiento de la compañía, los cambios en las condiciones sociales, políticas y económicas influyen poderosa y continuamente en las necesidades de entrenamiento.

- **Selección de los que deben entrenarse**

La empresa debe de poner interés en seleccionar a aquellos cuyo entrenamiento beneficiará a la misma y en segundo lugar podría considerar los beneficios que se acumulan en favor del individuo.

Las oportunidades de entrenamiento no deben concederse como recompensa por buena conducta o por los años de servicio. Los candidatos deben ser animados a comprometerse en una planeación cuidadosa de su carrera y a tomar decisiones realistas en cuanto a las metas y justas autoapreciaciones de sus propias capacidades para el desarrollo.

Las normas usadas para seleccionar a los participantes en un programa de entrenamiento deben ser redactadas y comunicadas cuidadosamente en toda la empresa.

- **Desarrollo de los programas**

Un desarrollo no programado consiste principalmente en experiencias de trabajo y en aprendizaje derivado de las relaciones entre los empleados y sus supervisores. El entrenamiento de este tipo, desde luego, puede ser planeado y al menos parcialmente programado.

A continuación se presentan algunas técnicas:

Instrucción directa sobre el puesto

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta

manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Movilidad

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la movilidad de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la movilidad.

Relación experto - aprendiz

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo. La relación experto - aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economías de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Las simulaciones por computadora asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Simulación de condiciones reales

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Actuación o sociodrama

La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados, y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica - real o simulada - la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia.

Otras

Estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Dentro del dominio de programas formales los directores de entrenamiento tienen dos selecciones básicas:

- a) Desarrollar programas internos.
- b) Usar programas que proporcionen agencias externas.

En este caso se desarrollará el entrenamiento en forma interna, ya que trae un beneficio bueno a la empresa.

El beneficio que se obtiene al desarrollar programas internos de entrenamiento dentro de una empresa son los siguientes:

- a) Cuando técnicas especiales u otros temas relacionados requieren el uso de los especialistas de la propia compañía.
- b) Donde no existen agencias externas o no son adecuadas.
- c) Donde el entrenamiento puede ser efectuado más económicamente o en un mejor plan de tiempo.

- **Medios de entrenamiento**

- a) Agencias externas: consisten primordialmente en programas de universidades o politécnicos, aunque consultores privados o firmas de consultores ofrecen algunas oportunidades de entrenamiento.
- b) Escuelas de la compañía: cuando el volumen o la complejidad de las actividades de entrenamiento las justifican, las compañías pueden establecer escuelas. Estas escuelas "de casa" van desde "escuelas de aprendizaje" creadas para un entrenamiento de pericia rápido para obreros hasta institutos ejecutivos o administrativos con sus propios internados, completamente acreditados y que expiden títulos. Las escuelas de compañías requieren una inversión amplia y permanente en edificios y equipo y en personal de tiempo completo que la administre y enseñe. De este modo están absorbiendo altos costos fijos.
- c) Selección de instructores: el concepto de programa de entrenamiento implica una continuidad del esfuerzo de entrenamiento que a su vez hace posible el reclutamiento de un cuerpo de instructores del curso y programas relativamente permanente. Lo que se aconseja es desarrollar dentro de toda la empresa un cuadro de personas que puedan ser enviadas a la áreas de instrucción y después regresar de nuevo a sus labores regulares. Se deben de seleccionar a personal con interés y capacidad comprobados y mediante el entrenamiento de los mismos en los métodos de enseñanza, en la conducción de conferencias, en la teoría del aprendizaje y en cualquier técnica especial necesaria.

Entrenamiento en relaciones humanas

El entrenamiento en relaciones humanas cubre amplias áreas de temas tales como liderazgo, procesos en pequeños grupos, comunicaciones, organización formal e informal, motivación y moral de los empleados y equipos de trabajo. Gran parte del entrenamiento de relaciones humanas se ha enfocado a niveles de supervisión.

INDUCCIÓN

Esta es la etapa que tiene todo trabajador al inicio de un nuevo trabajo, consiste en presentarle a las personas importantes de la empresa, la instalación de la planta, quién será su jefe inmediato y el lugar de trabajo en sí, así como también los demás trabajadores, esto se hace con el fin de que el empleado se sienta ya de por sí, parte de la empresa.

2.5.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda industria, sea grande o pequeña, debe de poseer una estructura organizacional.

La estructura organizacional se define con base en dos recursos; dentro de los cuales se consideran los elementos siguientes:

- **Especialiación de actividades**

Especificación de las tareas individuales.

- **Estandarización de actividades**

Procedimiento de las actividades.

- **Coordinación de actividades**

Facilita la coordinación de las actividades de trabajo.

- **Centralización**

- **Tamaño de la unidad de trabajo**

Número de trabajadores que hay en cada área de trabajo.

- a) Recurso de producción
- b) Recurso de administración

- a) Recurso de producción:

Son aquellos que participan directamente en el proceso de producción para la obtención de una cantidad dada de productos, considerando la calidad de los mismos. Estos recursos se dividen a su vez en:

- a.1) Recursos humanos
- a.2) Recursos de capital

a.1) Recursos humanos:

Se refiere a todo el personal al que le corresponde el trabajo que implica la realización de las tareas físicas relativas a la elaboración de los productos, así como al personal encargado de las tareas administrativas que implican la toma de decisiones de cómo, cuándo y cuánto producir.

a.2) Recurso de capital:

Se refiere al conjunto de bienes producidos por el hombre y que ayudan al proceso de producción. Este capital está constituido por los bienes muebles e inmuebles.

b) Recurso de Administración:

Recae la función de control y administración de las actividades distintas a la de producción. Stephen Robbins en su libro "Administración teoría y práctica" define a la administración como: " El Proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".

Este proceso representa las funciones o actividades primarias de las administración. Estas se clasifican en: **Planificación, organización, liderazgo y control.**

- PLANIFICACIÓN:

Planificar es la selección de las actividades que se realizan para producir los resultados que se desean. En la planificación de una industria de agroquímicos se pueden emplear varios métodos entre ellos están los presupuestos, la programación, etc.

- ORGANIZACIÓN:

Es la agrupación de varias unidades administrativas para ejecutar los planes establecidos manteniéndose las relaciones entre los ejecutivos y empleados.

- LIDERAZGO:

El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas.

- CONTROL:

Esta función consiste en verificar si el resultado de las operaciones se ajusta a los planes y a las instrucciones dadas, trata de señalar los puntos débiles y errores, con el objeto de rectificarlos y evitar su recurrencia y se ejerce sobre los bienes y personas. El seguimiento esta involucrado dentro del control y busca el perfeccionamiento en las funciones de cada persona hasta llegar a la especialización y estandarización, de lo contrario, se necesita apoyar mas la capacitación.

2.5.1 NIVELES JERÁRQUICOS

Los niveles jerárquicos dentro de una industria están representados por todos los puestos que dentro de la organización han sido creados con el propósito de que se lleve a cabo en forma eficiente los objetivos de la empresa, por lo que las políticas y disposiciones pueden ser emanadas desde el Director General, las cuales deben de llevarse a cabo por la gerencia general a través de sus órganos administrativos, los cuales a su vez los ejecutan con el personal bajo su autoridad.

Los niveles jerárquicos de una industria, por ejemplo, puede presentarse en el siguiente orden:

- 1- Gerente general
- 2- Divisiones
- 3- Departamentos
- 4- Secciones

2.5.2 ORGANIGRAMA

Los sistemas de organización se presentan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Es importante que una industria cuente con un organigrama bien definido para el logro de sus objetivos en una forma más práctica y rápida.

El organigrama muestra cinco aspectos fundamentales de la estructura de una organización. Y, al hacerlo, exhibe además información sobre los elementos de la estructura antes descritos.

• División del trabajo

Cada casilla representa al individuo o subunidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la empresa.

- **Gerentes y subordinados**

Las líneas llenas indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados).

- **Tipo de trabajo que se ejecuta**

Las etiquetas o descripciones de las casillas indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad.

- **Agrupación de los segmentos de trabajo**

La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional.

- **Niveles gerenciales**

La gráfica indica no sólo a los gerentes y subordinados individuales, sino también toda la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

Ventajas de un organigrama

Una ventaja consiste en que a los empleados y otras personas se les ofrece un panorama general de cómo está estructurada la empresa. Se definen las responsabilidades, los gerentes y los subordinados. Además, si hace falta quién resuelva un problema en particular, el diagrama indica dónde podemos encontrarlo. Por último, permite a los gerentes detectar los defectos organizacionales, entre ellos las posibles fuentes de conflicto o áreas donde hay una duplicación innecesaria.

Desventajas de un organigrama

Una de las desventajas más graves de los organigramas es que existen muchas cosas que los oscurecen o que no aparecen en ellos, no indican quién tiene mayor grado de responsabilidad y autoridad en cada nivel gerencial. Tampoco señalan las relaciones informales de la organización ni sus canales de comunicación, sin los cuales no podría funcionar con eficiencia.

TIPOS DE ORGANIGRAMA

- **Organización por función**

Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Por ejemplo, una organización dividida

con este criterio puede tener departamentos individuales de producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas sería en ella el responsable de la venta de todos los productos fabricados por la compañía.

Ventajas de la organización funcional

1. Adecuada para un ambiente estable.
2. Favorece la adquisición de pericia.
3. Ofrece a colegas como especialistas.
4. Requiere poca coordinación interna.
5. Requiere menos destrezas interpersonales.

Desventajas de la organización funcional

1. Disminuye el tiempo de respuestas en las grandes organizaciones.
2. Ocasiona cuellos de botella debidos a la realización secuencial del trabajo.
3. No estimula la innovación; tiene una perspectiva estrecha.
4. Favorece los conflictos respecto a las prioridades de los productos.
5. No favorece el desarrollo de los directores generales.
6. Oscurece la responsabilidad de la tarea total.

• Organización por producto o mercado

Se denomina como organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. Por ejemplo, la organización podría incluir divisiones individuales de productos químicos, de detergentes o de cosméticos. El jefe de cada división será el responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad.

Una organización producto mercado puede seguir uno de estos tres patrones principales:

1. En la división por producto, cada departamento es responsable de un producto o de una familia de productos semejantes. La divisionalización por producto es el patrón lógico que se aplica cuando un tipo de producto exige una tecnología de manufactura y métodos de mercadotecnia que difieren notablemente de los que se utilizan en el resto de la organización.
2. La división por región geográfica reúne en un departamento todas las actividades ejecutadas en la región donde la unidad realiza su negocio. Esta estructura se aplica lógicamente cuando una planta debe ser

situada lo más cerca posible de: sus fuentes de materias primas como ocurre en las compañías mineras y petroleras, sus fuentes fundamentales de mano de obra especializada.

3. La división por cliente se presenta cuando una división vende la mayor parte de sus productos o todos ellos a una clase particular de cliente. En términos generales, las empresas industriales con una línea muy diversificada de productos tienden a estar organizadas por cliente o producto.

Ventajas de la organización producto/mercado

1. Adecuada para el cambio rápido.
2. Permite gran visibilidad del producto.
3. Permite dedicarse a las tareas por tiempo completo.
4. Define claramente las responsabilidades.
5. Permite el procesamiento paralelo de múltiples tareas.
6. Facilita el adiestramiento de los directores generales.

Desventajas de la organización producto/mercado

1. Favorece la política en la asignación de recursos.
2. No favorece la coordinación de las actividades entre divisiones.
3. Estimula el descuido de las prioridades a largo plazo.
4. Permite que decline la competencia en profundidad.
5. Crea conflictos entre las tareas divisionales y las prioridades corporativas.

• Organización matricial

Existen simultáneamente dos tipos de diseño. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, responsable por los resultados del trabajo en equipo.

Ventajas de la organización matricial

1. Da flexibilidad a la organización.
2. Estimula la cooperación interdisciplinaria.
3. Hace que los empleados participen y les plantea retos.
4. Desarrolla las destrezas de los empleados.
5. Deja más tiempo libre a los gerentes para que planeen.
6. Motiva a las personas para que se identifiquen con el producto final.

7. Permite que los expertos se trasladen a áreas de suma importancia cuando se necesite.

Desventajas de la organización matricial

1. Corre el riesgo de crear una sensación de anarquía.
2. Estimula las luchas por el poder.
3. Puede dar origen a más discusión que acción.
4. Requiere grandes destrezas interpersonales.
5. Su implantación es costosa.
6. Corre el riesgo de duplicar el esfuerzo de los equipos de proyectos.
7. Afecta a la moral cuando el personal se reestructura.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON BASE EN EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS PARA CADA NIVEL JERÁRQUICO

Teniendo como base la teoría el Capítulo II, y utilizando los cuestionarios para recoger análisis de puestos (Ver anexo 1), se efectuarán los análisis de puestos para AQUIMSA, debido a que dicha empresa no cuenta con esta información dentro de sus archivos, los cuales posteriormente se utilizarán en el Capítulo IV para la realización de Proceso de Reclutamiento y Selección. Los análisis de puestos presentados son los siguientes:

- a) Gerente general
- b) Gerente de ventas
- c) Gerente de producción
- d) Gerente financiero - administrativo
- e) Encargado de bodega
- f) Secretaria
- g) Contador
- h) Caja general
- i) Encargado de cuentas corrientes
- j) Encargado de operaciones
- k) Encargado de transporte.

ANÁLISIS DE PUESTOS

3.1-

- 1.- Puesto: **GERENTE GENERAL.**
- 2.- Ubicación: Agencias Químicas S.A.
(AQUIMSA) 10 Av. 34-01
Z. 11, Oficinas centrales.
- Departamentos controlados. Finanzas.
Compras.
Producción.
Ventas.
- 3.- JEFE INMEDIATO: Director general.
- 4.- PERSONAS A SU CARGO:
Directamente Gerente de ventas.
Gerente de producción.
Gerente financiero - administrativo.
Contador.
Cajera.
Secretarias.
- A través de sus

colaboradores inmediatos.

Agentes y distribuidores.
Supervisores de fábrica.
Obreros.
Personal de oficina.
Personal de las gerencias
de zonas y depósitos.

5.- CONTACTOS PERMANENTES:

Internos:

Comité coordinador.

Externos:

Clientes especiales.

Competidores.

Bancos.

Autoridades.

Profesionales y asesores.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es responsable ante el director general, de la eficiente administración de la empresa. Para ello, programa, organiza, integra, dirige y controla, con la sola limitación de las políticas y normas fijadas previamente, las actividades de todos los departamentos, auxiliándose en su caso de los gerentes de estos.

Se encarga directamente de las actividades de finanzas. Conduce las relaciones públicas.

FUNCIONES BÁSICAS

A.- Administración general

1. Previsión.

1.1 Previsión de ventas: Realiza las previsiones de mercadotecnia y ventas para la empresa, ayudándose en, su caso, de técnicos especialistas o del personal de la misma, en la investigación y formulación periódica de estudios sobre:

- .11 Mercados actuales y potenciales.
- .12 Diseño de producción.
- .13 Empaques mas convenientes.
- .14 Proyectos de publicidad.
- .15 Pronósticos de ventas, etc.

1.2 Previsiones de fabricación: Supervisa los estudios del gerente de producción, para introducir sistemas y métodos que aumenten la productividad tales como:

- .21 Simplificación de procesos.
- .22 Aprovechamiento o reducción de desperdicios.
- .23 Mejoramiento de la calidad.
- .24 Posibilidad técnica de fabricar nuevos productos.
- .25 Aprovechamiento integral de la maquinaria existente.
- .26 Estudios de tiempos y movimientos.
- .27 Sistematización de procesos, etc.

Aprueba los programas de producción, sistemas y métodos que parezcan más oportunos para lograr ese aumento de productividad, siempre que no se salgan de las políticas y normas fijadas por la dirección, o solicita de ésta las modificaciones que considere necesarias.

1.3- Previsión financiera: analiza e interpreta los diversos estados financieros de la empresa, examinando los distintos renglones de los mismos (prestamos, costos, inversiones, créditos otorgados, etc.) con el fin de decidir las medidas necesarias para mantener y mejorar la posición económica de la empresa, salva los casos expresamente reservados a la dirección. Por ejemplo; aplicación de utilidades.

1.4- Previsión económica: realiza estudios económicos de índole general, leyendo al efecto folletos, estadísticas, etc., o bien encomienda a técnicas especialistas la formulación de estudios concretos que requiera la empresa, sobre temas económicos tales como nivel de salarios, costo de la vida, en determinada región, etc.

2.-Planeación

2.1- Políticas: formula y revisa periódicamente las políticas generales y departamentales en materia de producción, ventas, publicidad, finanzas, personal, etc., buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones y actividades en la empresa. Cuida de obtener oportunamente su aprobación por el director general.

2.2- Planes concretos: formula, por escrito, basándose en las previsiones realizadas y con la mayor precisión posible, los diferentes planes que se deben seguir para impulsar y desarrollar en forma adecuada el trabajo de la empresa, de preferencia fijando cursos alternativos.

2.3- Programas y presupuestos generales: Traduce, siempre que sea posible, los resultados que obtiene en los dos pasos anteriores, a programas y presupuestos, tanto a corto como a largo plazo. Somete a la aprobación de la dirección general todos los programas y presupuestos de duración anual o mayor.

2.4- Programas y presupuestos particulares: Con la aprobación o modificaciones hechas por la dirección general, formula los programas y presupuestos particulares o de duración menor de un año, (semestrales, cuatrimestrales, trimestrales y mensuales), los que deben solo conformarse a los presupuestos generales y anuales aprobados. Procura que en todos los presupuestos se fijen siempre máximos y mínimos.

3.- Organización

- 3.1- Estructura de la empresa:** estudia y revisa constantemente la organización de la empresa, para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieran en la estructura de aquella, creando, modificando o suprimiendo puestos, ajustando los grados de autoridad y responsabilidad delegadas, etc., con el solo límite de no salirse de las políticas, programas y presupuestos aprobados.
- 3.2- Funciones:** cuida de que los diversos jefes ajusten sus actividades a las funciones que técnicamente les ha sido fijadas en los análisis de puestos respectivos, en forma de que no existan duplicidades de mando, ni fuga de obligaciones, resolviendo los casos no previstos en aquellos.
- 3.3- Jerarquías:** vigila que en el ejercicio de la autoridad en cada nivel jerárquico, no se ejerza dicha autoridad fuera de los límites señalados en las políticas, normas, etc., fijadas a cada jefe.
- 3.4- Obligaciones:** exige que cada jefe o empleado, cubran eficazmente todas las actividades que les han sido encomendadas, y que se les provea para ello de los medios necesarios.
- 3.5- Técnicas de organización:** procura, para lograr todo lo anterior, que se formulen y mantengan al corriente todos aquellos instrumentos técnicos de organización, que mejor

ayuden a fijar, perfeccionar o adaptar esta a las necesidades, como cartas de organización, análisis de puestos, manuales de departamentos, cuadros de distribución de trabajo, etc.

4.- Integración

- 4.1- **Selección de jefes:** selecciona a los jefes y funcionarios de los diversos departamentos de la empresa, determinando antes si poseen las capacidades técnicas y administrativas necesarias. Decide sobre la contratación provisional y definitiva de dichos jefes. Vigila igualmente el retiro, cambio o aumento del mismo personal administrativo.
- 4.2- **Selección de personal:** Cuida de que los encargados del reclutamiento, selección y acomodación del personal obrero apliquen los procedimientos que mejor realicen la política de obtener que "el hombre adecuado ocupe siempre el puesto adecuado".
- 4.3- **Adiestramiento y capacitación:** vigila que el adiestramiento y capacitación que se den a los obreros y empleados, tanto en los aspectos de trabajo, como sociales, se realicen de modo que se obtenga la mayor eficiencia y colaboración del personal.
- 4.4- **Desarrollo de ejecutivos:** Cuida ir buscando y desarrollando en los actuales empleados, las cualidades y conocimientos necesarios, para contar más tarde con ejecutivos adecuados.

5.- Dirección

- 5.1- **Delegación inmediata:** delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera cada uno de sus colaboradores inmediatos, cuidando de que ambos tengan la debida correspondencia, y de que se fijen los límites para ejercer la segunda, y los controles necesarios para mantenerse siempre informado del ejercicio que se haga de la misma autoridad.
- 5.2- **Delegación mediata:** cuida de que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la autoridad recibida cuando sea necesario, pero en forma similar a la señalada antes.

- 5.3- **Decisiones:** toma todas las decisiones de carácter general para la empresa, o bien las que no estén expresamente encomendadas a sus colaboradores inmediatos, excepción hecha de las que también en forma expresa se ha reservado la dirección general, como se detalla en la especificación del puesto.
- 5.4- **Coordinación:** establece constantemente la mejor coordinación posible entre todos los departamentos, secciones, niveles, jefes y empleados de la empresa. Cuida especialmente de coordinar la acción de sus colaboradores inmediatos, celebrando para ello juntas periódicas, platicas informales, etc.
- 5.5- **Supervisión:** supervisa la actuación de sus colaboradores inmediatos, tanto por medio de la revisión de controles e informes ordinarios, como personalmente, para orientar, mejorar, ajustar, etc., todas las funciones y actividades.
- 5.6- **Comunicación:** cuida de establecer en toda la empresa una adecuada comunicación, para que los objetivos, políticas, normas, etc., sean siempre oportunamente conocidos y, debidamente interpretados, y trata de fomentar por ese medio y los demás que estime apropiados, el espíritu de colaboración y entusiasmo en todo el personal.
- 5.7- **Remuneración:** cuida de que los sistemas de remuneración a empleados, obreros, vendedores, etc., logren estimular del mejor modo posible al personal a prestar su plena colaboración y que al mismo tiempo se eviten en lo posible descontentos, rotación innecesaria, etc.

6.- Control.

- 6.1- **Su establecimiento:** Cuida de que se establezcan los sistemas de reportes o informes de contabilidad, estadísticas, etc., más adecuados, con el fin de obtener información precisa, sintética y oportuna, de las diferentes actividades de la empresa.
- 6.2- **Controles de producción:** requiere periódicamente del gerente de producción informes relativos a:
 - .21 Cantidad y ritmo de la producción en el mes.
 - .22 Resultados del control de calidad.
 - .23 Gastos de compras al mes.

.24 Número de horas extras pagadas a los obreros.

6.3- Control de ventas: Requiere periódicamente del gerente de ventas informes relativos a:

- .31 Volumen de venta efectuadas.
- .32 Rendimiento de los agentes.
- .33 Opiniones de los consumidores.
- .34 Gastos de los agentes, etc.

6.4- Controles contables y financieros: Requiere periódicamente del contador la presentación de los documentos contables tales como:

- .41 Estados financieros de la empresa.
- .42 Costos de producción.
- .43 Costos de ventas.
- .44 Comprobantes de pagos fiscales, etc.

6.5- Controles de personal: requiere del gerente de producción, la presentación periódica de informes acerca de:

- .51 Horas extras trabajadas.
- .52 Ausentismo en el personal.
- .53 Dificultades con el sindicato.
- .54 Sugestiones o quejas importantes del personal.
- .55 Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

6.6- Interpretación y aprovechamiento: estudia e interpreta todos estos controles; con el fin de medir y calificar los resultados que se obtienen en las diferentes actividades de la empresa, controlar la acción de sus colaboradores inmediatos y demás subordinados y aprovechar todos estos medios para el proceso de previsión señalado al principio.

B.- Finanzas.

1.- Presupuestos.

- 1.1 Elabora el presupuesto anual de ingresos egresos, y lo presenta a la dirección general para su aprobación.
- 1.2 Elabora y aprueba los presupuestos mensuales:

- .21 De gastos de compras de materias primas, materiales menores y herramientas, basándose en los datos proporcionados por la gerencia de producción.
- .22 De gastos de venta, basándose en el criterio de meses anteriores y analizando la demanda del producto.
- .23 De gastos de publicidad, basándose en los proyectos presentados por el publicista.
- .24 De gastos de compras de oficina, basándose en los datos proporcionados por el cajero.
- .25 De gastos de administración, tales como luz, renta, contribuciones, etc.

2.- Caja.

- 2.1 Controla los pagos hechos por la empresa, revisando para ello la póliza de caja.
- 2.2 Cuida de que se revisen detalladamente la facturas presentadas a cobro en la empresa.
- 2.3 Controla los depósitos hechos en el banco por el cajero, revisando las fechas correspondientes.

3.- Prestamos.

- 3.1 Gestiona oportunamente prestamos en los bancos, según las necesidades que se presenten y dentro de las políticas establecidas.
- 3.2 Procura la obtención de fondos provenientes de documentos a favor de la empresa, descontándolos en el banco por medio del cajero.

4.- Créditos y cobranzas.

- 4.1 Autoriza créditos, bonificaciones, etc., a clientes, dentro de las políticas y normas fijadas al respecto, y cancela en su caso los otorgados.
- 4.2 Cuida de que se cobre oportunamente a clientes y deudores, utilizando para ello, el control de vencimientos de deudores elaborado por el contador.

- 4.3 Cuida de que se efectúe oportunamente los pagos requeridos, utilizando para dicho efecto, el control de vencimientos de acreedores elaborado por el contador.
- 4.4 Cuida de que se realice adecuadamente la facturación que va a ser presentada a los clientes, para el cobro de las ventas efectuadas.

5.- Costos.

- 5.1 Lleva un control estadístico de los costos de producción y ventas, por medio de la encargada de la contabilidad.
- 5.2 Interpreta el control mencionado y los estados financieros relativos, a efecto de estudiar la conveniencia de aumentar o disminuir los renglones correspondientes, y aplicar las medidas que considere necesarios.

6.- Contaduría.

- 6.1 Cuida que se realicen periódicamente auditorías internas y externas.

7.- Pagos fiscales.

- 7.1 Cuida la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales.
- 7.2 Requiere al contador la entrega puntual de los recibos de dichos pagos, a fin de archivarlos y poder llevar un control adecuado de los mismos.

8.- Servicios de oficina.

- 8.1 Supervisa y coordina los trabajos de oficina en general.
- 8.2 Cuida, a través del encargado respectivo, el correcto funcionamiento del archivo general de la empresa, procurando determinar:
 - a) Los documentos que se deben archivar.
 - b) Los documentos que se deben desechar.
 - c) El tiempo que deben conservarse los papeles y documentos archivados.
 - d) La normalización de formas internas de la empresa.

e) El sistema de clasificación mas adecuado.

C.- Relaciones públicas.

- 1.- Representa ordinariamente a la empresa, salvo indicaciones de la dirección general.
- 2.- Mantiene las mejores relaciones publicas de la Empresa con las autoridades.
- 3.- Atiende a los clientes, visitantes y proveedores que visitan la fabrica, procurando crear en ellos una actitud favorable hacia la empresa.
- 4.- Procura especial atención a las relaciones con la competencia, para lo cual asiste a juntas periódicas que se celebran, en las que se busca lograr la coordinación de actividades comunes.
- 5.- Mantiene contacto y membrecía con las organizaciones patronales, con fines de relaciones públicas y buscando, al mismo tiempo, aprovechar los servicios que estas ofrecen.
- 6.- Procura participar en aquellas actividades de su comunidad que considere ventajosas para aumentar el prestigio de la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

A.- ACTIVIDADES DIARIAS:

	Tiempo Aprox.
1.- Revisa asuntos pendientes y los ordena según su importancia a fin de desahogarlos en el curso del día.	20 Mins.
2.- Revisa y estudia la correspondencia recibida turnando a los jefes respectivos la que ellos deban contestar, con las instrucciones apropiadas.	30 Mins.
3.- Contesta de inmediato la correspondencia que amerite que el personalmente lo haga, dictando a su secretaria.	30 Mins.
4.- Atiende o hace llamadas telefónicas sobre asuntos muy diversos con clientes especiales, competidores, asesores, etc., con miras principalmente de relaciones publicas.	40 Mins.
5.- Celebra acuerdos con sus colaboradores a	

- | | | |
|-----|--|-----------|
| | fin de dar y recibir información, tomar decisiones, resolver dudas, etc. | 1.30 Hrs. |
| 6.- | Estudia problemas de muy diversa índole, solicitando para tal efecto la información que considere necesaria. | 2 Hrs. |
| 7.- | Autoriza documentos, créditos, etc. dentro de las normas y políticas prefijadas al respecto | 20 Mins. |
| 8.- | Recibe público que acude a su oficina a tratar asuntos varios, cuando la índole de estos los amerite. | 1.30 Hrs. |
| 9.- | Revisa y firma la correspondencia que se origina en los altos niveles de la empresa. | 30 Mins. |

B.- ACTIVIDADES PERIÓDICAS:

- | | | |
|-----|---|----------|
| 1.- | Acuerda con el director general para recibir instrucciones, aprobar planes, presupuestos, etc., así como para proporcionar informes y comentar reportes.
(Semanal) | 2 Hrs. |
| 2.- | Acude a las juntas del consejo de administración.
(Mensual) | 4 Hrs. |
| 3.- | Trabaja en la elaboración de presupuestos y revisa estados financieros.
(Anual) | 20 días. |

C.- ACTIVIDADES EVENTUALES:

- 1.- Participa en congresos, convenciones, asambleas, etc., que considere ventajosas para aumentar el prestigio de la empresa.
- 2.- Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por el consejo de administración.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- Conocimientos y experiencia.

- 1.1- Necesita poseer los conocimientos correspondientes a **primaria, secundaria y bachillerato** como base de cultura general necesaria para la adecuada administración de la empresa.
- 1.2- Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica, en técnicos de administración general, contabilidad, ventas y relaciones humanas, que son equivalentes a una carrera mínima de cuatro años.

- 1.3- Requiere saber inglés, al menos para poder leer artículos de interés que se publican en folletos y revistas técnicas en ese idioma.
- 1.4- Debe poseer una experiencia mínima de dos años en las funciones y actividades que se realicen en la empresa, a efecto de desarrollar eficazmente la administración general de la misma.
- 1.5- Requiere el manejo de computadoras y los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

2.- Responsabilidad en Trámites.

- 2.1- Es responsable en general de los resultados finales, favorables o desfavorables, de la empresa, para lo cual recibe plena autoridad de decisión, limitada por las políticas, normas, presupuestos y programas anuales aprobados por la dirección general.
- 2.2- Responde en particular del correcto desarrollo de todos los trámites financieros, ya que este Dpto. está directamente a su cargo.
- 2.3- Responde igualmente de la buena conducción de las relaciones públicas.
- 2.4- Es responsable de elaborar, fundamentar y presentar oportunamente ante la dirección general todas las sugerencias, problemas, etc., que se requiera la intervención de la suprema autoridad, en forma de que puedan tomarse eficazmente las medidas necesarias.
- 2.5- Debe rendir informes por lo menos mensualmente, a la dirección general, concisos, pero de tal manera completos y documentados, que esta autoridad pueda dar a conocer con detalle la posición económica, financiera, en ventas, producción, etc., de la empresa. Debe tener preparados, para presentarlos a solicitud de la misma dirección, datos mas completos y detallados.
- 2.6- Es responsable de exigir al departamento de producción el exacto cumplimiento de los programas mínimos que se les hayan señalado, así como de coordinar adecuadamente su actuación. Debe resolver los casos que no queden expresamente comprendidos entre las facultades encomendadas o los jefes de estos departamentos.

3.- Responsabilidad en contactos.

- 3.1- Tiene contacto periódico con las empresas competidoras, a través de juntas que celebra con ellas, en las que se compromete a respetar convenios en materia de precios y condiciones de venta.
- 3.2- Tiene contacto frecuente con funcionarios bancarios, a efecto de gestionar prestamos y descontar documentos.
- 3.3- Procura dar atención adecuada al contacto con autoridades, a efecto de mantener las mejores relaciones posibles con las

mismas, y lograr de este modo una solución rápida y favorable a los asuntos que presenta ante ellos.

- 3.4- Cuida de la atención debida al contacto que tiene con proveedores, y clientes especiales, para fines de compras, pagos, promoción de ventas y relaciones publicas.
- 3.5- Tiene contacto con profesionistas, como abogados, notarios, técnicos en organización y ventas, etc., para la solución eficaz de problemas especiales que requieren la intervención oportuna de dichas personas.
- 3.6- Procura atención especial a los contactos que ocasionalmente tiene, al fungir como representante de la empresa en eventos sociales, culturales o de otra índole, y al hacer las declaraciones a que haya lugar.

4.- Autoridad.

4.1 Normas Generales: le corresponde íntegramente en todas las funciones, niveles y campos de la empresa, con excepción de los que a continuación se señalan, los cuales corresponden, en razón de su trascendencia, al director general:

- .11 Destinos finales de la empresa.
- .12 Fijación de objetivos y políticas generales.
- .13 Aprobación de presupuestos anuales o mayores de un año.
- .14 Aplicación del superávit del ejercicio.
- .15 Erogaciones especiales no estipuladas en los presupuestos aprobados.
- .16 Gestión de créditos superiores a un millón de quetzales.
- .17 Las demás limitaciones que resulten de este análisis, de las políticas generales, o que expresamente le señale la dirección general.
- .18 Normalmente no ejerce la autoridad que ha delegado, sino en los casos de excepción en que estime indispensable hacerlo.

4.2- Presupuestos.

4.21- Solicita del director general la aprobación de los presupuestos anuales relativos a:

- .1 Gastos de producción.
- .2 Gastos de venta.
- .3 Gastos de compra.
- .4 Gastos de publicidad.
- .5 Gastos generales.

- 4.22- Decide en la formulación y aplicación mensual de los presupuestos aprobados por el director general. Autoriza cualquier cambio en la aplicación de dichos presupuestos.
- 4.23- Solicita autorización para cualquier gasto de carácter especial, no estipulado, al menos globalmente, en los presupuestos aprobados por la dirección.

4.3- Producción.

- 4.31- Aprueba el programa de producción mensual, basándose las sugerencias del gerente de producción y en las necesidades expresadas por el gerente de ventas. Autoriza cualquiera modificación en el mismo.
- 4.32- Decide sobre la introducción de nuevos sistemas de producción, para simplificar y reducir costos en la misma y obtener un aumento en el rendimiento de las máquinas.
- 4.33- Decide las medidas que considera necesarias para bajar los costos de mano de obra, materia prima y gastos indirectos de producción, tomando en cuenta las sugerencias que presente el gerente respectivo.

4.4- Ventas.

- 4.41- Cuida de que se establezcan y revisen periódicamente las políticas y normas relativas a sistemas de ventas, canales de distribución, manejo del producto, sueldos y comisiones a agentes, descuentos y bonificaciones a clientes, etc., que deberán regir las actividades del Dpto. de ventas.
- 4.42- Fija las metas del departamento de ventas, basándose en los estudios de mercado y en los pronósticos de ventas.
- 4.43- Aprueba, o modifica el programa de ventas elaborado por el gerente del departamento correspondiente.
- 4.44- Autoriza el monto y forma de otorgar créditos, descuentos y bonificaciones a los clientes.
- 4.45- Autoriza, en su caso, los proyectos de sistemas de pago y comisiones a agentes, presentados por el gerente de ventas.
- 4.46- Autoriza la forma y tiempo de realizar la publicidad y propaganda, dentro de los presupuestos y programas aprobados.

4.5- Personal.

- 4.51- Tiene autoridad para seleccionar y contratar al personal que va a ocupar los puestos nuevos.

- 4.52- Decide los sueldos que considera necesario pagar a los empleados, dentro de los presupuestos aprobados.
- 4.53- Autoriza aumentos de sueldos a los empleados, prestaciones, etc., atendiéndose a las políticas fijadas por la dirección.
- 4.54- Delega el adiestramiento de los nuevos empleados al personal que, según su criterio, sea más adecuado para ello.
- 4.55- Autoriza las vacaciones al personal bajo sus órdenes, en la forma y tiempo que considere más adecuados, en forma de no interrumpir, ni retrasar, las actividades normales de la empresa.

4.6- Costos.

Decide sobre las medidas que considere más adecuadas para reducir los costos originados en ventas, publicidad, producción, salarios y horas extras, gastos generales, etc.

4.7- Pagos.

- 4.71- Autoriza, en forma general o especial, el pago de las facturas y otros documentos presentados a cobro en la empresa.
- 4.72- Autoriza el pago de los impuestos causados, revisando previamente la declaración relativa, elaborada por el contador.

4.8- Prestamos.

Gestiona préstamos especiales en los bancos, cuando se requieren para cumplir o ampliar algún presupuesto, ateniéndose a las políticas fijadas por la dirección.

Teniendo claro la forma en que se efectúan los análisis de puestos a nivel ordinario y ejecutivo, se procederá a realizar el contenido necesario que debe de llenar cada persona aspirante a un puesto dentro de la organización, lo cual no es más que la elaboración de los distintos documentos que son necesarios tener para realizar esta actividad, así como algunas sugerencias para su buena utilización, debido a la carencia de información que se tiene dentro de la organización.

3.2-

1) Puesto	Gerente de ventas
2) Ubicación	Oficinas centrales
3) Departamento Controlado	Ventas
4) Jefe Inmediato	Gerente general
5) Empleados a sus ordenes	Representantes de ventas

Capital
 Departamental

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Será responsable ante el gerente general de mantener un nivel de ventas aceptable para la empresa. Para ello tiene que programar, organizar y controlar las visitas de los representantes de ventas con sus clientes. Mantener una excelente atención en lo que es el servicio al cliente, en los casos en que sean pedidos de producto directos a la fabrica. Se encargará de los estados de cuentas de los clientes, así como de efectuar los cobros respectivos a clientes que se encuentren morosos.

FUNCIONES BÁSICAS

A) Administración general

1) Previsión en ventas

Tendrá a su cargo la realización de pronósticos de ventas a largo plazo, apoyándose en las opiniones de sus representantes de ventas, utilizando técnicas como la investigación de mercados, la cual es bastante eficiente en esta área.

Además tendrá que establecer técnicas de publicidad, para promocionar productos que no hayan tenido mucho comercio dentro de la empresa, lo cual representa una pérdida para la misma.

2) Planeación

Deberá realizar una planeación estratégica, tomando en cuenta los factores que puedan afectar las ventas de la empresa, tales como entorno, factores internos, factores externos, así como establecer áreas claves, que ayuden al mejoramiento de las ventas.

3) Organización

Es el encargado de distribuir a los representantes de ventas a través de zonas a nivel capitalino y departamental, teniéndose en los departamentos los siguientes:

- Costa Sur
- Occidente (Altiplano)
- Oriente
- Sur - Occidente
- Nor - Oriente

asignando a cada representante una zona definida, la cual tendrá que ser respetada por sus demás colegas.

Tendrá a su cargo la supervisión de cada vendedor, en la forma en que éste atienda al cliente, si ofrece toda la cantidad de producto que se le ordena, la manera y el tiempo que recibe el pedido, etc.

Esta supervisión es recomendable realizarla cada seis meses.

4) Integración

De preferencia deberá escoger representantes de ventas que sean extrovertidos. Si este no fuera el caso, deberá de proporcionarle los medios de adiestramiento y capacitación, tanto en aspectos de trabajo como sociales, para obtener la mayor eficiencia y colaboración del personal.

5) Dirección

Se encarga de establecer la coordinación entre los supervisores de ventas, para ello deberá organizar juntas, en donde se establecerán algunas anomalías que se den dentro del desarrollo del trabajo.

Delega la autoridad a los supervisores para que puedan tomar decisiones, cuando se presente algún problema con los clientes, y que pueda ser solucionado sin necesidad de consultar al gerente.

6) Control

Se encargará de mantener el control de el volumen de ventas efectuadas durante el mes, así como de el rendimiento de los representantes de ventas a través de los supervisores y la opinión de los clientes, en lo referente a la atención que les brinda la empresa.

B) Finanzas

Créditos y cobranzas

Tendrá control de qué se cobre oportunamente a clientes y deudores, utilizando para ello, el control de vencimientos de deudores elaborado por el contador.....

También tendrá el cuidado de revisar que se realice la facturación que va a ser presentada a los clientes, para evitar posibles errores en la misma.

C) Relaciones públicas

Atenderá a los clientes que visitan la fábrica, tratando de crear en ellos una actitud favorable hacia la empresa.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- Conocimientos y experiencia.

- 1.1- Necesita poseer los conocimientos correspondientes a **primaria, secundaria y bachillerato** como base de cultura general necesaria para la adecuada administración de la empresa.
- 1.2- Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica, en técnicos de administración general, contabilidad, ventas y relaciones humanas, que son equivalentes a una carrera mínima de cuatro años.
- 1.3- Requiere saber inglés, al menos para poder leer artículos de interés que se publican en folletos y revistas técnicas en ese idioma.
- 1.4- Debe poseer una experiencia mínima de dos años en las funciones y actividades que se realicen en la empresa, a efecto de desarrollar eficazmente la administración general de la misma.
- 1.5- Requiere el manejo de computadoras y los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

2.- Responsabilidad en ventas

Tiene la responsabilidad de que el nivel de ventas se mantenga bastante alto, en caso contrario, que no baje del mínimo.

Tendrá a su cargo la evaluación y supervisión de los representantes de ventas, celebrando para ello una reunión mensual, en donde se expondrán problemas encontrados y se buscará la forma de encontrar soluciones.

Elaborará los programas de pronósticos de ventas que considere necesario.

3.- Autoridad

Tiene autoridad directa sobre los representantes de ventas y supervisores, pudiendo solucionar cualquier tipo de problema que se presente dentro de su campo de autoridad, caso contrario, deberá remitir el problema al gerente general, para poder llegar a tener solución.

Podrá autorizar descuentos hasta cierto límite, caso contrario, deberá obtener la autorización del gerente general.

NORMAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. Todo el personal de ventas tiene la obligación de presentarse a las oficinas centrales el día lunes a las 8:00 horas en punto. Procederán en forma inmediata a efectuar la liquidación de su viaje (cobros efectuados), con la contadora de la empresa teniendo que devolver a la gerencia de ventas las facturas que no hallan sido canceladas.
2. Después del trámite anterior procederán a entregar a la gerencia de ventas los pedidos que hallan sido obtenidos en su gira de trabajo, para que los mismos sean tramitados en forma inmediata, para su despacho, así mismo entregar un informe de trabajo realizado por escrito.
3. El resto de la mañana se dedicará a reunión de trabajo en las oficinas centrales y recibirán la papelería correspondiente a la gira a efectuar (facturas pendientes de cobro). Así como el caso del personal de vehículo, recibirán los pedidos que tendrán que trasladar a los clientes de su zona o ruta.
4. Presentarán el itinerario a ser cubierto en su nueva gira de trabajo, a efecto que le sean emitidos los cheques de viáticos y de ser el caso las cuentas semanales de combustibles.
5. Los martes de cada semana todo el personal de ventas deberá estar ya ubicado en sus zonas de trabajo respectivo.
6. Es obligación de todo vendedor reportarse diariamente a las oficinas centrales para pasar informes de movimientos o pedidos urgentes que es necesario despachar inmediatamente, (lo que puede ser en la mañana o en la tarde).
7. Se exige visitar a un mínimo de diez clientes al día (incluyendo clientes nuevos), y el detalle de la plática deberá hacerse constar por escrito en el informe semanal y ser presentado a la gerencia de ventas, que lo llevará a la gerencia general.

8. Para efecto de las ventas no se tomarán en cuenta los feriados de todo tipo. Incluyendo los días hábiles que sean a media semana, ya que en campo los mismos no se llevan a cabo y son buenas oportunidades para conseguir nuevos clientes.
9. La política de ventas estará enfocada hacia clientes directos, que son los únicos que pueden hacer volúmenes grandes, sin descuidar así mismo los agroservicios de cada zona, los cuales deberán ser visitados en un lapso no menor de quince días.
10. Como norma de la empresa se recibirá cheque de pago de facturas únicamente a nombre de AQUIMSA y solo a clientes reconocidos. Cuando no sea este el caso se exigirá efectivo el cual debe ser depositado a la mayor brevedad posible en cualquiera de los bancos con quienes AGENCIAS QUIMICAS, tiene cuentas bancarias y al entregar la liquidación semanal presentar la copia del depósito efectuado durante la gira.
11. Es terminantemente prohibido tomar fondos de cobros por parte de la persona que esté haciendo los mismos.
12. Los lunes en la tarde se dedicarán a visita de clientes en la ciudad de Guatemala, los cuales hayan sido contactados durante el trabajo de la semana en el campo.
13. Cada representante de ventas recibirá un talonario de recibos de caja numerados en forma correlativa, los cuales en ningún momento emitirá en forma desordenada, con enmiendas o tachones porque de ser ese el caso el mismo deberá ser anulado y el juego completo entregado a contabilidad. Al momento de hacer su liquidación el día lunes se efectuará auditoría de los recibos no emitidos los cuales deberán ser cuadrados contra la entrega del talonario original.

3.3-

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1) Puesto | Gerente de producción |
| 2) Ubicación | Km. 34.5 carretera al Pacífico
(Planta de producción) |
| 3) Dptos. controlados | Área de abono orgánico
Área de bodega
Área de insecticidas en polvo
Área de insecticidas en líquidos
Área de insecticidas granulados |
| 4) Jefe Inmediato | Gerente general |
| 5) Empleados a sus ordenes: | - Supervisores de áreas |

- Jefe de bodega.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es el encargado de mantener a un nivel establecido la elaboración de todos los productos de la planta, llevar el control de materia prima, indicando la fecha en que debe ser adquirida la misma.

Es responsable de toda la seguridad del personal, así como de la maquinaria que utilicen dentro de la planta.

Es el encargado de llevar el control de salidas de producto terminado hacia las oficinas centrales, así como de la adquisición de la materia prima para la elaboración del producto.

FUNCIONES BÁSICAS

A) Administración general

1) Previsiones de fabricación

Es el encargado de elaborar mejoras dentro de la planta, realizando sistemas y métodos que aumenten la productividad tales como: simplificación de procesos, estudios de tiempos y movimientos, posibilidad de fabricar nuevos productos para la expansión de la empresa hacia nuevos mercados, mejoramiento del empaque y calidad del producto, aprovechamiento integral de la maquinaria existente, etc.

2) Planeación

Elabora la planificación en una forma mensual, considerando los diferentes factores que pudieran afectar, tales como entorno, factores internos y externos, etc; basándose en la planificación intermitente, tomando en cuenta los pedidos urgentes que pudieran tenerse, sin alterar el curso de los otros pedidos que ya se tienen en elaboración.

Se encarga de llenar las fichas de elaboración de cada parte del producto, estableciendo la fecha y hora en que se empezó a elaborar y la fecha y hora en que deberá entregarse al departamento siguiente, esto se realiza a través de una carta de Gantt, estableciendo así un orden cronológico.

3) Organización

Tiene a su cargo las áreas de trabajo de la planta, las cuales son:

- Área de abono orgánico
- Área de insecticida en polvo
- Área de insecticida en líquidos
- Área de insecticida granulados

- Área de abono orgánico

Se utilizan depósitos llamados biodigestores de 60 mts³, los cuales conforman seis unidades en serie, estos son llenados de estiércol de bovinos, equinos y aves. La materia permanece por un lapso de 90 días en los biodigestores y cerrado hasta cumplir el tiempo establecido, a manera de conseguir su fermentación, recibiendo directamente los rayos del sol. Posteriormente, el producto se molido en el molino desmenuzador con paletas, cernido en zarandas manuales y envasados en sacos para pesar el producto terminado. Luego se traslada al área de bodega donde es almacenado.

Equipo y maquinaria utilizado en esta área

Molino desmenuzador con paletas, zarandas, báscula y cosedora de sacos.

Seguridad laboral

El personal encargado de trabajar en esta área, cuenta con el siguiente equipo: botas, overoll, gorra, mascarilla para polvo.

- Área de Insecticida en polvo

En este proceso, se utiliza el molino de martillo y bolas para pulverizar caolín, luego de mezclarlo con materia técnica para rebajarlo al 2% y 4% de concentración.

Las materias primas utilizadas son: malathion técnico al 95% y methil parathion al 80%. La forma de dosificación en la mezcla es mediante bomba nebulizadora a presión de 450 lbs/plg², para impregnar el producto, obteniendo insecticidas de características de polvo seco al 5% o 10% de humedad, para estar listo a ser espolvoreado sobre la tierra y ser de utilidad en la agricultura; no teniendo durante el proceso ningún tipo de desechos riesgosos mas que el empaque donde viene la materia técnica y el sello de empaque que ejerce la presión a la bomba.

Los envases utilizados para el producto terminado son bolsas de polietileno de alta resistencia molecular, de tres milímetros de espesor, impresas según las normas de envasado de insecticidas en polvo y cumpliendo con todas las especificaciones que rigen el control de calidad, tanto a nivel nacional como internacional.

Equipo y maquinaria utilizada en esta área

Molino de bolas rotativo, mezcladora tipo bache de paletas, llenadora dosificadora y selladora de bolsas.

Seguridad laboral

El personal encargado de trabajar en esta área, cuenta con el siguiente equipo: botas, overoll, mascarilla para polvo, anteojos, casco y guantes, así como las instalaciones específicas para cambio de ropa, lockers, baño y sanitarios.

- Área de insecticidas en líquidos

La generación del producto utiliza el proceso de DOSIFICACIÓN, para lo cual se cuenta con un depósito de acero inoxidable con 1,296 litros de capacidad, con agitador, en donde se elaboran las mezclas físicas, de las diferentes materias primas, con solventes y emulsificantes, durante un período necesario y suficiente para lograr la emulsión.

La materia prima utilizada es el Malathion al 95% (Fyfanon), rebajándola mediante el proceso anteriormente mencionado, llevándolo a un 57%.

La forma de dosificación es: octavos, 5 litros, litros, galones, canecas (20 o 18 litros), toneles.

Todos los plásticos utilizados son de alta resistencia molecular y toneles con revestimiento de plástico.

Los desechos que se presentan durante el proceso son prácticamente nulos, ya que el procedimiento (dosificación) utilizado los evita. Sin embargo, en el caso de un derrame se cuenta con un dispositivo constructivo que permite canalizar los líquidos, los cuales son conducidos a una fosa de tratamiento.

En la comercialización de estos productos se utilizan cajas de cartón con capacidad para acomodar 20 litros y otras para 5 galones, canecas de 20 litros y toneles de 200 litros.

Equipo y maquinaria utilizado en esta área

Tanque formulador cilíndrico de acero inoxidable con capacidad de 1,296 litros, agitador con motor SUMER de 60 Hz., depósito de acero inoxidable con capacidad de 200 litros, llenadora con cinco llaves de paso instaladas.

Seguridad laboral

Las personas que trabajan en esta área, utilizan el siguiente equipo: botas, overoll, mascarillas con filtros, anteojos, cascos, guantes,

extinguidores; además se cuenta con supervisores y pictogramas, los cuales permiten garantizar su utilización.

- Área de insecticida granulados

En el proceso de formulación de insecticidas granulados la materia prima utilizada es piedra poma con características de granulometría y humedad necesarias según normas internacionales, la cual se compra clasificada y cernida ya lista para usarse como materia inerte. Luego mediante la mezcla física de la materia inerte impregnada en los granos de arena, se obtiene el producto final, el cual es utilizado en la agricultura, aplicándose en el suelo al pie de las plantas.

Los desechos obtenidos son casi nulos, ya que los sobrantes son inertes y en cantidad mínima.

El producto terminado es envasado en bolsas de 1 kilo (2.205 lbs.) y de 15 kilos (33 lbs.), hechas de polipropileno de alta densidad y de alta resistencia molecular; utilizando para su envasado final sacos de 25 y 50 bolsas de 1 kilo/unidad y sacos de 15 kilos/bolsa llevando impresas las instrucciones según el reglamento de comercialización, envasado de pesticidas, para garantizar la comercialización del producto.

Equipo y maquinaria utilizada en esta área

Mezcladora impregnadora, báscula pesadora, selladora de pie para bolsas, cosedora de bolsas.

Seguridad laboral

El personal que labora en esta área, durante el proceso de formulación utiliza el siguiente equipo de seguridad: overoll, guantes largos, botas, mascarilla con carbón activado y casco.

Es importante hacer notar que el uso del equipo de seguridad dentro de la planta, es de carácter obligatorio para todo trabajador en las diferentes áreas de trabajo, ya que al poner en práctica las medidas de seguridad, se evitarán riesgos y se colaborará en la protección del medio ambiente.

- Exige a cada supervisor encargado de cada área, que se cubran las actividades encomendadas de una manera eficiente, delegando en ellos autoridad.

- Exige al jefe de bodega de planta a que lleve un control de las entradas y salidas de producto terminado, reuniéndose semanalmente para realizar el cuadro exacto.

4) Integración

Selecciona a los supervisores, siendo estos los encargados de indicar a quienes tienen que dársele adiestramiento y capacitación, e instruye a los supervisores en la forma en que tiene que realizarse dicho adiestramiento.

5) Dirección

Delega adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera cada supervisor. Establece constantemente la coordinación posible entre las áreas de trabajo. Supervisa la actuación de los supervisores a través de informes de trabajo, los cuales tienen la finalidad de orientar, mejorar y ajustar todas las funciones y actividades.

Es recomendable que se reúnan el gerente de producción y los supervisores al menos dos veces al mes, para que se manifiesten problemas suscitados en las áreas de trabajo y tratar de encontrar soluciones.

6) Control

Se deben de realizar informes mensuales acerca de cantidad y ritmo de la producción en el mes, resultados de control de calidad, gastos de compras al mes, número de horas extras pagadas a los obreros, ausentismo en el personal, sugerencias o quejas importantes del personal, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- Conocimientos y experiencia.

- 1.1- Necesita poseer los conocimientos correspondientes a **primaria, secundaria y bachillerato** como base de cultura general necesaria para la adecuada administración de la empresa.
- 1.2- Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica, en técnicos de administración general, contabilidad, ventas y relaciones humanas, que son equivalentes a una carrera mínima de cuatro años.
- 1.3- Requiere saber inglés, al menos para poder leer artículos de interés que se publican en folletos y revistas técnicas en ese idioma.
- 1.4- Debe poseer una experiencia mínima de dos años en las funciones y actividades que se realicen en la empresa, a efecto de desarrollar eficazmente la administración general de la misma.
- 1.5- Requiere el manejo de computadoras y los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

2.- Responsabilidad

- Tiene la responsabilidad de presentar al gerente general los planes de trabajo de la planta, en una forma cronológica, esto se hace mensualmente.

- Tiene que asistir a las reuniones que programe el gerente general, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presenten dentro de la planta.

- Tiene la responsabilidad de que la producción sea entregada en la fecha ofrecida al cliente, esto con el fin de evitar demoras, las cuales puedan volverse en quejas, afectando la imagen de la empresa.

3.- Autoridad

Es la máxima autoridad de la planta, es el que da el visto bueno al contratar a trabajadores, ya que conoce el proceso de producción de cada área de una manera excelente.

Puede despedir a cualquier trabajador de la planta, siempre y cuando haya incurrido en una falta grave tales como: hurto, riñas, estado de ebriedad o drogadicción, etc.

3.4-

1) Puesto	Gerente financiero - administrativo
2) Ubicación	Oficinas centrales
3) Jefe Inmediato	Gerente general

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es responsable ante el gerente general, de las áreas de compras y administrativa. Para ello deberá de realizar cotizaciones, manejo de inventarios para la adquisición de insumos, así como realizar entrevistas al personal que será contratado en la empresa.

FUNCIONES BÁSICAS

A) Administración general

1.- Previsión

a) Previsión financiera

Recibirá por parte del contador de la empresa, los estados de resultados, para analizar la situación financiera de la empresa, dando un dictamen, proporcionará consejos para realizar mejoras dentro de la misma tomando como base los resultados obtenidos.

b) Previsión económica

Tiene que estar bien informado acerca de todos los factores externos (cambio de dólar, inflación, impuestos, etc.) que puedan afectar la economía, ya que esto repercute en la situación económica de la empresa.

2.- Planeación

Realiza planes de contingencia, el cual debe ser aplicado al presentarse algún factor externo, ayudando de esta manera a que la empresa no se vea afectada económicamente.

3.- Organización

Se encarga de organizar la distribución de los pedidos de los clientes, así como de emitir las ordenes de compra de materia prima, para ello, toma en cuenta la planificación realizada por el gerente de producción. Coordina la planta de producción con las oficinas centrales, en cuanto a requerimientos.

4) Dirección

Delegación inmediata

Delega la responsabilidad, al contador en el manejo de cuentas por pagar / por cobrar de productos agroquímicos.

Comunicación

Expone mediante una reunión el estado financiero que tiene la empresa, despertando de esta forma el interés en los otros gerentes, para que éstos traten de encontrar posibles soluciones.

Remuneración

Tiene a su cargo el control y observación de todos los pagos reportados por el contador, dando el visto bueno de autorización.

5) Control

Controles contables

El contador deberá presentar un control de lo que son:

- a) Costos de producción
- b) Costos de ventas
- c) Pagos fiscales
- d) Estados financieros

B) Finanzas

1) Presupuestos

Es el encargado de la cotización de materiales y/o materias primas para la empresa, siendo esto una parte importante, ya que influye directamente en el precio final del producto. Emite órdenes de compras y cotiza los precios de venta de los productos de otras empresas, para estar al margen de la competencia.

2) Préstamos

Junto con el gerente general y el director, gestionan préstamos a los diferentes bancos del sistema, según las necesidades que se encuentren dentro de la empresa.

3) Créditos y cobranzas

Previa autorización del gerente general, puede autorizar o cancelar créditos.

4) Pagos fiscales

Se encarga de presentar toda la papelería del cierre del año fiscal al ministerio de finanzas públicas, así como de la cancelación de facturas si fuese el caso necesario.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- Conocimientos y experiencia.

- 1.1- Necesita poseer los conocimientos correspondientes a **primaria, secundaria y bachillerato** como base de cultura general necesaria para la adecuada administración de la empresa.
- 1.2- Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica, en técnicos de administración general, contabilidad, ventas y relaciones humanas, que son equivalentes a una carrera mínima de cuatro años.
- 1.3- Requiere saber inglés, al menos para poder leer artículos de interés que se publican en folletos y revistas técnicas en ese idioma.
- 1.4- Debe poseer una experiencia mínima de dos años en las funciones y actividades que se realicen en la empresa, a efecto de desarrollar eficazmente la administración de la misma.
- 1.5- Requiere el manejo de computadoras y los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

2.- Responsabilidad

- Tiene la responsabilidad de llevar un control exacto y al día de todas las transacciones financieras que efectúe la empresa, así como de presentar informes respecto de la situación de la misma.

3.- Autoridad

- Tiene autoridad directa sobre el contador y los auxiliares del contador, exigiendo a su vez que el trabajo que efectúen lo lleven actualizado, evitando de esta manera demoras que puedan afectar la labor que él desempeña.

3.5-

1) Título	Encargado de bodega
2) Ubicación	Bodega central de producto terminado.
3) Reporta	Gerente de ventas Gerente de producción
4) Fecha de análisis	15-01-97.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Su trabajo consistirá en llevar la clasificación de los distintos tipos de productos, así como llevar el control de entrada y salida de el producto a través del sistema de archivo, asignándole una tarjeta de identificación a cada producto con la cantidad existente del mismo.

Así mismo será responsable de todo el producto que se encuentre en bodega y reportará al Gerente de Producción la necesidad de elaborar un producto al observar que se esta agotando.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Ventas

- a) Recibe orden de venta de un producto determinado, previamente con autorización del departamento de ventas, al cual dará salida de la bodega.
- b) Una vez autorizada la venta, buscará la tarjeta de archivo que identifica al producto vendido, en donde se hará la descarga de la existencia que se tiene, corroborándolo con la fecha y su firma.
- c) Luego entregará la orden del producto, quedándose él con una copia de la misma, para que se efectúe la elaboración de la factura y proceder el respectivo cobro de la misma.

Adquisición de productos

- a) Recibirá por parte del gerente de producción, una orden con cierta cantidad de producto clasificado, el cual deberá de inventariar y agregar al producto ya existente.
- b) Devolverá la orden original con la firma de recibido, quedándose con una copia, la cual archivará en el folder de adquisición de productos.

- c) Realizará las anotaciones respectivas en cada tarjeta de archivo, luego de haber recibido el producto, manteniendo así un inventario actualizado del producto.

OPERACIONES PERIÓDICAS

Diariamente, antes de iniciar sus labores, asear el área de sus trabajo y chequear que todo se encuentre en orden.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad

a) Instrucción

Necesita solamente saber leer, escribir, sumar y restar números enteros y decimales.

b) Experiencia

De preferencia, que haya trabajado en un puesto similar, sino ha conocido el trabajo, darle al menos 15 días de instrucción.

c) Orden

Manejar todo el producto en orden alfabético, y bien ordenado en bloques que lo identifiquen para su fácil despacho.

Esfuerzo

a) Físico

Requiere de levantar sacos y envases de producto agroquímico.

b) Mental

Atención en el momento de recibir el producto al estar contando.

Responsabilidad

a) del producto

Es responsable de todo el producto que se encuentra dentro de la bodega, ya que será la única persona que tendrá acceso directo. Haciéndose responsable de pagar cualquier pérdida que ocurra dentro de la misma.

b) de inventario

Tendrá reuniones con el gerente de ventas y de producción, para rendir cuenta de lo recibido de la planta y de lo vendido en la oficina, debiendo cuadrar todo lo recibido, con las hojas de archivo que maneje.

c) La hora de entrada es a las 8:00 a.m. y su hora de salida a las 6:00 p.m., teniendo una hora de almuerzo y quince minutos de refacción en la mañana y en la tarde.

Condiciones de trabajo

a) Ambiente de trabajo

El sitio de trabajo es amplio, bien ventilado, iluminado. Existe un poco de ruido, debido al tráfico de automóviles.

b) Posición

Realiza su trabajo de pie, caminando en un área reducida.

c) Riesgos

Manejar el producto con cuidado, ya que es veneno, tiene que bañarse todos los días, después de terminar su labor diaria.

3.6-

1) Puesto	Secretaria
2) Ubicación	Oficinas centrales
3) Reporta	Gerente general
4) Fecha de elaboración	15-01-97

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Se encarga de la atención de llamadas telefónicas, faxes, etc.; de la redacción y elaboración de cartas que se envían a los distintos clientes y proveedores, así como de atender a las personas que llegan a la oficina.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a) Servicios estenográficos

1) Toma taquigráficamente los dictados del gerente, haciendo la transcripción mecánica de los mismos.

2) Contesta correspondencia sencilla que se le encomienda, copia, artículos o estudios que se le señalen.

3) Despacha oportunamente la correspondencia, revisando previamente direcciones.

b) Archivo

1) Maneja el archivo de todos los documentos importantes, debiéndolo hacer por mes, y luego anual, para luego guardar todos los documentos clasificados por años.

c) Comunicación

1) Atiende las llamadas telefónicas, tomado notas de los recados cuando su jefe no puede contestarlas, y comunica a éste con las personas que le indique.

2) Asigna la ruta de mandados que tiene que realizar el chofer de la empresa.

d) Vigilancia de la oficina

1) Cuida que se haga la limpieza de la oficina así como de su presentación y orden.

2) Gestiona con oportunidad la reparación y revisión de las máquinas, muebles, equipo, etc.

ESPECIFICACIÓN

1) Habilidad

a) Instrucción

Primaria y dos años de estudios comerciales que comprendan por lo menos gramática, taquigrafía, mecanografía, correspondencia, computación, inglés, documentación y archivo.

b) Experiencia

Mínima de seis meses, que le permita precisión, limpieza y rapidez (80 palabras en taquigrafía y 40 en mecanografía).

c) Criterio

El requerido por la selección y catalogación en el archivo.

2) Esfuerzo

a) Físico

El necesario para la pulsación mecanográfica realizada en la mayor parte de la jornada.

b) Mental

Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores. Buena memoria.

3) Responsabilidad

a) En sigilo

Tiene acceso a problemas delicados e importante.

b) En equipo

Estar atenta, cuando el computador necesite servicio, a surtir el material para que se desarrolle su trabajo.

4) Condiciones de Trabajo

a) Posición

Varía, predomina la posición sentada.

b) Cansancio

El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

3.7-

1) Puesto	Contador
2) Ubicación	Oficinas centrales
3) Reporta	Gerente general
4) Fecha	15-01-97

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Se encarga del control de cuentas por cobrar y por pagar de toda la empresa, así como de realizar la conciliación bancaria, y el manejo de libros de compras y ventas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1) Personas que compran en oficinas

- a) Recibe por parte del gerente de ventas y de el bodeguero la autorización para efectuar la facturación del producto.
- b) Antes de la facturación, tiene que controlar en el archivo de cuentas por cobrar, que el cliente no se encuentre moroso, si se encontrara moroso, tiene que pedir autorización al gerente de ventas para llegar a algún acuerdo de pago y proceder con el despacho de la mercadería y el cobro respectivo.
- c) Si el cliente paga de contado con cheque, deberá anotar en la parte de atrás el nombre, número de cédula, etc.; por cualquier problema que existiera al momento de realizar el cobro del mismo.
- d) Entregará al cliente la factura cancelada con el respectivo recibo de caja, quedándose con copia de la misma para archivar en ventas. Las facturas no se consideran canceladas si no se presentan los recibos de caja correspondientes.

2) Procedimiento para pago de representantes de ventas

- a) Entregará a cada representante de ventas, el cobro respectivo, esto dependerá del tipo de zona a la que el representante se dirija, quedándose con copia de las facturas que entrega. Entregará también los viáticos debiendo firmar un comprobante el cual será archivado dentro de gastos de ventas.
- b) El representante de ventas entregará al contador, el cobro efectuado de las facturas, adjuntando el cheque con el recibo

de caja respectivo, esto servirá para eliminar al cliente del archivo de cuentas por cobrar, quedando éste a su vez solvente.

- c) Llevará el control de los cobros de los representantes de ventas en un libro, en donde anotará fecha, el número de recibo, número de cheque, banco y cantidad del mismo.
- d) Al final del mes sumará el monto de todos los cobros efectuados de cada vendedor, y se procederá a la liquidación de sus comisiones.
- e) Pasará el monto de todos los cheques de los representantes de ventas al gerente financiero para que de el visto bueno, éste a su vez, los pasará al gerente general para que firme la autorización del pago.

3) Pago a proveedores

- a) Pasará al gerente financiero el reporte de todos los pagos que se deberán efectuar a los proveedores, teniendo cuidado en las fechas de pago, para que no exista ningún problema.
 - b) Hará entrega de los cheques a los proveedores, archivando los comprobantes en cuentas canceladas.
- 4) Pasará un resumen al gerente financiero de todos los cobros y pagos realizados durante el mes.
 - 5) Realizará la conciliación bancaria mensualmente, para corroborar los saldos del banco, pagos efectuados, y depósitos hechos.
 - 6) Es el encargado de entregar al mensajero los depósitos de cheques y efectivo, debiendo archivar la copia del depósito sellada por el banco en el archivo de depósitos bancarios.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A) Habilidad

a) Instrucción

Necesita tener conocimientos de computación, en especial el manejo de hojas electrónicas (excel, QPRO).

b) Experiencia

Por lo menos un año de trabajar en posiciones similares.

c) Destreza

● Necesita destreza en el manejo de números y de cuentas, así como en el manejo de archivos.

B) Esfuerzo

a) Mental

Requiere atención continua, buena memoria, etc.

C) Responsabilidad

a) Registro

● Un registro no efectuado, afecta el estado de cuenta de la empresa, y recae la responsabilidad en él.

b) Debe de entregar cada mes estados de resultados, para que sean analizados por el gerente financiero.

D) Condiciones de trabajo

a) Ambiente circundante

El sitio de trabajo se encuentra bien ventilado e iluminado.

b) Posición

Realiza su trabajo sentado, camina pero en un área bien reducida.

c) Riesgos

Puede que se le irriten los ojos al estar mucho tiempo sentado frente a la computadora.

3.8-

1) Puesto	Caja general
2) Ubicación	Oficinas centrales
3) Reporta	Contador
4) Fecha de análisis	14-01-97

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Trabaja en colaboración directa con el contador, en el cargo de auxiliar.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Sus principales atribuciones son las siguientes:

- a) Llevar el libro auxiliar de compras y ventas. (*)
- b) Recibir los cobros de los vendedores, los cuales están obligados a liquidar toda su ruta en cobros y ventas el lunes de cada semana sin excepción alguna (salvo situaciones en que por alguna causa no se pueda liquidar los días lunes, esto se hará cualquier día de la semana.) Así como a devolver al expediente por cobrar las contraseñas o facturas que no haya sido posible efectuar el cobro, cada vendedor debe justificar el motivo por el cual no se efectuó, dicho informe lo traslada al encargado de cuenta corriente junto con el reporte de ruta de los vendedores.
- c) Efectuar en el término del día los depósitos respectivos a cada ruta de cobro y detallando todos y cada uno de los pagos que contienen.
- d) Trasladar a primera hora del día siguiente al efectuados los depósitos, una integración de los mismos, al encargado de cuentas corrientes quien a su vez rebajará los saldos de los clientes.
- e) Conciliar y contabilizar las cuentas bancarias de Bancafe, Occidente, Granai, con los libros respectivos. (*)
- f) Operar en el sistema contable las operaciones asignadas.
- g) Control y manejo de caja chica, (monto inicial Q. 100.00) a través de vales autorizados únicamente por la gerencia general, la caja chica se liquidará semanalmente.
- h) Se entregará un fondo de Q. 150.00 en billetes y monedas de baja denominación, para uso exclusivo de la caja general para dar cambio

de las operaciones que resulten por concepto de ventas que se cancelen en efectivo.

- i) Presentar un flujo de caja semanal de los ingresos obtenidos, a la gerencia administrativa - financiera. (*)
- j) Su horario de trabajo se fija de las 8:00 a las 18:00 contando con una hora de almuerzo.

Nota: (*) Las tareas marcadas, se realizarán en colaboración y supervisión de gerencia administrativa - financiera.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Habilidad

a) Instrucción

Necesita tener los conocimientos básicos de contabilidad general, así como de tener la habilidad de contar el dinero.

b) Orden

Llevar un registro diario de todas las operaciones efectuadas, para realizar el cuadro de caja.

- Esfuerzo

a) Mental

Atención en el momento de regresar vueltos de dinero, y al recibir.

- Responsabilidad

Es responsable de todo el dinero que recibe, si existiera algún faltante, deberá reponerlo, ya que ha incurrido en una falta.

- Condiciones de trabajo

a) Ambiente de trabajo

Tranquilo ya que no existe un movimiento continuo, se encuentra bien ventilado e iluminado.

b) Posición

La mayor parte del tiempo permanecerá sentado.

3.9-

1) Puesto	Encargado de cuentas corrientes
2) Ubicación	Oficinas Centrales
3) Reporta	Contador
4) Fecha de análisis	15-01-97

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Llevará control de todas las cuentas de los clientes de la empresa junto con el contador.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Sus principales atribuciones son:

- a) Control y manejo del libro de cuentas corrientes.
- b) Rebajar de la cuenta corriente los pagos operados para cada cliente. (*)
- c) Control detallado de los cheques rechazados.
 - c.1) Cargar al cliente el monto del rechazo, más Q. 75.00 gastos administrativos.
 - c.2) Notificar al cliente vía telegrama del recargo operado.
 - c.3) Suspender el crédito de inmediato.
 - c.4) Informe semanal de recuperación de cheques.
- d) Autorizar o rechazar cualquier solicitud de venta al crédito de los clientes establecidos. (**)
- e) Verificar y analizar las nuevas solicitudes de crédito.
- f) Conciliar y codificar los cheques emitidos en la cuentas bancarias de B.A.M.

- g) Contabilizar y operar en el sistema BPI, todos los depósitos y boucher del B.A.M.
- h) Jornalizar el libro de facturación. (*)
- i) Control y manejo de la cuenta por pagar. (*)
 - i.1) Provisionar la fecha de pago, considerando que solamente se emitirán cheques a proveedores los días martes, en horario de las 14:00 en adelante.
 - i.2) Emitir los boucher del banco a su cargo para provisionar los pagos, codificándolos y justificando su destino.
- j) Elaborar la cartera semanal, quincenal, mensual de cobros y efectuar los requerimientos necesarios, (verificar si ya se han emitido los cheques, confirmar la fecha de entrega de los mismos, tanto en el área de la ciudad capital como en el área departamental. (efectuar labor de cobro).
- k) Su horario se fija de las 8:00 a las 18:00 horas con una hora almuerzo.

Nota: (*) Las tareas marcadas, se realizarán en colaboración y supervisión de gerencia administrativa - financiera.

(**) Las tareas marcadas, se realizarán en colaboración y supervisión de gerencia administrativa - financiera y gerencia de ventas.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Habilidad

a) Instrucción

Necesita tener principios de contabilidad general.

b) Experiencia

Que haya desempeñado un puesto similar, sino, darle instrucción.

c) Orden

Llevar un orden específico de todos los depósitos realizados, así como de las cuentas de los clientes y proveedores.

- Responsabilidad

Tiene la responsabilidad de tener listos los pagos a proveedores en las fechas indicadas, así como de conciliar las cuentas bancarias, reportando a través de un informe la situación de las mismas. Además tendrá que recuperar el dinero de los cheques rechazados.

- Condiciones de trabajo

a) Ambiente de trabajo

Tranquilo ya que no existe un movimiento continuo, se encuentra bien ventilado e iluminado.

b) Posición

La mayor parte del tiempo permanecerá sentado.

3.10-

1) Puesto	Encargado de operaciones
2) Ubicación	Oficinas centrales
3) Reporta	Contador y secretaria
4) Fecha de análisis	15-01-97

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Su trabajo consistirá en realizar todos los mandados de la empresa, junto con un ayudante de bodega.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Dentro de sus atribuciones se encuentran las siguientes:

- a) Entregar todos los pedidos (agroquímicos, orgánicos y eucalipto) en los diferentes transportes, o en los lugares en donde los clientes lo soliciten, sirviendo de apoyo a ventas y bodegas.
- b) Efectuar los cobros locales, sirviendo de apoyo al área de contabilidad.
- c) Efectuar las compras de insumos, suministros y materiales que se requieren por las diferentes gerencias.
- d) Tareas varias acorde a las necesidades de cada gerencia.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Habilidad

a) Conocimiento

Tener la facilidad de encontrar direcciones, evitando de esta manera la pérdida de tiempo.

b) Pericia

Tener buena experiencia en manejo de automóvil, conocimientos de mecánica automotriz, así como el conocimiento de todas las vías de tránsito, evitando de esta manera posibles accidentes.

c) Orden

Elaborar una agenda de recorrido antes de abandonar las oficinas centrales, esto es para el ahorro de combustible y tiempo.

- Esfuerzo

a) Físico

Requiere mantenerse conduciendo el vehículo la mayor parte del tiempo.

b) Mental

Tiene que estar atento al manejo de el vehículo, ya que una pequeña distracción, puede causar graves consecuencias.

- Responsabilidad

Es responsable de el estado físico del vehículo (carrocería y motor), debiendo limpiar el automóvil todos los días antes de salir de la empresa, así como observar que los niveles de aceite, agua y líquidos de frenos se encuentren bien.

Debe llevar un control de el recorrido del vehículo, indicando la fecha en que debe hacerse el servicio, ya sea mayor o menor.

- Condiciones de trabajo

a) Ambiente de trabajo

Se mantiene la mayoría del tiempo en el tráfico de automóviles, por lo que siempre existe ruido, vientos, sol, lluvia, etc.

b) Posición

En un 95%, realiza su labor sentado, ya que se mantiene manejando todo el día.

c) Riesgos

Puede tener un accidente de tránsito en cualquier momento, o adquirir algún dolor en el cuerpo por tener que pasar la mayoría del tiempo sentado.

3.11-

1) Puesto	Encargado de transportes
2) Ubicación	Bodega de planta y bodega central
3) Reporta	Gerente de ventas y producción
4) Fecha de análisis	15-01-97

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Tiene a su cargo el transporte de producto terminado y materia prima, para ello se le asignará un ayudante de bodega.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Entre sus atribuciones principales se destacan las siguientes:

- a) Es responsable de los traslados de producto terminado de la planta formuladora a las bodegas centrales.
- b) También del traslado de materia prima hacia la planta, así como de las entregas de productos terminados en el área departamental.
- c) Se le asignan tareas acorde a su área de labores.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Habilidad

a) Conocimiento

Tener la facilidad de encontrar direcciones, evitando de esta manera la pérdida de tiempo.

b) Pericia

Tener buena experiencia en manejo de camión, conocimientos de mecánica automotriz, así como el conocimiento de todas las vías de tránsito, evitando de esta manera posibles accidentes.

c) Orden

Elaborar una agenda de recorrido antes de abandonar las oficinas centrales, esto es para el ahorro de combustible y tiempo.

- Esfuerzo

a) Físico

Requiere mantenerse conduciendo el camión la mayor parte del tiempo.

b) Mental

Tiene que estar atento al manejo de el camión, ya que una pequeña distracción, puede causar graves consecuencias.

- Responsabilidad

Es responsable de el estado físico del camión (carrocería y motor), limpiarlo todos los días antes de salir de la empresa, así como, observar que los niveles de aceite, agua y líquidos de frenos se encuentren bien.

Debe de llevar un control de el recorrido del camión, indicando la fecha en que debe hacerse el servicio, ya sea mayor o menor.

- Condiciones de trabajo

a) Ambiente de trabajo

Se mantiene la mayoría del tiempo en el tráfico de automóviles, por lo que siempre existe ruido, vientos, sol, lluvia, etc.

b) Posición

En un 95%, realiza su labor sentado, ya que se mantiene manejando todo el día.

c) Riesgos

Poder tener un accidente de tránsito en cualquier momento, o adquirir algún dolor en el cuerpo por tener que pasar la mayoría del tiempo sentado.

4.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA AQUIMSA

Después de haber realizado el análisis de puestos para cada plaza (Capítulo III), y tener claros los conceptos de reclutamiento y selección de personal (Capítulo II), se procederá a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para dicha empresa, tomando en cuenta todos los factores anteriormente mencionados.

Antes de iniciar a realizar el proceso, se plantearon dos alternativas:

- a) Crear un departamento de recursos humanos, el cual se encargara específicamente de esta tarea.
- b) Nombrar a una persona específica dentro de las que se tienen, y asignarle esta tarea, analizando siempre de que no se recargue el trabajo.

De las dos opciones planteadas, la empresa eligió la segunda, debido a que no cuenta con la suficiente capacidad económica para crear dicho departamento.

Al analizar todos los puestos en el capítulo III, se decidió asignarle esta labor a la Secretaria.

4.1- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección que se propone a la empresa es el siguiente:

- 1) Se crea una vacante dentro de cualquier área de trabajo de la empresa.
- 2) Se analiza primero la posibilidad de hacer un ascenso, para llenar dicha vacante (reclutamiento interno).
- 3) Se informará a la secretaria de la existencia de una vacante.
- 4) La Secretaria preguntará cual es la plaza que se encuentra vacante, recurrirá al archivo de análisis de puestos (capítulo III), y redactará los requisitos y ofrecimientos de la plaza, presentando el documento al jefe del área.
- 5) Luego enviará con el encargado de operaciones el documento para que sea publicado en el diario oficial o cualquier otro medio de comunicación.
- 6) La secretaria entregará a los aspirantes a la plaza la solicitud de empleo (ver anexo 2), la cual deberá ser llenada en su totalidad por el aspirante,

haciéndolo saber (clausula escrita), de que si expone juicios falsos que sean comprobados, se le eliminará inmediatamente del proceso.

- 7) La secretaria recibirá todos los expedientes, indicando a los aspirantes una fecha aproximada de cuándo se les notificará para que se presenten a la empresa, en caso de que sean llamados.
- 8) Se entregarán todos los expedientes recolectados al jefe de área, el cual los analizará, y decidirá con base en el curriculum, investigaciones y cumplimientos de requisitos, quienes son los posibles candidatos a ocupar la plaza.
- 9) Entregará a la secretaria los expedientes seleccionados para que notifique a los aspirantes. Los expedientes no seleccionados se archivarán en el banco de datos de la empresa, para tener a mano dicha información en un momento determinado.
- 10) Los aspirantes deberán presentarse en el día y hora en que han sido citados, para la entrevista.
- 11) Antes de realizar la entrevista, se tiene que tener a mano la verificación de datos y referencias. A continuación se presenta un documento de apoyo, el cual se elaboró para dicha empresa, esto es esencial en la realización de este paso.

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

En esta etapa de la selección de personal, lo que se analiza es la verificación de datos y referencias que el entrevistado ha puesto en el curriculum vitae. Si en algún momento se llegara a encontrar alguna información falsa, se tomara como una falta grave y por lo tanto se aplazara la solicitud del candidato por comprobársele información falsa.

A continuación se presentara una guía de como emplear el uso de referencias, especialmente de los empleos anteriores:

1. Saque las referencias de manera uniforme, no escoja grupos o sectores.
2. Si en caso fueran negativas, prepare toda la evidencia del caso.
3. En la solicitud, debe de incluirse la autorización para sacar referencias.
4. Cuestione la validez de los comentarios que le den.
5. Tenga cautela cuando interprete el tono de voz, el silencio o las reticencias.

6. Si es posible dé la oportunidad, éticamente, de refutar al solicitante las referencias desfavorables.
7. Si es posible saque dos referencias anteriores.
8. La persona que saque las referencias, debe ser de confianza y capacitada para realizar esta labor.
9. No asuma que un choque de personalidades halla sido culpa del aspirante.
10. El hecho de un despido no necesariamente es sinónimo de un mal trabajador.

Otro documento que se debe de exigir al candidato es la presentación de antecedentes penales y policíacos, los cuales dan en parte, la capacidad moral del candidato como ciudadano; si en algún caso el candidato estuviese fichado con alguna anomalía, será motivo para excluirlo de la contratación de la plaza aunque cumpliera con todos los demás requisitos. Esto se realiza por seguridad de la empresa y de los trabajadores.

12) Después de conocer los datos y referencias del aspirante, se procederá a realizar la entrevista. En la entrevista estarán presente el jefe de área y el supervisor de trabajo. El objetivo de que se encuentre presente el supervisor, es porque se mantiene siempre en contacto directo con el trabajo y por lo tanto conoce la forma en que se desempeña el trabajador en dicha área. A continuación se presenta la elaboración de una entrevista en la que se trata de cubrir todas las características que se desean saber de los aspirantes, también se proporciona una guía de como debe realizarse la entrevista, la cual deberá ser estudiada por la persona que va a entrevistar previo a que se realice la misma.

PASOS PREVIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ENTREVISTA

- 1.- Revisión de la solicitud y del curriculum vitae.
 - a) En ningún momento deben tratarse las solicitudes y curriculum de una forma preferencial.
 - b) Estar atento a los espacios dejados en blanco, lo cual dará la pauta para llenarlos en el momento de la entrevista.
 - c) Revisar los antecedentes laborales.
 - d) Fijarse en los traslapes de tiempo.

- e) Poner atención a cualquier incongruencia.
- f) Se tiene que analizar la frecuencia con que ha cambiado de trabajo, no se deben de sacar conclusiones prematuras, debido a que puede tener explicaciones válidas.
- g) En lo que se refiere al sueldo, no tomar en cuenta si se está solicitando un sueldo inferior al que tenía en algún otro empleo.
- h) Examinar bien las razones por las cuales se retiró de sus empleos anteriores, se tiene que estar listo para que en el momento de la entrevista, se pregunten las razones verdaderas.
- i) Cuando la persona que esté entrevistando no encuentre algún término claro, debe preguntar al entrevistado el significado de dicho término.
- j) Se tiene que revisar la solicitud y/o el curriculum vitae y buscar si tiene algún área que el entrevistador no hubiese entendido, o que se sienta confundido.

2.- Destinar tiempo para la entrevista.

Esta es una fase muy importante, ya que el tiempo que se utilice para la entrevista, estará en función del puesto que se este solicitando. No se debe de actuar en forma apresurada.

COMO SE DEBE PREPARAR EL AMBIENTE

El ambiente en que se va a desarrollar la entrevista es un factor muy importante, debido a que es el lugar en donde van a tener contacto el empleador y el empleado; para ello se ha considerado lo siguiente:

- a) De preferencia debe ser en privado, para poder hablar con libertad.
- b) Evitar distracciones. Por ejemplo, el teléfono, personas que entran a la oficina, etc.
- c) Se debe de hacer sentir al candidato lo mas cómodo posible, por ejemplo ofrecer una bebida, no fumar durante la entrevista, etc.

PERCEPCIONES

1. La Primera impresión del candidato.

Dependiendo al puesto que se está requiriendo será la primera impresión que se tenga; si es puesto administrativo tendrá que ir presentable, en cambio con los mecánicos o puestos operativos, una primera impresión con base en la forma de vestir no es influyente.

2. Las personas que poseen recomendaciones.

Toda persona, sea recomendada o no, deben efectuar todo el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, debido a que una recomendación no es reflejo de las actitudes del trabajador.

3. Disonancia en las respuestas.

Puede darse la oportunidad de que el candidato exprese repuestas las cuales no estén de acuerdo con el juicio del entrevistador, por lo tanto esto podría molestar y ser motivo para descartar al candidato.

4. Lenguaje no verbal.

No es suficiente al inicio formarse una idea sobre el candidato, debe investigarse profundamente, hay que tomar en cuenta de que para él es un momento muy difícil, si tartamudea, o tiene un tip, o suda, o mueve las manos, puede ser parte de ese momento difícil; hay que recordar que el candidato está en un ambiente extraño y que para el este es un momento bastante importante.

5. Etnocentrismo.

Esto no es más que utilizar normas, creencias y valores para juzgar y evaluar a otros. Muchos son los valores que entran en juego en este apartado, tales como; la universidad donde él estudio, las asociaciones a las que perteneció, etc.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. Rompehielo.

Se deben utilizar frases o ademanes que hagan que la persona se sienta bien con el entrevistador, esto es básico porque hay que recordar que, el candidato permitirá que usted ingrese a su vida privada. Una sonrisa, la autopresentación del entrevistador, un

apretón de manos, gestos y palabras de amabilidad; dan al candidato una buena imagen de la empresa y lo alientan a continuar la entrevista. Al inicio es conveniente iniciar la conversación con temas comunes: el tiempo, la situación geográfica de la empresa, palabras de aliento, dar un esbozo de lo que será la entrevista, dar las gracias por haber venido a la entrevista inician un clima de confianza.

2. Escuchar atentamente lo que el entrevistado expresa.

Cuando se mantiene una atención correcta a lo que el candidato esta expresando, se hace que se sienta cómodo y nos permitirá conocer detalles de su vida. A continuación se mencionaran algunos pasos para escuchar de una forma atenta al entrevistado:

- a) Hay que hablar menos y escuchar más. No hay que hablar mas de un 30% de la entrevista.
- b) Realizar resúmenes periódicamente. En algún momento hay que detener la conversación y decir: "Voy a ver si le entendí esa parte", y explique lo que usted creyó de el asunto en mención.
- c) Evitar distracciones. El teléfono, visitas, otros aspirantes, evite los viajes mentales, si el aspirante no dice algo interesante, es porque no se lanzo la pregunta adecuada. Si es algo irrelevante para la entrevista tome de nuevo el control de la situación.
- d) Utilizar la información espontánea. Estar atento a todo lo que diga el entrevistado, a lo mejor es una información importante que no se le pidió, pero él la está brindando.
- e) Suprimir los pensamientos etnocéntricos.
- f) Aprovechar la velocidad del pensamiento. Se pueden pensar 400 palabras por minuto y se hablan 125 por minuto, ese espacio restante puede servir para lo siguiente:
 - Preparar la siguiente pregunta.
 - Analizar lo que dice el candidato.
 - Relacionar a las palabras o hechos anteriores.
 - Observar el lenguaje no verbal.
 - Tomar notas.

El lenguaje corporal.

Se tiene que estar atento a ciertos movimientos que causan confusión, nerviosismo, o afirmación. En el transcurso de la entrevista se podrá confirmar o desvirtuar sus razones.

Estimular al candidato a que hable.

En oportunidades es necesario estimular al entrevistado; se sugieren las siguientes técnicas:

1. La repetición, dar el pie en las últimas palabras e invitarlo a seguir hablando del tema.
2. Hacer resúmenes, esto permite confirmar lo que el entrevistador ha entendido, y que el entrevistado continúe.
3. Empleo de frases neutras: comprendo, entiendo, muy interesante, No lo sabía, etc. Se debe de tomar en cuenta que ninguna de estas frases debe demostrar acuerdo o desacuerdo, simplemente indican interés y comprensión.
4. Lenguaje corporal. Asentir la cabeza, mirarlo a los ojos, acercarse, inclinarse, sonrerir, demuestran interés e invitan a seguir.
5. Silencio. Si no se tiene otra pregunta, y luego que el entrevistado termine de hablar, se cuenta mentalmente hasta cinco. La mayoría de personas continuaran hablando antes de que usted finalice de contar. El silencio transmite claramente que se desea mas información.

Tipos de preguntas.

a) Preguntas cerradas.

Son las que se contestan con una sola palabra. No se debe de presentar demasiadas opciones.

b) Preguntas de sondeo.

Permiten al entrevistador sondear más a fondo en determinada cuestión. ¿Por qué?, ¿Cuál fue la causa?, ¿Qué sucedió?.

c) Preguntas hipotéticas

Situaciones ficticias que permiten anticiparnos a situaciones futuras. ¿Que pasaría si usted.....?, ¿Como manejaría una situación...?, etc.

d) Preguntas intencionadas.

Son las que obligan al candidato a responder directamente.

e) Preguntas capciosas.

Estas implican que no hay sino una sola respuesta correcta. "Usted se propone terminar sus estudios. ¿Verdad?.

f) Preguntas abiertas.

Son las que no pueden contestarse con un si o un no; este tipo de preguntas dan lugar a una respuesta larga.

Existen algunos candidatos que presentan diferentes tipos de dificultades al realizarles la entrevista, por lo tanto es necesario guiarlos dentro de la misma; a continuación se mencionaran estas dificultades, y la forma en que debe de manejarse este tipo de situaciones.

SOLUCIÓN A CANDIDATOS QUE PRESENTEN PROBLEMAS

Demasiado tímido o nervioso

Hay que guiarlos lentamente, se tiene que ensayar preguntas cerradas, sencillas y relacionadas a lo que le es familiar y fácil de contestar, se tiene que utilizar un tono de voz suave y familiar, un lenguaje corporal positivo y palabras estimulantes, esto permite demostrar que el entrevistador esta interesado en lo que el dice.

Demasiado locuaces o habladores

El entrevistador debe de demostrar que él es quien tiene control sobre la entrevista, se debe de cortar sutilmente en los momentos en que se considere que el entrevistado se sale del tema.

Demasiado hostiles

Tranquilícelo, demuéstrole serenidad, gánese su confianza, ofrézcale algo de beber y trate de averiguar que es lo que lo mantiene en ese estado.

Demasiado emotivos o turbados

Si la persona llora en la oficina, muéstrole comprensión, no compasión, ofrezca ayuda, dígame que si desea le puede dar unos minutos fuera de la oficina para serenarse.

Demasiado dominantes

Esto normalmente sucede cuando se empieza a entrevistar. Controle la situación, no permita que evadan las preguntas, controle el tiempo, no deje que divaguen y siempre recuerde que usted es el que entrevista y el que menos debe hablar.

GUÍA DE LA ENTREVISTA

A continuación se presentan los puntos que se consideraron al realizar las entrevistas en dicha empresa, así como la guía que debe de seguirse al realizar una entrevista.

1.- Establezca el modelo.

Desarrolle un sistema que refleje el estilo y la personalidad de usted y la imagen de la empresa. (Entrevistas de selección y entrevista con el gerente general, elaboradas para esta empresa).

2.- Rompa el hielo.

Los minutos que empleo en esto, darán confianza al entrevistado y permiten conocerlo realmente.

3.- Escoja con cuidado su primera pregunta.

Una pregunta abierta siempre es adecuada e invita a que el entrevistado se exprese más.

4.- Escuche activamente.

Ponga en práctica los ejercicios, se sorprenderá de todo lo positivo que sacara.

5.- Tome notas.

Haga breves apuntes cuando lo considere necesario, al retirarse el candidato, desarróllelas.

6.- Practique el lenguaje corporal.

Hacer uso de gestos que estimulen al entrevistado y que permitan que se sienta cómodo.

7.- Estimule al aspirante a que hable.

Repetición, resúmenes, frases estimulantes y silencios, inducen a hablar.

8.- Considere los tipos de Preguntas.

Son seis: abiertas, cerradas, de sondeo, hipotéticas, capciosas e intencionadas. Las mas eficaces son las abiertas y las hipotéticas.

9.- Ajústese al candidato.

Adopte la actitud adecuada según sea el candidato a entrevistar.

A continuación se citaran los errores más comunes que se cometen al entrevistar, esto se hace con el fin de que la persona que vaya a entrevistar, los tenga bien conocidos y no los cometa al realizar la entrevista.

- Interrumpir al candidato cuando dice algo que viene al caso.
- Manifestar acuerdo o desacuerdo.
- Empleo de terminología que desconozca el candidato.
- Leer la solicitud en el momento de la entrevista.
- Compararlo con el empleado actual, o con uno mismo.
- Hacer preguntas que no tienen relación con el tema.
- Tratarlo con altivez.
- Hablar de si mismo.
- Contratar a alguien por el hecho de llenar una plaza.

- Burlarse de la forma de entrevistar de otra persona.

Al finalizar la entrevista debe de realizarse lo siguiente:

- Prepare al candidato, diga algo como: "Y bien ya para terminar...", "En conclusión...".
- Cierre la solicitud.
- Ponga el lápiz a un lado.
- De las gracias a la persona, aunque para usted no sea de su agrado, recuerde que usted representa a la empresa y da una imagen.
- Dígale que puede llamar o el siguiente paso a seguir, etc.
- De ser posible acompañelo a la puerta de su oficina.

Una vez que el candidato se ha marchado, se puede desarrollar puntos importantes de la entrevista, en ellos destacan los aspectos negativos, cualidades, siendo lo mas imparcial del caso.

ENTREVISTA CON EL JEFE DE ÁREA

I. Introducción y relaciones familiares

1. Se le saluda cariñosamente mencionando su nombre correctamente y con el mensaje "Usted es importante".
2. Se presenta usted y su posición, así como la razón del por que de la entrevista.
3. (Observando su estado civil). Se puede romper el hielo con preguntas sobre su esposo, su padre, su madre, sus hermanos, hijos, etc., lugares donde trabajan y a que se dedican.

II. Investigación de experiencia de trabajo

1. Sobre el historial de sus trabajos comenzando por su primer trabajo se le pregunta lo siguiente:
 - a) ¿Que fue lo que más le gusto de ese trabajo?
 - b) ¿Que fue lo que más le disgusto?
 - c) ¿Por que se salió usted?

d) ¿Volvería usted a esa empresa si le pagaran suficiente a sus necesidades actuales? En caso negativo ¿Por qué?

e) ¿Por qué se quiere salir de su trabajo actual?

f) ¿Su jefe está enterado de que usted vino a esta entrevista? ¿Que le dijo usted para solicitar permiso de venir ?

2. Cuales cree usted que son las funciones claves más importantes de un contador ? (Se menciona el puesto).

3. ¿Ha tenido subalternos? Sí ___ No ___ ¿Cuántos ? _____

4. ¿Que piensa usted de las horas extras? ¿ Esta usted dispuesto a trabajar sin horario y sin pago de horas extras cuando se necesite?

III. Formación

1. ¿Que materias del pensum de estudios disfruto usted más, y cuáles otras fueron más problemáticas para usted?

2. ¿Bajo que tipo de condiciones piensa usted que optimiza su capacidad para aprender?

3. ¿Describa cuales fueron las actividades extra - curriculares que usted considera que más le ayudaron a desarrollar sus habilidades actuales?

4. ¿Si usted tuviera la oportunidad de nuevo, escogería usted estudiar lo mismo?

5. Hábleme de sus amigos y compañeros en la escuela. ¿Conserva usted esas amistades ?

IV. Nuestra empresa

1. ¿De que manera se entero usted de esta oportunidad de trabajo?

2. ¿Por que aplico usted? ¿Qué le interesó?

3. ¿Qué conoce usted de nuestra empresa? ¿Usted sabe a que nos dedicamos?

4. ¿Que conoce usted de la posición a la cual está aplicando?

5. En caso de que usted sea seleccionado, ¿Que espera usted de esta empresa?

V. Actitudes hacia sí mismo

1. ¿Como se describiría usted?
2. ¿Que espera usted de la vida?
3. ¿Como cree usted, que estará dentro de cinco años?
4. ¿Cuales son sus principales logros, hasta hoy?
5. Si le volviera a tocar planificar su vida, ¿Que carrera escogería?
6. ¿Que piensa usted, de los grupos de trabajo (trabajo en equipos) en la empresa? A favor _____ En contra _____

A favor: ¿No cree usted, que en una decisión de grupo, no hay responsable y por lo mismo no se puede pedir cuentas a nadie?

En contra: ¿No cree usted, que una decisión se enriquece con el aporte de otras personas?

VI. Vida Social (Sociabilidad)

1. ¿Que piensa usted acerca de los clubes sociales? ¿Pertenece usted a alguno?
2. ¿Que deportes ha practicado usted? ¿Actualmente que deporte practica? ¿Ha sido alguna vez capitán o directivo de alguno de los clubes a que ha pertenecido?
3. ¿Existe un comité pro - mejoramiento en la colonia donde vive? Pertenece usted a él? ¿Que opinión tiene de sus vecinos, son colaboradores?

VII. Condiciones laborales y expectativas

1. ¿Que nivel de sueldo es atractivo para usted? (Salario cómodo).
2. ¿Cual es el salario mínimo por el cual se vendría usted?
3. ¿Esta usted dispuesto a viajar al interior del país?

4. ¿Que porcentaje de su tiempo está dispuesto a viajar? ¿Cuantos días al mes significa eso ?
 5. ¿A partir de cuando usted está dispuesto a venirse con nosotros ?
- 13) Para la elección final se debe de tomar en cuenta en gran parte la entrevista, en otros casos se recurre a las baterías de pruebas psicológicas.
- Los factores que debe de tomar en cuenta para la elección final son los siguientes:
1. Repase los objetivos.
 2. Vuelva a leer la descripción de puesto, para estar totalmente seguro.
 3. Repase el historial, cartas, títulos, diplomas.
 4. Evalúe las reacciones de los solicitantes.
 5. Compare el lenguaje corporal.
 6. Tome en cuenta las aspiraciones salariales.
 7. Evalúe las razones por las cuales se retiraron del puesto anterior.
 8. Considere el potencial del aspirante.
- 14) La descripción realista del puesto no es más que las actividades que se le asignaran al candidato que opte por cualquier plaza, durante la entrevista se le hace un esbozo de lo que incluye la plaza, pero el análisis a profundidad, se realiza en el momento en que el candidato pasa a formar parte de la empresa, es decir es contratado.
- 15) La oferta de trabajo no es mas que lo que la empresa ofrece al trabajador, cumpliendo con todos los estatutos del Código de Trabajo y las políticas de la empresa, las cuales se le harán saber al trabajador antes de la contratación, el hecho es, de que el trabajador se encuentre en la libertad de ocupar el cargo o dejarlo libre para que sea ocupado por otro candidato que haya sido seleccionado después de él.
- 16) Una vez que el trabajador ha pasado a formar parte de la empresa, se realizará una serie de exámenes médicos de control, ya que dentro de la empresa se lleva un control médico de cada trabajador, el cual se realiza cada tres meses, debido a que el producto con que se elabora es altamente tóxico.

Después de haber realizado el reclutamiento y selección, y contar con la persona idónea al puesto de trabajo se hará entrega al nuevo miembro de la empresa un plan de inducción.

A continuación se presenta un plan de inducción elaborado para dicha empresa, el cual será de utilidad a la misma.

4.2- PLAN DE INDUCCIÓN

Bienvenida:

Como nuevo miembro importante de nuestra empresa, le damos la más cordial bienvenida, asegurándole que nos esforzaremos por brindarle un adecuado ambiente laboral y oportunidades de superación.

Dentro de nuestra empresa encontrará cordialidad y amistad, factores que le harán sentirse motivado para superar los pequeños contratiempos que se puedan presentar.

Estamos conscientes que el principio le será difícil, como todo inicio, pero confiamos en su entusiasmo y capacidad para salir adelante.

Tenga la plena seguridad de contar con nuestro apoyo en todo momento, ya que buscaremos brindarle bienestar a usted y a su familia.

Lograr un equipo integrado y un ambiente positivo de trabajo son nuestros primordiales objetivos.

Contamos con usted para que juntos podamos lograrlo.

Adelante y éxitos.

Ing. Jorge Rigoberto Pontaza.
Director General.

Su Trabajo.

Sr.(a) Srita. _____

Empezó a trabajar en: _____

El día: _____

Su puesto es: _____

Que pertenece a la división de:

Ventas:

- Representante de ventas
- Supervisor

Producción:

- Manufactura química
- Manufactura no química

Servicios:

- Admón./Finanzas
- Sistemas de información
- Operaciones
- Recursos humanos
- Mercadeo
- Proyectos

Otros: _____

Su jefe inmediato es: _____

Cualquier duda debe comunicársela directamente a su jefe inmediato.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a atender a nuestros clientes: unos que consumen nuestro producto y otros que se encargan de comercializarlo a través de la reventa, facilitando las labores de los pequeños y grandes agricultores, dentro del mercado nacional.

Nos distinguimos por brindar un adecuado servicio a los clientes, tener buen dominio de los canales de distribución y brindar una buena variedad de productos.

Operamos a nivel nacional, estando ubicada nuestras oficinas centrales en la zona once de esta capital, nuestra planta productora se encuentra ubicada en el kilómetro 34, carretera al pacífico.

Nuestro negocio gira fundamentalmente en tres divisiones:

División de productos granulados:

En ella el personal se dedica a la fabricación y comercialización de productos en forma de granos, los cuales son aplicados alrededor de la planta, a una distancia aproximada de veinte cms, para evitar que sea dañada la raíz de la planta.

División de productos líquidos:

El personal se dedica a la fabricación y comercialización de productos en forma líquida. Los cuales son aplicados a las plantas en forma de fumigación (tipo foliar), en la superficie de las hojas.

División de productos en polvo:

El personal se dedica a la fabricación y comercialización de productos en polvo, los cuales son aplicados para eliminar plagas.

La empresa está apoyada por un equipo de ventas, administración, producción y operación, el cual persigue un objetivo común:

"SERVIR AL CLIENTE A TRAVÉS DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD"

Nuestro credo

A continuación le damos a conocer los principios filosóficos que dirigen nuestras acciones como empresa, así como la actitud que tenemos hacia nuestros empleados.

- Creemos que el cliente es la persona más importante, ya que a él le debemos nuestro bienestar y crecimiento.
- Debemos satisfacer sus necesidades a través de productos de valor, servicio y tecnología.
- Creemos que todos formamos parte de un solo equipo en donde cada individuo es íntegro y está comprometido con un objetivo claro para lograr el bienestar común.
- Cada persona debe ser compensada de acuerdo a su desempeño.
- Creemos que la base de la competitividad de nuestra empresa radica en la productividad que logramos.
- Creemos que debemos mantener relaciones comerciales honestas y duraderas con nuestros proveedores.
- Creemos que es nuestra responsabilidad proteger nuestra comunidad y los recursos naturales.

Esta es la filosofía que nos ha llevado a ser, hoy, lo que somos y será la que nos permita, a través de su cumplimiento seguir hacia adelante.

Lo que usted puede esperar de nuestra empresa

Siendo miembro de nuestra empresa, usted puede esperar:

1. Remuneración adecuada:

Es nuestra responsabilidad velar porque los buenos resultados del personal sean recompensados adecuadamente.

2. Espíritu de equipo:

Mantener un ambiente agradable de compañerismo y trabajo en equipo, es uno de nuestros principales objetivos. Ayúdenos a conseguirlo, manteniendo constantemente una actitud positiva y cordial.

3. Oportunidad de desarrollo:

Basados en su desempeño, estaremos deseosos de ofrecerle una oportunidad para desarrollarse.

4. Supervisión positiva:

Su jefe inmediato es responsable de brindarle una supervisión positiva para ayudarle a realizar más eficazmente su trabajo.

5. Medios de trabajo:

La empresa le proporcionará los medios de trabajo necesarios para desenvolverse con mejor rendimiento y eficiencia.

6. Objetivos claros:

Su jefe inmediato es responsable de proporcionarle objetivos claros para que sepa exactamente lo que esperamos de usted.

Recuerde:

- Aclare cualquier duda que tenga con relación a su trabajo.
- Su jefe directo es su mejor guía, acuda a él en cualquier momento.

- Tenga confianza en sí mismo y alcanzará lo que desea.

Lo que la empresa espera de usted

Como parte de nuestro equipo esperamos de usted lo siguiente:

a) Cumplimiento de metas:

Necesitamos de su participación para que la empresa se desarrolle. Cumpla con su trabajo y sus metas y eso nos ayudará a crecer juntos.

b) Deseo de superación:

Queremos contar con personas que no dejen pasar oportunidades para superarse y mejorar su condición de vida. Interésese en todo lo que pueda significar progreso para usted, su familia y su empresa.

c) Honradez:

Siga los siguientes consejos y siéntase orgulloso de su actitud honesta.

- No utilice el tiempo de la empresa para asuntos personales.
- Evite distraer a sus compañeros.
- Efectúe su trabajo correctamente, aún cuando no lo estén supervisando.
- No tome nada que no sea suyo.
- Cuide los bienes de la empresa.

d) Lealtad:

La confianza es la base esencial de nuestra relación de trabajo. La lealtad es una característica que buscamos en nuestro personal. Sea siempre leal con su empresa, confíe en ella, difiéndala y ella confiará y lo defenderá a usted.

e) Actitud positiva:

Disfrute su trabajo, comparta con sus jefes y compañeros; mantenga un espíritu de colaboración y comunicación. Interésese en los demás, aprendiendo cada día un poco de ellos y eso lo ayudará a superar con entusiasmo los pequeños contratiempos que se le presenten.

Prestaciones

Pensando en el bienestar del personal, la empresa le ofrece las siguientes prestaciones.

1. Servicio médico:

La empresa brinda una revisión médica trimestral a sus trabajadores, asimismo, provee las medicinas que sean recetadas por el médico en dicha revisión.

2. Permisos adicionales:

El personal podrá gozar de los siguientes permisos adicionales a los de ley:

Por nacimiento de un hijo: El padre podrá gozar de 2 días de permiso con goce de salario.

Para estudios de examen privado universitario: El trabajador gozará de 15 días calendario sin goce de salario.

Por fallecimiento de un familiar (padres, cónyuge, hijos o hermanos), el trabajador gozará de 2 días de permiso con goce de salario.

3. Ayuda económica por fallecimiento de un familiar:

Es política de la empresa brindar ayuda económica para gastos funerarios a nuestro personal en los siguientes casos:

- Fallecimiento del trabajador.
- Fallecimiento del cónyuge o conviviente.
- Fallecimiento de un hijo.
- En caso de trabajadores solteros, fallecimiento de los padres.

4. Préstamos de dinero en efectivo:

La empresa facilitará el préstamo de dinero en efectivo, al empleado que justifique dicha petición, llegándose a un convenio de pago con el mismo, el cuál será establecido por la misma.

5. Capacitación:

La empresa ayudará a su personal a que se desarrolle a través de programas de capacitación, tanto internos como externos.

Estas son las prestaciones más importantes de su empresa.

Bienvenido y adelante.

Luego de haber presentado el plan de inducción al nuevo miembro de la empresa, así como de hacerle conocer las instalaciones de las oficinas centrales y planta, es obligación del supervisor de área el dar instrucción al nuevo empleado, para ello se ha elaborado una guía de instrucción del trabajador, la cual se muestra a continuación.

4.3- INSTRUCCIÓN DEL TRABAJADOR

¿Cómo prepararse para instruir?

1. *Haga su agenda de adiestramiento*

¿A quién es necesario instruir?

¿En qué trabajo?

¿Para cuándo?

2. *Haga sus hojas de análisis de cada trabajo*

Anote las frases importantes.

Anote en cada frase sus puntos claves.

3. *Tenga listo todo lo necesario.*

Equipo. Accesorios,
materiales, dibujos e información escrita.

4. *Tenga el lugar de trabajo en buenas condiciones.*

Iluminación, ventilación, espacio, etc. adecuados.

Cada cosa en su lugar, tal como el trabajador deberá conservarla.

Cómo instruir

1. *Prepare el trabajador*

- Anímele; sea amable con él.

- Explíquelo su trabajo; averigüe su experiencia.
- Despierte su interés por aprender.
- Colóquelo en posición conveniente.

2. Muestre el trabajo

- Explique, muestre e ilustre, una a una, las *fases importantes*.
- Recalque cada *punto clave*.
- Instruya clara, completa y pacientemente.
- No más de lo que él pueda asimilar.

3. Compruebe que aprendió

- Hágale ejecutar la operación; corrija errores.
- Hágale explicar los *puntos clave* mientras repite la operación.
- Pregúntele, para asegurarse que aprendió, y felicítelo, si lo ha hecho bien.
- Continúe, hasta asegurarse que él sabe.

4. Obsérvelo en la práctica

- Póngalo a trabajar independientemente.
- Indíquelo a quién debe acudir si tiene dudas.
- Revise su trabajo frecuentemente, invítelo a hacer preguntas.
- Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia.

Explicación de algunos términos usados

Fase importante: parte componente de una operación, y que, en sí, constituye una Unidad, o conviene enseñar por separado.

Punto - clave: Todo lo que en una fase importante conduce a:

- Éxito del trabajo.
- Evitar accidentes.
- Facilitar el trabajo (trucos, mañas, información especial).

La seguridad es siempre un punto clave.

MÉTODOS DE TRABAJO

Cómo mejorar métodos de trabajo

Un plan práctico para el estudio de métodos, puesto al alcance de los supervisores.

COMO EMPEZAR

Haga su agenda de mejoras, que le permita decidir qué métodos conviene estudiar, en qué orden conviene tomarlos y sobre qué aspectos habrán de mejorarse, considerando costos, calidad, seguridad, tiempo, mano de obra, etc.

Antes de estudiar un proceso, vea si es posible eliminarlo totalmente, o en parte.

El plan

1. Analice el método actual.

- Observe el trabajo, como ahora se ejecuta.
- Tome datos de los mismos trabajadores; logre su cooperación, agradézcala.
- Diagrame el método actual.
- Anote peligros, dificultades, tiempos, distancias, etc., para cada actividad.

(Haga su análisis en el lugar del trabajo)

2. Critique cada actividad

- Determine primero las OPERACIONES básicas; critíquelas; siga después con las INSPECCIONES; si es necesario, critique las demás actividades.

- Para criticar, use la siguiente tabla

COMPRENDA (Compenétrese del método actual)	CRITIQUE (Desafíe la validez de cada acción)	MEJORE (Busque nuevas ideas)
¿Qué se logra?	¿Es necesario? ¿Por qué?	¿Qué otra cosa podría lograrse? ¿Mejor? ¿Distinta?
¿Dónde se hace?	¿Por qué allí?	¿Dónde se debería hacer?
¿Cuándo se hace?	¿Por qué entonces?	¿Cuándo debería hacerse?
¿Cómo se hace?	¿Por qué esa persona?	¿Quién es el más indicado?
¿Quién lo hace?	¿Por qué de esa manera?	¿Cómo podría hacerse mejor?

- Al buscar cómo hacerlo mejor, considere: los costos, la calidad, la seguridad, los materiales, las herramientas y el equipo. (Ver principios de economía de la producción.)
- Anote todas las ideas, conforme surjan de la crítica. (Cada actividad debe justificarse).

3. Desarrolle el nuevo método.

- Revise las ideas; ordénelas según sus tendencias.
- Elimine, combine, reordene y simplifique, tanto tendencias como ideas.
- Desarrolle su nuevo método: diagrámelo.

(Al desarrollar, tenga en cuenta los principios de economía de movimientos y de producción.)

4. *Póngalo en práctica.*

- Vea si cuenta con el equipo y los materiales necesarios para el nuevo método.
- Adiestre a los que deban usarlo; convenza a todos.
- Haga los ajustes necesarios para afinar su método.
- Compruebe y mantenga resultados.

RELACIONES HUMANAS

Un supervisor obtiene buenos resultados solamente con la colaboración de su personal.

Bases para lograr buenas relaciones en el trabajo

1. *Mantenga a cada quien enterado de cómo progresa en su trabajo.*

- Indicándole lo que espera de él.
- Enseñándole cómo puede mejorar.

2. *Reconozca mérito a quien lo tenga.*

- Felicitándolo inmediatamente, o agradeciéndole su colaboración por rendimientos o trabajos excepcionales.

3. *Avise, con anticipación, a su personal los cambios que le afecten.*

- Explicándole los motivos, si es posible.
- Convenciéndole que acepte los cambios.

4. *Utilice del mejor modo la aptitud y habilidad de cada quien.*

- Descubriendo las no utilizadas.
- Procurando el ascenso de quien lo merece.

Trate al personal considerando sus características individuales

Cómo tratar un problema humano

Determine su objetivo:

1. Reúna datos.

- Revise los antecedentes.
- Entérese de las reglas y costumbres aplicables.
- Hable con los interesados.
- Investigue sus opiniones y estados de ánimo.

Asegúrese de tener todos los datos, y el objetivo correcto.

2. Medite, juzgue y decida.

- Determine si existen contradicciones.
- Relacione los datos.
- Piense en las soluciones posibles.
- Decida su acción final, considerando:
 - Reglamentos y costumbres de la empresa.
 - Efecto sobre el individuo, el grupo y la producción.
 - No se precipite, ni pierda el objetivo.

3. Actúe.

- Determine si requiere la ayuda de otros.
- Pida la colaboración necesaria.
- Considere si debe informar a su superior.
- Escoja el momento y lugar más adecuados.
 - No eluda su responsabilidad.

4. Compruebe resultados.

- Determine cómo comprobará.
- Determine cuándo iniciará la comprobación, y con qué frecuencia.
- Vigile los cambios de actitudes y ambiente.
- Esté pendiente de los efectos sobre la producción.

¿Logró su objetivo?

Cómo determinar las opiniones y estado de ánimo del personal

- a) No discuta.
- b) Anime a la persona a hablar de algo importante para ella.
- c) No interrumpa, ni sea usted el que lo habla todo.
- d) No se precipite al sacar conclusiones.
- e) Escuche con interés.

Entra usted en contacto con un problema cuando:

- a) Descubre una situación anormal.
- b) Prevé un problema con motivo de un cambio.
- c) El personal solicita su intervención.
- d) Usted lo ocasiona.

CONCLUSIONES

1. Al tener un buen diseño de análisis de puestos dentro de la empresa, se tendrá como resultado un buen reclutamiento y selección de personal, contribuyendo de esta forma a encontrar personas idóneas al puesto.
2. Con el estudio realizado dentro de AQUIMSA, nos aseguramos de que se podrá contar con el personal adecuado que llene las exigencias de la empresa.
3. El proceso propuesto a AQUIMSA empieza con el diseño de análisis de puestos, posteriormente con el reclutamiento y selección, y luego la inducción de personal, el cual se considera que es el más adecuado por la situación económica de la empresa.
4. El estudio de análisis de puestos realizado dentro de AQUIMSA define claramente el establecimiento y división de las cargas de trabajo que debe tener cada puesto, estableciendo una mejor organización tanto a nivel administrativo como productivo.
5. El Plan de inducción propuesto a dicha empresa tiene la finalidad de orientar al nuevo trabajador, dando a conocer toda la imagen de la empresa y a su vez brindar instrucción sobre el trabajo a realizar.
6. Con el desarrollo del proceso propuesto a AQUIMSA se estará contribuyendo a fortalecer el área débil encontrada dentro de la empresa, facilitando la coordinación dentro de las áreas de trabajo definidas, repercutiendo en los métodos de trabajo desarrollados dentro de la misma.



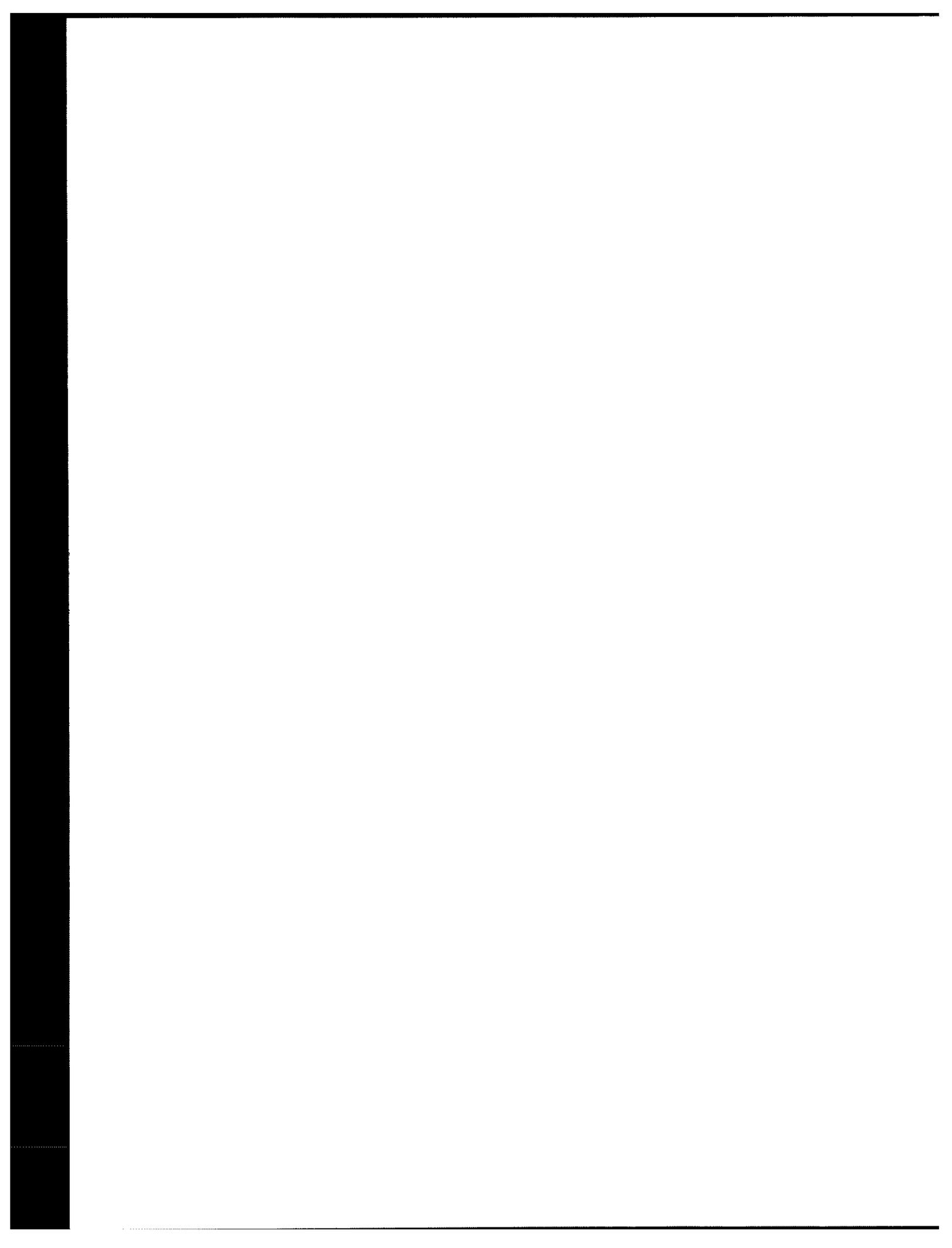
RECOMENDACIONES

1. Realizar anualmente un rediseño de puestos, teniendo como base el que actualmente se le esta brindando a la empresa, debido a que existen cambios en la forma de realizar los trabajos y nuevas técnicas, como las mencionadas en la introducción de esta tesis, ya que la tecnología cambia constantemente.
2. En el futuro, si la empresa cuenta con la capacidad económica suficiente y desea expandirse, se sugiere crear un departamento de personal, el cual tenga a su cargo todo lo referente a recursos humanos tal como lo es, reclutamiento, selección, desarrollo de personal, etc; ya que el proceso que se ha sugerido es el que más se adecua a la situación económica de la empresa.
3. Dentro del desarrollo de personal, a nivel productivo, se recomienda realizar movilidad de personal, para evitar que se de el aburrimiento entre los trabajadores al estar realizando una misma labor durante un tiempo prolongado.
4. Brindar una capacitación tanto a nivel administrativo como productivo, debido a que cada día surgen nuevas técnicas de trabajo, lo cual traerá un mayor beneficio a la empresa.
5. La persona que va a entrevistar tenga una preparación previa antes de realizar la entrevista, guiándose en el documento de apoyo brindado en esta tesis.



BIBLIOGRAFÍA

1. Banco de Guatemala, **Estudio económico y memoria de labores de Banco de Guatemala 1996**. Impreso en Guatemala por Litografías Modernas S.A.; 1996.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. Fittipaldi de Ruiz, María Isabel. México: Edit. McGraw - Hill. 1994. 539 pp.
3. Dessler Gary, **Administración de personal**, cuarta edición, México: Edit. Prentice - Hall, Hispanoamérica, 1991, 812pp.
4. French, Wendell L. **Administración de personal: desarrollo de recursos humanos**. México: Editorial: Limusa - Noriega. 1993, 656 pp
5. Harris O. Jeff. **Administración de recursos humanos**. México: Limusa; Grupo Noriega, 1993.
6. Macfarland Dalton E. **Administración de personal: Teoría y Práctica**. México. 823 pp., Editorial Prentice – Hall.
7. Reyes Ponce, Agustin. **Administración de personal, relaciones humanas**. Vigésimacuarta reimpresión. México, D.F. : Edit. Limusa S.A. de C.V. 1994. 239 pp.
8. Stephen P. Robbins. **Administración: teoría y práctica**. Primera edición. México: Edit. Prentice Hall, S.A. de C.V. 1987. 560 pp.
9. Stoner James / Wankel Charles **Administración**. Cuarta Edición, México: Edit. Prentice - Hall S.A. 1993. 825 pp.
10. Tejeda Castillo, Alvaro. **Diseño de un sistema de Fertilización** (Tesis: Facultad de Agronomía, Universidad Rafael Landívar, Guatemala 1987. 85 pp.)
11. Werther, William B. Keith Davis. **Administración de personal y recursos humanos**. Tercera Edición. México. Edit. McGraw - Hill. 395 pp.



ANEXO 1



MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

Compañía _____

I

ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto _____ Clave _____

Suelen dársele otros ?

a) En la empresa _____

b) En otras _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿Cuales ?

Diferencia

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.- Ubicación:

División: _____

Departamento: _____

Sección a que pertenece: _____

Secciones a su cargo: _____

Puestos bajo su mando: _____

3.- Jefe inmediato: _____

4.- Reporta además a:

_____	para	_____

5.- Contactos permanentes:

Internos

Con _____ para _____

Con _____ para _____

Con _____ para _____

Con _____ para _____

Externos

Con _____ para _____

Con _____ para _____

Con _____ para _____

Con _____ para _____

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores: _____

Superiores: _____

7.- Número de empleados en el puesto: _____

8.- Jornada normal de trabajo: De _____ a _____
Jornada especial de sábados: De _____ a _____

9.- Persona analizada:
Tiempo en la empresa _____ Tiempo en el puesto _____

10.- Analizó: _____ Fecha: _____
Revisó: _____ Fecha: _____

II

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en que consiste el trabajo; que función llena; que fin tiene, etc.)

Describe brevemente: _____

III

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A.- Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Hrs. Drs. Aprox.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

B.- Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).

Aprox. cada: Hrs. Aprox.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

C.- Actividades eventuales (ocasionalmente o a intervalos muy irregulares).

D.- Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades ?

E. - Observaciones generales

IV

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Ops. aritme.	_____	_____	_____	_____	_____
Mate. taller	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo archivos	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo maquina	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo carro	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4o. primaria	_____	Preparatoria	_____
Primaria completa	_____	Carrera corta	_____
Oficio	_____	Carrera profesional	_____
Secundaria	_____		

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos	Por cuánto tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

b) En la empresa:

En qué puestos	Por cuánto tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

c) ¿De qué puesto en concreto paso al actual la persona que da los informes ?

2.- En el puesto:

Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc. _____) Anos (1, 2, 3, etc. _____)
 Meses (1, 2, 3, 4, etc. _____)

C.- Criterio:

a) El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.. Describa en alguna forma esa rutina: _____

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo _____ Describa esa organización: _____.

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____ Describa esa organización: _____.

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

TIPO DE DECISIONES Y/O PROBLEMAS

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

e) Ejemplifique el tipo mas ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta _____.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles _____
 Debe consultar _____ Debe decidir por si mismo _____

D.- Iniciativa:

a) El puesto exige solo la iniciativa normal a todo trabajo _____.

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo _____.

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos _____.

d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____

e) El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. _____

E.- Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzo: % Aprox.
 Manejo de automóvil _____
 Manejo de maquinaria _____

c) Exige determinados requisitos de:
 Edad _____ Presentación _____
 Sexo _____ Voz _____
 Edo. civil _____ Don de mando _____
 Nacionalidad _____ Otros tipos _____

F.- Esfuerzo mental y/o visual:

Requiere	Razón	Oc.15%	Fr.50%	Cn.75% o mas
Ligera atención refleja	_____	_____	_____	_____
Atención refleja cte.	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante	_____	_____	_____	_____
Atención dispersa	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo visual	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____	_____	_____

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:
 Despacho propio _____ Teléfono _____
 Escritorio - silla _____ Papelera _____
 Archivo _____ Arts. de escritorio _____
 Materiales _____
 Productos terminados _____
 Herramientas _____
 Maquinas y/o aparatos _____
 Útiles específicos _____
 Otros _____

b) Dinero: _____ Cantidad Q. _____
 Documentos: Al portador _____
 Nominativos _____

c) Posibilidad de pérdidas: Remota _____ Fácil _____

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause Q. _____

e) Anotaciones especiales _____

H.- Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un **cuidado normal**, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo **hasta que dicho error sea descubierto**, o bien que este se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: Q. _____.

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____ ¿Cuántas personas? _____
Supervisión indirecta _____ ¿Cuántas personas? _____
Tipos de trabajo que supervisa:

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación _____
Pronóstico de venta _____
Patentes y fórmulas _____
Políticas generales de la compañía _____
Políticas de ventas _____
Nuevos productos _____
Nómina confidencial _____
Otros _____

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____.

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____ importancia de los mismos _____.

K.- Responsabilidad en contacto con el público:

Contacto con público	Frecuencia del contacto (%)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas? _____.

L.- Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

(%) (%)

De pie (sin caminar) _____ Sentado _____
 Caminando _____ Agachándose _____
 Otras posturas molestas _____

b) Medio en que se desarrollan las labores:

% Aprox.

Bien ventilado y templado _____
 Frío _____
 Caliente _____
 Extremoso _____
 Trabajo a la interperie _____
 Otros medios molestos _____

c) El trabajo se considera:

Muy monotonó _____ Normal _____
 Rutinario _____ Variado e interesante _____

d) Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad
a) Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
b) Cortaduras	_____	_____	_____
c) Caídas	_____	_____	_____
d) Hemias	_____	_____	_____
e) Tensión nerviosa	_____	_____	_____
f) Enfermedades de la vista	_____	_____	_____
g) Otras	_____	_____	_____

Observaciones generales: _____

MODELO DE LISTA CHECABLE

Título del puesto _____
Puesto No. _____
Depto. _____

1.- INSTRUCCIÓN

- Sabe leer, escribir y contar
- Aritmética elemental
- Conocimientos matemáticos superiores
- Instrumentos para medir**
- Regla, escala, calibre, escuadra.
- Micrómetros
- Calibres fijos: interior, exterior, plano. Vernier.
- Transportador.
- Tablas trigonométricas.

	Sencillo	Ordinario	Complejo	
<input type="checkbox"/> Dibujo	_____	_____	_____	
<input type="checkbox"/> Diagramas	_____	_____	_____	
<input type="checkbox"/> Alimentaciones, velocidades, sujeción de piezas en máquinas especiales.		instrumentos,	sistemas	de
<input type="checkbox"/> Nociones básicas en la construcción y operación de _____				
<input type="checkbox"/> Conocimientos generales de _____ que requieren _____ años de aprendizaje o adiestramientos especiales.				

2.- EXPERIENCIA

Tiempo usualmente requerido para realizar el trabajo satisfactoriamente.

- Hasta de un mes.
- De uno hasta tres meses.
- De tres hasta seis meses.
- De seis meses hasta un año.

No se incluye en la experiencia el tiempo necesario para aprender el oficio, el que está considerado dentro del factor **instrucción**.

3.- DECISIONES E INICIATIVA

Complejidad, variedad y amplitud de cada ciclo; cantidad y clase de la planeación requerida; decisiones que deben tomarse, etc.

Asignación de trabajos.

¿Quién asigna directamente el trabajo? _____
¿Quién revisa el trabajo? _____ ¿Con que frecuencia? _____

Variación del trabajo	No. de ciclos	Tiempo aprox./unidad
Altamente repetido	_____	_____
Repetido	_____	_____
Poco variado	_____	_____
Muy variado	_____	_____
Rep. y manteni.	_____	_____

Planeamiento del trabajo. indíquese algunos ejemplos típicos de la planeación que se requiera.

Decisiones que deben tomarse: efecto de un error de apreciación.

Prevención de dificultades: indíquese algunos ejemplos típicos de diagnóstico y remedio de dificultades que se presenten.

4.- ESFUERZO FÍSICO

Requerimientos del trabajo, tanto respecto de la posición que exige, como de las características del mismo que engendran fatiga, como levantar pesos, doblar varillas, etc.

Posición del trabajo	Porcentaje de tiempo
<input type="checkbox"/> Sentado	_____
<input type="checkbox"/> Parado	_____
<input type="checkbox"/> Caminando	_____
<input type="checkbox"/> Inclinado	_____
<input type="checkbox"/> Movimiento palancas	_____
<input type="checkbox"/> Sujetando	_____
<input type="checkbox"/> Paleando	_____
<input type="checkbox"/> Empujando o halando	_____
<input type="checkbox"/> Cargando	_____
<input type="checkbox"/> Brazos extendidos	_____

Materiales que se manejan

Pesos	N	P	F	C
Hasta 1 kilo				
De 1 a 3 kilos				
De 3 a 10 kilos				
De 10 a 30 kilos				
Más de 30 kilos				

N: Hasta 5% del tiempo

P: De 5% a 20% del tiempo

F: De 20% a 50% del tiempo

C: Más del 50% del tiempo

5.- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Esfuerzo mental y/o visual y grado de atención requerida.

Grado:

Pequeña - hasta 20% del tiempo.

Frecuente - del 20% al 50%.

Continuo - más del 50%.

Atención constante en trabajos difíciles.

Gran destreza manual. Atención visual constante.

Atención concentrada y exacta en trabajos muy delicados, como _____.

Razones:

Trabajos intermitentes.

Extensión del ciclo.

Manejo de piezas pequeñas.

- Trabajo de revisión.
- Velocidad de manipulación.
- Piezas o equipos difíciles de manejar.
- Tolerancias difíciles de alcanzar.
- Ajustes necesarios en la maquinaria.
- Coordinación de las manos y la vista.
- Trabajo constantemente igual.

Detalles de la operación que requieren atención: _____

6.- RESPONSABILIDAD EN EQUIPO

Equipo usado	Como puede dañarse por descuido en su manejo	Costo aprox. de su reparación
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

7.- RESPONSABILIDAD EN MATERIALES

Causas de deterioro o trabajo innecesario, ocasionados por descuido.

Causas	Material deteriorado	Pérdida anual
_____	_____	_____
_____	_____	_____

8.- RESPONSABILIDAD EN SEGURIDAD DE OTROS

Puede lastimar a otros, por descuido. Cuidados que deben adoptarse para prevenirlo.

Causas eventuales de lesiones Clase de lesión Prevención

<input type="checkbox"/> Manguera de aire	_____	_____
<input type="checkbox"/> Caída de herramienta	_____	_____
<input type="checkbox"/> Caída de materiales	_____	_____
<input type="checkbox"/> Toques eléctricos	_____	_____
<input type="checkbox"/> Proyección de partículas	_____	_____
<input type="checkbox"/> Piezas lanzadas por máquina	_____	_____
<input type="checkbox"/> Material caliente	_____	_____
<input type="checkbox"/> Material en fusión	_____	_____
<input type="checkbox"/> Rotura de ruedas	_____	_____

9.- RESPONSABILIDAD EN TRABAJOS DE OTROS

¿Responsabilidad en la dirección de otros? _____
 ¿Cuántos? _____

Describase la naturaleza de sus deberes de supervisión.

10.- CONDICIONES DE TRABAJO

Elementos desagradables que son originados por las condiciones en que se realiza.

Elementos	Causa o motivo	% tiempo	Observación
___ Ácidos	_____	_____	_____
___ Frío	_____	_____	_____
___ Polvos	_____	_____	_____
___ Humo	_____	_____	_____
___ Grasa	_____	_____	_____
___ Calor	_____	_____	_____
___ Ruido	_____	_____	_____
___ Aceite	_____	_____	_____
___ Vapor	_____	_____	_____
___ Agua	_____	_____	_____
___ Vibración	_____	_____	_____

11.- RIESGOS INEVITABLES

Accidentes o enfermedades profesionales que puedan ocasionarse, aun supuesto el uso de medidas de seguridad.

Riesgos	Causa	Lesiones
___ Raspones	_____	_____
___ Quemaduras ligeras	_____	_____
___ Quemaduras serias	_____	_____
___ Aplastamiento dedos mano	_____	_____
___ Aplastamiento dedos pie	_____	_____
___ Cortaduras	_____	_____
___ Lesiones oculares	_____	_____
___ Caídas de una escalera	_____	_____
___ Fracturas	_____	_____
___ Hernias	_____	_____
___ Pérdidas de dedos	_____	_____
___ Pérdidas de brazos y piernas	_____	_____
___ "Shocks"	_____	_____

Número de empleados que ejecutan este trabajo _____.

Realizó _____

Supervisor _____

Fecha: _____.



ANEXO 2

1000

AGENCIAS QUÍMICAS S.A.

SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografía
reciente
Tamaño
Cédula

IMPORTANTE: Los datos suministrados en esta solicitud serán VERIFICADOS y tratados en forma CONFIDENCIAL. Antes de llenar esta solicitud LÉASE TODA, CUIDADOSAMENTE. Llénese a mano y con tinta. Para puestos ejecutivos anexo el CURRICULUM VITAE.

DATOS PERSONALES

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre
------------------	------------------	--------

DOMICILIO ACTUAL _____

CÓDIGO POSTAL _____

TELÉFONOS:
DOMICILIO _____ OFICINA _____

LUGAR DE NACIMIENTO _____

FECHA DE NACIMIENTO _____

EDAD CUMPLIDA _____ AÑOS.

NACIONALIDAD ACTUAL _____

ESTADO CIVIL:

<input type="checkbox"/> SEPARADO(A)	<input type="checkbox"/> CASADO(A)
<input type="checkbox"/> SOLTERO(A)	<input type="checkbox"/> VIUDO(A)
<input type="checkbox"/> DIVORCIADO(A)	<input type="checkbox"/> UNIDO(A)

DOCUMENTOS

CÉDULA DE VECINDAD:

No. de Orden _____ No. del registro _____

Extendida en _____

(Incluir fotocopia legalizada de cédula original.)

CLASE Y NÚMERO DE LICENCIA DE CONDUCIR _____

No. DE AFILIACIÓN DEL I.G.S.S. _____

EMPLEO QUE SOLICITA SEGÚN SU EXPERIENCIA, APTITUDES O CAPACIDAD _____.

SUELDO INICIAL MÍNIMO DESEADO _____

FECHA EN QUE PODRÍA COMENZAR A TRABAJAR _____.

POR QUÉ MEDIO CONTACTO CON AGENCIAS QUÍMICAS:

____ Anuncio de periódico ____ Recomendación
____ Agencia de reclutamiento ____ Mantas o carteles

ESCOLARIDAD

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO:

Primaria _____	Años _____	Diploma _____
Secundaria _____	Años _____	Diploma _____
Bachiller _____	Años _____	Diploma _____
Técnico _____	Años _____	Título _____
Vocacional _____	Años _____	Título _____
Profesional:		
Intermedio _____	Años _____	No. de Colegiado _____
Graduado _____	Años _____	Título otorgado _____

(Para cualquiera de los casos anteriores, adjuntar fotostática del Título o Diploma).

Idiomas que domina:

T: Traducir	A: Domino T,H,E.
H: Hablar	B: Domino T,H.
E: Escribir	C: Domino T,E.
	D: Domino H,E.

____ Inglés ____ Francés ____ Portugués
____ Alemán ____ Japonés ____ Italiano
____ Otros:

Especifique: _____.

ESTUDIOS ACTUALES

NOMBRE DE LA CARRERA _____.

NOMBRE DEL CENTRO DONDE SE ESTA REALIZANDO _____.

CURSO O SEMESTRE _____.

DÍAS DE CLASE _____.

HORARIO _____.

ESTUDIOS ESPECIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO, CURSOS Y SEMINARIOS

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

DURACIÓN Y FECHA

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

INSTITUCIÓN DONDE FUERON IMPARTIDOS

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

MÁQUINA DE OFICINA O TALLER QUE MANEJA _____

EMPRESA ACTUAL

EMPRESA ACTUAL _____

DOMICILIO _____

TELÉFONO _____

¿POR QUÉ DESEA CAMBIAR DE EMPLEO? (especifique claramente).

No. DE PERSONAS, DIRECTAMENTE, A SUS ÓRDENES _____

SUELDO INICIAL MENSUAL Q. _____

SUELDO FINAL MENSUAL Q. _____

FECHA DE INGRESO _____

ÚLTIMO PUESTO QUE OCUPÓ _____

TIEMPO _____

PUESTO ANTERIOR _____

TIEMPO _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL ÚLTIMO PUESTO QUE OCUPÓ _____.

NOMBRE DEL JEFE DEL PUESTO ANTERIOR _____.

EMPLEOS ANTERIORES

EMPRESA ANTERIOR _____

DOMICILIO _____

TELÉFONO _____

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN (explique claramente).

No. DE PERSONAS DIRECTAMENTE A SUS ÓRDENES _____

FECHA DE INGRESO _____

FECHA DE BAJA _____

SUELDO INICIAL MENSUAL _____

SUELDO FINAL MENSUAL _____

ÚLTIMO PUESTO QUE OCUPÓ _____

TIEMPO _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL ÚLTIMO PUESTO QUE OCUPÓ _____.

PUESTO ANTERIOR _____

TIEMPO _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO ANTERIOR

OTRO

RAZÓN SOCIAL O NOMBRE DEL PATRÓN _____

DOMICILIO _____

TELÉFONO _____

MOTIVO DE LA SEPARACIÓN (explique claramente).

No. DE PERSONAS DIRECTAMENTE A SUS ÓRDENES _____

¿Anteriormente ha solicitado empleo en esta Empresa? _____
Fecha, mes y año _____

EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: _____
NOMBRE _____
DOMICILIO _____
BENEFICIARIO (SI EN CASO DE MUERTE) _____

Nombre _____
Domicilio _____
Nombre _____
Domicilio _____

DECLARACIONES DEL SOLICITANTE
(Sirvase leer detenidamente y después firmar)

- 1.- LOS DATOS ANOTADOS EN ESTA SOLICITUD SON FIDEDIGNOS Y NO HAY OMISIÓN ALGUNA DE MI PARTE.
- 2.- AUTORIZO A AQUIMSA PARA VERIFICAR LOS DATOS Y OBTENER LA INFORMACIÓN QUE ELLA DESEE.
- 3.- ESTOY EN DISPOSICIÓN DE SOMETERME A LOS EXÁMENES QUE DETERMINE LA EMPRESA SI DESPUÉS DEL ESTUDIO DE MI SOLICITUD SE ME ACEPTA COMO EMPLEADO DE AQUIMSA ME COMPROMETO A:
 - a) Pedir de inmediato una fianza por conducto y cuenta dela compañía.
 - b) Considerar como estrictamente confidencial y guardar en absoluta reserva toda clase de información que llegue a adquirir y no hacer uso de ella en beneficio de personas o empresas ajenas a AQUIMSA.
 - c) Notificar oportunamente mis cambios de domicilio.

Lugar y fecha _____ de _____ de 19 _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 3

**AQUIMSA
EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Nombre: _____
 Puesto: _____
 Fecha: _____

EVALUACIÓN DE "PUEDE HACER"

- 1.- Apariencia general (serenidad, presencia, velocidad, modales, impresión total).
- 2.- Educación general (aplicable al trabajo).
- 3.- Habilidad mental (requerida para el puesto).
- 4.- Conocimientos del trabajo (las tiene o podría adquirirlas rápidamente).
- 5.- Habilidades para el trabajo (las tiene o podría adquirirlas rápidamente).

	ARRIBA REQUISITOS	CUMPLE REQUISITOS	MARGINAL	MALO
1				
2				
3				
4				
5				

EVALUACIÓN DE "HARÁ"

1. Hábitos de trabajo deseables (Duración, puntualidad, tenacidad, responsabilidad).
2. Actitudes (conoce el trabajo, lo desea).
3. Instintos o motivaciones (Necesidades, dinero, superación, ascensos).
4. Carácter (aceptable compañeros / administración).
5. Madurez emocional (Control de sí mismo, independencia, responsabilidad).

	MUCHAS	ALGUNAS	NO TANTAS	NINGUNA
1				
2				
3				
4				
5				

Los puntos mas fuertes del solicitante: _____
 Los puntos mas débiles del solicitante: _____

Clasificación total	1 2 3 4 5	Recomendación contratarlo
		Sí No _____
Evaluador:		

