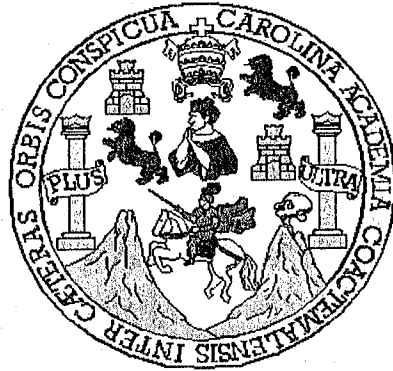


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL "BENCHMARKING"**

TESIS

**Presentada a la Junta Directiva
de la
Facultad de Ingeniería**

Por

LEDDA PRISCILLA PAZ TRUJILLO

Al conferírsele el título de

INGENIERA INDUSTRIAL

Guatemala, septiembre de 1999.



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:

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL 'BENCHMARKING'

Tema aprobado por la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 18 de noviembre de 1998.

Ledda Priscilla Paz Trujillo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



**FACULTAD DE INGENIERIA
NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

| | |
|--------------------|---|
| DECANO: | Ing. Herbert René Miranda Barrios |
| VOCAL 1º. | Ing. José Francisco Gómez Rivera |
| VOCAL 2º. | Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez |
| VOCAL 3º. | Ing. Jorge Benjamín Gutiérrez Quintana |
| VOCAL 4º. | Br. Oscar Stuardo Chinchilla Guzmán |
| VOCAL 5º. | Br. Mauricio Alberto Grajeda Mariscal |
| SECRETARIA: | Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|--------------------|---|
| DECANO: | Ing. Herbert René Miranda Barrios |
| EXAMINADOR: | Inga. Marcia Ivone Veliz Vargas |
| EXAMINADOR: | Ing. Luis Emilio Rodas Samayoa |
| EXAMINADOR: | Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco |
| SECRETARIA: | Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas |

Guatemala, 5 de Julio de 1999

Ingeniero
Francisco Gómez
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

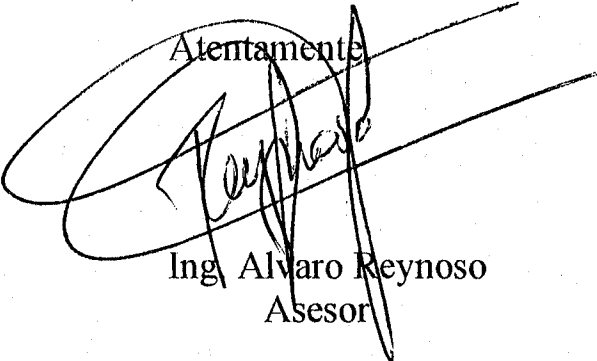
Señor Director:

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de tesis titulado **DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A TRAVES DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING**, desarrollado por la estudiante universitaria Ledda Priscilla Paz Trujillo.

El trabajo presentado por la estudiante, ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos reglamentarios, consultando bibliografía adecuada e investigación de campo; siguiendo las recomendaciones de la asesoría, tanto autor como asesor son responsables por el contenido del mismo.

Considero que el trabajo ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el área investigada, en tal virtud me permito recomendar su aprobación.

Atentamente



Ing. Alvaro Reynoso
Asesor



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 **DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A TRAVES DE LA APLICACION DEL BENCHMARKING**, presentado por la estudiante universitaria **Ledda Priscilla Paz Trujillo**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

LIBRO Y ENSEÑAD A TODOS

David Solares

Lic. David Solares

Catedrático Revisor de Tesis
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, agosto de 1,999.

emds



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 Revisor de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A TRAVES DE LA APLICACION DEL BENCHMARKING**, presentado por la estudiante universitaria **Ledda Priscilla Paz Trujillo**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

LIBRO Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, septiembre de 1999.

ends

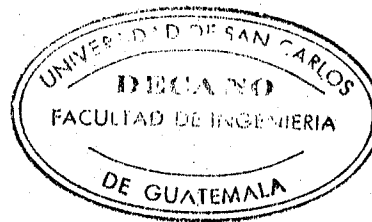


El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A TRAVES DE LA APLICACION DEL BENCHMARKING**, presentado por la estudiante universitaria **Ledda Priscilla Paz Trujillo**, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE


Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO

Guatemala, septiembre de 1999



emds

Acto que dedico a:

Dios: Que me ha llevado a alcanzar el éxito.

Mi padre: **Lic. José Antonio Paz Arriola**
Como un agradecimiento a sus esfuerzos, amor y apoyo

Mi madre: **Ana María Trujillo Pellecer**
Por todas sus enseñanzas

Mis hermanos: **Martha Mercedes Paz de Pérez**
José Antonio Paz Trujillo
Ana María Paz Trujillo
Por su apoyo y cariño

Mi sobrino: **Alejandro Antonio Pérez Paz**
Por todas sus muestras de afecto

**Mis abuelitos
y bisabuelitos:** **Francisco Trujillo Barrera (+)**
María Martha Pellecer Samayoa
José Antonio Paz Muñoz (+)
María Mercedes Arriola vda. de Paz
José Ramiro Pellecer (+)
María Vicenta Samayoa de Pellecer (+)
Con especial cariño

Agradecimiento especial a:

**Ing. Alvaro Raúl Reynoso
Ing. Jorge Antonio Soto Martínez
Ing. José Francisco Gómez Rivera**

Por todo el apoyo proporcionado en la elaboración de este trabajo de tesis.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| INDICE DE ILUSTRACIONES | I |
| GLOSARIO | IX |
| INTRODUCCION | XIII |
| | |
| 1. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO Y BENCHMARKING | 1 |
| 1.1 Procesos de Recursos Humanos | 1 |
| 1.1.1 Reclutamiento y selección..... | 3 |
| 1.1.2 Inducción | 13 |
| 1.1.3 Formación de personal | 14 |
| 1.1.4 Planes de carrera | 20 |
| | |
| 1.2 Las 16 prácticas que hacen las empresas máas exitosas en Administración de Recursos Humanos | 22 |
| | |
| 1.3 Concepto y Aplicación del Benchmarking | 47 |
| 1.3.1 Concepto..... | 47 |
| 1.3.2 Aplicación | 55 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 2. | "BENCHMARKING" | |
| 2.1 | Modelo de desempeño para el proceso de reclutamiento y selección | 113 |
| 2.1.1 | Flujograma | 113 |
| 2.1.2 | Actividades críticas | 115 |
| 2.1.2.1 | Requisición de necesidades de personal | 115 |
| 2.1.2.2 | Fuentes internas | 115 |
| 2.1.2.3 | Fuentes externas | 116 |
| 2.1.2.4 | Entrevista exploratoria | 116 |
| 2.1.2.5 | Pruebas de empleo | 116 |
| 2.1.2.6 | Investigación socioeconómica | 117 |
| 2.1.2.7 | Chequeo de referencias | 117 |
| 2.1.2.8 | Entrevista del jefe inmediato | 117 |
| 2.1.2.9 | Prueba médica | 118 |
| 2.1.2.10 | Decisión de contratar | 118 |
| 2.1.2.11 | Contrato de trabajo | 118 |
| 2.2 | Modelo de desempeño para el proceso de inducción.... | 119 |
| 2.2.1 | Flujograma | 119 |
| 2.2.2 | Actividades críticas | 120 |
| 2.2.2.1 | Programa de inducción a la empresa.... | 120 |
| 2.2.2.2 | Programa de inducción al puesto | 120 |
| 2.2.2.3 | Reinducción | 120 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 2.3 | Modelo de desempeño para el proceso de formación de personal | 122 |
| 2.3.1 | Flujograma | 122 |
| 2.3.2 | Actividades críticas | 123 |
| 2.3.2.1 | Determinación de necesidades de capacitación | 123 |
| 2.3.2.2 | Diseño de pènsun por puesto | 123 |
| 2.3.2.3 | Evaluación de brechas de conocimiento | 123 |
| 2.3.2.4 | Plan anual de formación | 124 |
| 2.3.2.5 | Entrega y reforzamiento de personal | 124 |
| 2.3.2.6 | Evaluación del proceso..... | 124 |
| 2.4 | Modelo de desempeño para el proceso de planes de carrera | 125 |
| 2.4.1 | Flujograma..... | 125 |
| 2.4.2 | Actividades críticas | 126 |
| 2.4.2.1 | Determinación de empleados claves... | 126 |
| 2.4.2.2 | Diseño de planes de carrera | 126 |
| 3. | SITUACION ACTUAL DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA.... | 127 |
| 3.1 | Procesos de recursos humanos | 127 |
| | Escuela A..... | 144 |
| | Escuela B..... | 145 |
| | Escuela C..... | 147 |
| | Escuela D..... | 147 |
| | Escuela E..... | 148 |
| | Escuela F..... | 149 |

| | |
|--|-----|
| Escuela G..... | 150 |
| Escuela H..... | 151 |
| Escuela I..... | 152 |
| Escuela J..... | 153 |
| Escuela K..... | 154 |
| Escuela L..... | 155 |
| | |
| 4. PROPUESTA Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FACULTAD DE INGENIERÍA..... | 160 |
| 4.1 Diseño del Departamento | 160 |
| 4.1.1 Organización | 162 |
| 4.1.2 Diseño de los procesos de recursos humanos | 163 |
| 4.1.2.1 Reclutamiento y selección..... | 163 |
| 4.1.2.2 Inducción | 166 |
| 4.1.2.3 Formación de personal | 168 |
| 4.1.2.4 Planes de carrera | 169 |
| | |
| 4.2 Propuesta para la implantación | 170 |
| 4.2.1 Recursos humanos | 170 |
| 4.2.2 Recursos financieros | 184 |
| 4.2.3 Infraestructura | 187 |
| | |
| CONCLUSIONES | 189 |
| RECOMENDACIONES | 193 |
| BIBLIOGRAFIA | 197 |
| ANEXOS | 198 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| No. | FIGURAS | Página |
|-----|--|--------|
| 1 | Pensando fuera de la Caja | 51 |
| 2 | Matriz Entrada-Proceso-Salida para los Procesos de Recursos Humanos. Empresa A | 73 |
| 3 | Matriz Entrada-Proceso-Salida para los Procesos de Recursos Humanos. Empresa B | 79 |
| 4 | Matriz Entrada-Proceso-Salida para los Procesos de Recursos Humanos. Empresa C | 85 |
| 5 | Matriz Entrada-Proceso-Salida para los Procesos de Recursos Humanos. Empresa D | 91 |
| 6 | Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de recursos humanos. Empresa E | 99 |
| 7 | Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de recursos humanos. Empresa F | 107 |
| 8 | Modelo de desempeño para el proceso de reclutamiento y selección de personal | 113 |

| | | |
|----|--|-----|
| 9 | Modelo de desempeño para el proceso de inducción | 119 |
| 10 | Modelo de desempeño para el proceso de formación de personal | 122 |
| 11 | Modelo de desempeño para el proceso de planes de carrera | 125 |
| 12 | Diagrama de proceso Unidad de reclutamiento y selección de personal Oficina de administración de personal Universidad de San Carlos de Guatemala | 129 |
| 13 | Diagrama de proceso de inducción Unidad de inducción y desarrollo Oficina de administración de personal Universidad de San Carlos de Guatemala | 132 |
| 14 | Diagrama de proceso de desarrollo de personal Unidad de inducción y desarrollo Oficina de Administración de Personal Universidad de San Carlos de Guatemala | 133 |
| 15 | Procedimiento para realizar los Concursos de Oposición del Profesor Universitario Universidad de San Carlos de Guatemala | 135 |

| | | |
|----|--|-----|
| 16 | Procedimiento para realizar los Concursos de Oposición del Profesor Auxiliar Universidad de San Carlos de Guatemala | 139 |
| 17 | Organización propuesta para el Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ingeniería Universidad de San Carlos de Guatemala | 162 |

| No. | TABLAS | Página |
|------------|---|---------------|
| I | Ventajas y desventajas de los principales medios de Publicidad | 7 |
| II | ¿Qué se puede someter al Proceso de Benchmarking? | 54 |
| III | Métodos de recopilación de información | 61 |
| IV | Plan de acción | 65 |
| V | Comparación externa | 111 |
| VI | Benchmarking | 112 |
| VII | Comparación interna | 156 |
| VIII | Presupuesto propuesto para el Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ingeniería Universidad de San Carlos de Guatemala | 184 |

GLOSARIO

| | |
|-----------------------------------|--|
| Administración de Personal | Conceptos y técnicas que se necesitan para resolver lo que se refiere a recursos humanos de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación. |
| Análisis del Desempeño | Estudio cuidadoso del desempeño para identificar un deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste. |
| Assesment Center | Sistema de entrevista basado en simulaciones y casos sobre posibles situaciones a las que se enfrentará la gente, para determinar habilidades y destrezas con que ellas responden a los mismos. |
| "Benchmarking" | Proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios o procesos específicos de trabajo de empresas que han sido seleccionadas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de identificar elementos clave que puedan ser útiles para mejorar la gestión de la empresa. |
| Bonificaciones | Remuneraciones adicionales sobre el salario normal. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Brecha de Conocimiento | Comparación entre el nivel deseado de competencias y el nivel de cada persona. |
| Capacitación | Proceso de enseñanza a los nuevos empleados en las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. |
| Competencias | Habilidades, destrezas y conductas que tienen que cumplir un puesto o familia de puestos, para realizar sus tareas con eficiencia y calidad. |
| Descripción de Puestos | Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto. |
| Diagrama de Proceso | Representación gráfica de un proceso de fabricación o manufactura. |
| Entrevista | Técnica utilizada para obtener o intercambiar información de una situación o persona determinada. |
| Entrevista Exploratoria | Entrevista hecha al iniciar el proceso de selección que tiene como objetivo determinar rasgos de personalidad y otras habilidades de los aspirantes a un puesto. |
| Entrevista Dirigida | Entrevista que sigue una secuencia definida de preguntas. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Entrevista No Estructurada | Entrevista no estructurada estilo conversación. El entrevistador busca los puntos de interés conforme van surgiendo en respuesta a preguntas. |
| Especificación del Puesto | Lista de los "requerimientos humanos" del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesarias. |
| Evaluación 360 grados | Las habilidades y destrezas de una persona son evaluadas por el jefe inmediato, sus compañeros y subordinados, teniéndose una visión integral del desempeño de la gente o 360 grados. |
| Flujograma | Representación gráfica que indica cómo fluye o circula un producto, o se desarrolla un fenómeno, a través de un sistema o una serie de sistemas operativos. |
| Inducción | Proceso a través del cual al personal de nuevo ingreso, se le da a conocer la filosofía y políticas de la organización, las obligaciones y derechos adquiridos; se le muestra el lugar y compañeros de trabajo. |
| Inventario de Calificaciones | Registros sistemáticos manuales o computarizados, que indican la escolaridad, carrera, intereses de desarrollo, idiomas, aptitudes especiales, etc., de los empleados. |
| Matriz Entrada-Proceso-Salida | Gráfica que muestra el flujo de entradas, actividades y salidas de un proceso. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Plan de Carrera | Proceso que ofrece a los empleados la ayuda para que establezcan metas realistas de carrera y las oportunidades para cumplirlas. |
| Política de Puertas abiertas | Programa que ofrece a cada uno de los empleados el derecho a apelar a las acciones de su supervisor, llevando su caso a niveles gerenciales cada vez más altos. |
| Prueba de Empleo | Conjunto de pruebas que permiten medir capacidades cognoscitivas (mentales), habilidades físicas y motoras, personalidad u otro tipo de rendimiento de los candidatos a un puesto. |
| Prueba Médica | Reconocimiento físico del candidato, para conocer su estado de salud y su adaptación, según sus características. |
| Reclutamiento | Proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización. |
| Reinducción | Parte del proceso de inducción que consiste en actualizar la estrategia, metas, valores y objetivos fundamentales de una organización, y se lleva a cabo periódicamente (cada año), con el personal de la empresa. |
| Selección | Proceso mediante el cual se escoge, entre varios candidatos, a la persona idónea para ocupar un puesto, de acuerdo con el perfil del mismo. |

INTRODUCCION

Se observa cada vez más la atención y reconocimiento que se da al recurso humano y a su administración. Para que una organización alcance sus metas, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados realizan su trabajo depende del grado de importancia que se les dé dentro de la organización, del diseño y mejora de los procesos de Recursos Humanos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo del recurso humano.

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado, ya que hoy en día la fuerza laboral constituye un factor crucial que hace la diferencia competitiva.

Siendo el personal de una organización su recurso más importante, es de vital importancia su administración. La función de Administración de Personal se refiere a la formación de un equipo, a los conceptos y técnicas necesarias para aplicar aspectos de recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación y evaluación. Las organizaciones de alto desempeño diseñan sus procesos de recursos humanos, para atraer, retener, y desarrollar al mejor personal.

Una forma de mejorar la productividad y el desempeño es mejorar el comportamiento humano en el trabajo por medio de la aplicación de conceptos y técnicas modernas para la Administración de los Recursos Humanos, que actualmente son utilizadas en las organizaciones más exitosas en esta materia, y que han demostrado ser efectivas para mejorar el compromiso y desempeño de los empleados.

La competencia global intensificada y los avances técnicos han provocado una serie de cambios, que sólo podrían manejar las empresas que tengan empleados más capacitados y comprometidos, que realicen sus funciones como si fueran los propietarios de la empresa; este compromiso sólo puede ser fortalecido a través de una adecuada administración del recurso humano. Dichas tendencias reflejan también el papel que desempeña el Departamento de Personal en cualquier compañía.

Las responsabilidades de Administración de Personal de un departamento de Recursos Humanos incluyen la colocación de la persona correcta en el puesto adecuado, la orientación, capacitación y el trabajo para mejorar el desempeño en el puesto.

El Gerente de Recursos Humanos (y su departamento), llevan a cabo tres funciones principales: Primero, ejerce autoridad en su propia unidad, así como una autoridad implícita en cualquier parte de la organización. Segundo, lleva a cabo la función de coordinación para asegurar que los objetivos y políticas de personal en la organización estén coordinadas, y se lleven a cabo. Por último, proporcionan asesoría a la administración, ya que apoyan la contratación, capacitación y disciplina de los empleados en todos los niveles.

La necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos, se ha hecho más evidente a través del tiempo. Para que la misma pueda desenvolverse exitosamente y de forma competitiva, necesita realizar cada proceso de recursos humanos eficientemente, de manera que le permita mejorar el nivel de educación de los estudiantes, para prestarles mayor servicio y apoyo.

El Benchmarking constituye un concepto ampliamente utilizado por las mejores compañías actualmente, debido a los excelentes resultados a los que las ha conducido. Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones, que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Muchas compañías afirman que la capacidad de tener la mente abierta y desarrollar habilidades para realmente escuchar y observar, la cual se acelera y perfecciona conforme la gente tiene más experiencia en el proceso de Benchmarking.

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas lo posicionan como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

El Benchmarking es una herramienta que puede ayudar a que las organizaciones analicen su exterior en busca de ideas y posibles mejoras a su situación actual. La aplicación del mismo, en el diseño del departamento, permitirá establecer la mejor forma en la que éste debe ser organizado, realizar los procesos básicos y establecer los recursos necesarios para su implantación.

1. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO Y BENCHMARKING

1.1 Procesos de recursos humanos

El proceso de administración de recursos humanos se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, ya que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades. El apoyo que se le brinde al recurso humano, ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables, y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar. Una organización debe operar con las personas y mediante éstas, su efectividad dependerá de la eficacia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente. Muchos estudios han mostrado que las personas se comprometen con su trabajo cuando se valora y estimula su participación.

El sistema de administración de personal está compuesto por los procesos de ***atraer, retener y desarrollar personal***. La administración de personal o de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de las personas de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación. En la administración de una organización, la planeación de recursos humanos hace que las decisiones de cada uno de los procedimientos puedan llevarse a cabo en forma consistente y racional. Los procesos de recursos humanos sirven para poner en práctica las políticas al prescribir la secuencia cronológica de los pasos que se han de llevar a cabo.

Durante la planeación de los recursos humanos, en la administración de personal, es esencial una información precisa de los objetivos y metas que se proponga la organización; de esta forma, se pueden lograr definir las obligaciones de cada puesto y los requerimientos personales que se exige de los empleados.

Una adecuada planificación de personal que consista de declaraciones escritas que cubran sus objetivos, políticas, procedimientos y otros elementos, logra que los empleados comprendan mejor lo que se espera de ello, y se anticipe a las decisiones y acciones que los afecten, tanto a ellos como a la organización. La anticipación satisfactoria de las necesidades de mano de obra y de los factores que afectan estas necesidades, prevendrá exceso o escasez de personal dentro de una compañía. También permitirá una selección más cuidadosa del nuevo personal y la creación de nuevos puestos para aquellas personas, cuyos trabajos han sido eliminados por cambios en la organización o en la carga de trabajo. El éxito de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados, y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Es importante destacar, que todas las decisiones referentes al personal que se tomen afectan en algún sentido la calidad de vida laboral. Por ello, la selección debe insistir en colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado, que la persona tenga una experiencia autorrealizadora y más satisfactoria. En forma semejante, un procedimiento de quejas equitativo ayudará a proteger los derechos y la dignidad del empleado, que contribuirá a la calidad de vida laboral.

Los procesos de recursos humanos que se consideran en este proyecto son los siguientes:

1.1.1 Reclutamiento y selección

El **reclutamiento** es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, y los estimula a colaborar con la organización; la **selección**, en cambio, busca eliminar el número de personas que se presentaron, y dejar solamente las mejores para que sean colocadas dentro de la compañía.

El desarrollo del proceso de reclutamiento y selección requiere de tres pronósticos: requerimientos de personal, disponibilidad de candidatos internos y disponibilidad de candidatos externos. Para poder predecir la necesidad de personal, es necesario proyectar la demanda del producto o servicio, luego el volumen de producción requerido que responda a esta demanda, y por último, relacionar las necesidades de personal con los estimados de producción.

Entre las técnicas utilizadas para determinar los requerimientos de recursos humanos, se pueden mencionar:

Análisis de tendencias: es el estudio de las necesidades de empleo anteriores de la empresa durante un período de años para predecir necesidades futuras.

Análisis de índices: es una predicción técnica para determinar las necesidades de personal utilizando los índices tales como: volumen de ventas, volumen de producción y el número de empleados necesarios.

Análisis de correlación: método gráfico utilizado para ayudar a identificar la relación entre dos variables. En el caso de predicción de requerimientos de personal, sería conveniente determinar si un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal están relacionados.

Predicción computarizada: determinación de las necesidades futuras de personal por medio de la computadora y paquetes de programación.

Cualquiera que sea la técnica que se utilice, el juicio administrativo desempeñará un papel muy importante. Es necesario el juicio administrativo para modificar el pronóstico, de acuerdo con algunos factores que se consideren que pueden cambiar el futuro, por ejemplo, los cambios tecnológicos, los recursos financieros disponibles, o las decisiones para mejorar la calidad del producto o servicio.

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición y se ha recibido la autorización para hacerlo, el siguiente paso será conseguir un grupo numeroso de candidatos, utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento, de manera que la empresa pueda seleccionar a los empleados más calificados que necesite, para uno o varios puestos determinados. El reclutamiento es una actividad muy importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación. El que una vacante quede ocupada con una persona de dentro de la empresa o de fuera de la misma dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la empresa y los requisitos del puesto vacante.

Antes de determinar cuántos candidatos internos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán dentro de la organización. Para aprovechar la disponibilidad interna de candidatos, se necesitará primero reunir información acerca de sus calificaciones. El **inventario de calificaciones** es un registro sistemático, manual o computarizado, que muestra la escolaridad, experiencia previa para optar al puesto, carrera y los intereses de desarrollo, idiomas, aptitudes especiales, etc., de los empleados. Las **gráficas de reemplazo de personal** son utilizadas como registros de una compañía que muestra el desempeño presente y la posibilidad de promoción de candidatos internos para las posiciones más importantes. **La gráfica de reemplazo por puesto** es una tarjeta preparada para cada posición en una compañía, que permite mostrar los candidatos a reemplazamiento posible y sus calificaciones. Para las empresas grandes, puede ser una labor difícil manejar manualmente los inventarios de calificaciones de cientos o miles de empleados, por tanto, muchas empresas han computarizado esta información, y es posible obtener en la actualidad diversos paquetes y bases de datos que logren esta computarización, y que presenten en cualquier momento en que se solicite una lista impresa de candidatos calificados.

Los empleados actuales, a menudo constituyen fuente de candidatos; cubrir vacantes con empleados actuales ofrece diversos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada, entonces la moral y el desempeño podrían verse fortalecidos, estar más comprometidos con las metas, y tener menos probabilidades de irse; la compañía economiza dinero y los candidatos internos pueden requerir menos inducción y capacitación que los de fuera. Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente, por ejemplo, si los empleados que aspiran a puestos no los consiguen podrían sentirse inconformes.

Para que la promoción desde dentro sea eficaz, hay que utilizar el anuncio de empleo, la convocatoria para optar a puesto vacante, los registros de personal y los bancos de aptitudes. Los **anuncios de empleo** consisten en el aviso de la vacante y la lista de sus características como calificaciones, supervisor, horario de trabajo e índice salarial.

Si no hubiera suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en candidatos externos. Las fuentes externas de las que provienen los empleados varían según el tipo de puesto vacante. Las condiciones del mercado laboral también pueden contribuir a determinar qué fuentes de reclutamiento utilizará la empresa. El reclutamiento externo podría comprender varias fuentes de reclutamiento, entre las que se pueden mencionar:

a. La Publicidad: en Guatemala, es la fuente más importante para atraer candidatos. Para que los anuncios de oferta de empleos tengan resultados, existen dos elementos que se tienen que considerar: los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio. En la tabla No. I, se muestra algunas ventajas y desventajas de los principales medios de publicidad.

Tabla I. Ventajas y Desventajas de los principales medios de Publicidad

| MEDIO | VENTAJAS | DESVANTAJAS | CUANDO USARLO |
|--|--|--|---|
| Periódicos | Plazos breves. Diferentes tamaños de anuncios. Circulación en áreas geográficas específicas. Secciones clasificadas para un fácil acceso a quienes buscan empleo. | Fácil de ignorar. Confusión competitiva. Circulación no especializada. Baja calidad de Impresión. | Cuando se desea limitar el reclutamiento a un área específica. Existen suficientes prospectos en un área específica. Un número suficiente de prospectos lee los anuncios de solicitud de empleos como para cubrir las necesidades de contratación. |
| Revistas | Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas. flexibilidad en el tamaño del anuncio, calidad de impresión. Larga vida. | Amplia circulación geográfica; por lo general, no se pueden utilizar para limitar el Reclutamiento a un área específica. Mucho tiempo de Anticipación para la Colocación del Anuncio. | Cuando el empleo es especializado. Cuando el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes. Cuando se participa en programas de reclutamiento continuos. |
| Radio y Televisión | Difíciles de ignorar. Puede limitarse a áreas geográficas específicas. Creativamente flexible. Poca confusión competitiva de reclutamiento. | Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados. Falta de Permanencia. Es costoso y tardado. | En situaciones competitivas, cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso, o cuando se requiere un gran impacto y de manera rápida. Es útil para llamar la atención a los anuncios impresos. |
| "Punto de Compra" (Promocionales en los centros de Reclutamiento) | Llama la atención a la descripción del empleo en momentos en que los prospectos pueden actuar de inmediato. Flexibilidad creativa. | Utilidad limitada; los prospectos deben visitar centros de reclutamiento, antes de que pueda ser eficaz. | Carteles, pancartas, folletos, presentación audiovisual en actos especiales como ferias de empleo, festivales de la empresa, convenciones; como parte de un programa de referencias de empleo, en las oficinas de colocación o cuando los prospectos visiten la organización. |

b. Las agencias de empleo: existen varias razones para utilizar una agencia de empleo; algunas situaciones a que se puede recurrir son: cuando el empleador no tiene su propio departamento de personal, se debe cubrir rápidamente una vacante en particular, cuando el empleador ha enfrentado dificultades en el pasado para generar un conjunto de aspirantes calificados, o cuando el esfuerzo de reclutamiento está dirigido a localizar individuos que actualmente están empleados. Una de las razones más importantes es que las agencias de empleo eliminan el sesgo de un punto de vista interno parcializado; una de sus principales ventajas es que preselecciona a los aspirantes al puesto, sin embargo, podría resultar contraproducente. Para evitar cualquier tipo de problema, los expertos sugieren que las empresas den a la agencia una descripción precisa y completa del puesto, que se especifiquen las pruebas o herramientas que la agencia de empleo debe utilizar en la selección, y cuando sea posible revisar periódicamente los datos sobre los candidatos, y de ser posible, desarrollar una relación a largo plazo con una o dos agencias.

c. Reclutamiento universitario: es una fuente valiosa de aprendices de gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos bien capacitados.

d. Referencias y visitas: las empresas colocan anuncios de vacantes y peticiones de referencias en el boletín de la organización y en los tableros de información. Se ofrecen premios para las referencias que terminan en contrataciones. Este tipo de campaña puede reducir costos de reclutamiento, y producir candidatos de calidad superior, ya que muchas personas no dan referencias de candidatos no calificados.

e. Bases de datos de los candidatos: registros de currículos computarizados para identificar a los candidatos. Las organizaciones multinacionales poseen bases de datos globales.

f. Otras fuentes de reclutamiento: cuando el repertorio de candidatos probables se ha agotado, los empleadores recurren cada vez más a fuentes relativamente no tradicionales de aspirantes, entre las que se pueden mencionar: amas de casa, personas que tienen dos empleos, individuos discapacitados, etc.

Por lo general, el proceso de reclutamiento atrae un número de solicitantes, cuyas aptitudes es necesario medir tomando en cuenta los requisitos del puesto, así como las habilidades y destrezas del candidato. La selección de solicitantes de fuera o dentro de la empresa, para ocupar las vacantes existentes o proyectadas, es una de las principales funciones de Recursos Humanos con efectos de largo alcance. En la mayor parte de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. El número de pasos de dicho proceso y su secuencia variará, no sólo con la organización, sino también con el tipo de puesto que hay que ocupar. Los pasos, que por lo general constituyen el proceso de selección, son los siguientes:

a. Solicitud de empleo: proporciona información sobre la educación, antecedentes de trabajo y aptitudes. Las empresas utilizan diferentes formas de solicitud. Es posible utilizar los datos de las formas de solicitud para realizar predicciones sobre el desempeño futuro del aspirante, y llevar una base de datos de los mismos para futuros reclutamientos.

b. Entrevista: existen diferentes tipos de entrevista, entre las que se pueden mencionar: no dirigida, dirigida, de situación, en serie, de panel de tensión (ASESSMENT CENTER), y de evaluación; sin embargo, idealmente la entrevista debe contener cinco pasos: planificación, crear un ambiente de confianza, preguntas, cierre y revisión.

El entrevistador deberá utilizar una guía estructurada, conocer los requerimientos del puesto, atender a los rasgos que puedan evaluarse con mayor precisión, y dejar que el entrevistado hable.

Como entrevistado, hay que tener presente que los entrevistadores tienden a tomar decisiones prematuras, y a que predomine la información desfavorable; la apariencia y el entusiasmo son importantes; hay que lograr que el entrevistador hable; es importante prepararse antes de llegar, conocer el empleo y los problemas que el entrevistador desea solucionar; hay que hacer hincapié en el entusiasmo y la motivación para trabajar, así como en la forma en que sus logros se ajustan a las necesidades del entrevistador.

Una importante tendencia es el uso de la entrevista llamada Assesment Center, en la cual se lleva a una serie de simulaciones al candidato para evaluar su comportamiento, actitudes, habilidades y carácter, al enfrentar situaciones que tendrá en su trabajo cotidiano. Son utilizadas por las empresas que reclutan con base en competencias.

c. Pruebas de empleo: una prueba tiene dos características importantes: la validez y la confiabilidad. La validez es la característica más importantes, ya que si no se puede determinar qué está midiendo la prueba, seguramente ésta tendrá poca utilidad. La validez es la precisión con que una prueba, entrevista, etc., mide lo que se propone medir o cumple con la función para la que fue diseñada. La confiabilidad es la segunda característica importante de una prueba, y se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona, cuando se le vuelve a aplicar una prueba idéntica o equivalente.

Es conveniente clasificar una prueba de acuerdo con las capacidades cognoscitivas (mentales), habilidades físicas y motoras, personalidad e intereses o rendimiento que mida. Las *pruebas de habilidades cognoscitivas* incluyen exámenes de la capacidad general de razonamiento (inteligencia) y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo. Las *pruebas de capacidad motora* son pruebas de coordinación y destreza, mientras que las de *habilidades físicas* son de fuerza y vigor. Las *pruebas de personalidad* se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. La *prueba de rendimiento* es básicamente una medición de lo que ha aprendido la persona.

Aunque las muestras de trabajo y los centros de evaluación se pueden considerar como pruebas, difieren de la mayoría de las pruebas descritas anteriormente, debido a que se centran en medir de forma directa el desempeño en el trabajo.

En la actualidad, las pruebas también miden valores y destrezas personales.

d. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: es una manera directa y poco costosa de verificar información de hechos sobre el aspirante, datos referentes a puestos actuales y previos, nivel de salario actual, fechas de empleo y antecedentes educativos. Estas pueden ser útiles para detectar señales de alarma; además se recomienda utilizar cuestionarios estructurados, ya que éstos pueden mejorar la utilidad de las respuestas que se reciben.

e. **Prueba médica:** existen algunas razones para requerir los exámenes médicos antes de la contratación, ya que el análisis puede ser utilizado para determinar si el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición, que permita descubrir alguna limitación médica que deba tenerse en cuenta para la colocación del aspirante, o algún tipo de vicio (drogas, alcohol, etc.). Sirve también para establecer un registro y base de la salud del aspirante para futuras reclamaciones de compensación o seguro. El examen, al identificar problemas de salud, puede además reducir el ausentismo y los accidentes y, por supuesto, detectar enfermedades transmisibles que pudieran ser desconocidas por el aspirante.

Los pasos para la selección que se han mencionado pueden ayudar a las empresas a seleccionar los candidatos mejor calificados, más altamente motivados, y con potencial para realizar el trabajo. El siguiente paso es contratar, orientar y capacitar a los nuevos empleados.

Es importante destacar, que no todos los solicitantes recorrerán todos estos pasos, ya que se puede rechazar a alguno después de cualquier paso del proceso.

La selección de personal es importante, primero, porque el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados; segundo, porque una selección eficiente es importante, debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados; y tercero, debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección.

La contratación, con base en el valor, puede contribuir directamente a aumentar el compromiso en la organización. Esto ayuda a seleccionar a los candidatos mejor calificados, aquellos que tienen la capacidad y el potencial para hacer el trabajo, así como conocer la estrategia, sistemas, procesos, beneficios y responsabilidades que tendrá en el nuevo cargo. Sin embargo, esto supone que la gerencia ha establecido los valores que aprecia.

1.1.2 Inducción

La inducción es un procedimiento empleado para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa. Su propósito es crear una actitud favorable hacia el patrono, lograr que el empleado se sienta parte del grupo, así como ayudarlo para que aprenda cómo ejecutar su trabajo. La inducción inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado; un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y sus metas.

Los nuevos empleados necesitan tener información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuáles son los horarios de trabajo, y con quién trabajará el nuevo empleado. La inducción es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que consiste en inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes, que espera la organización y sus departamentos.

El proceso de inducción por lo general se divide en:

a. **Programa de inducción a la empresa:** lo lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos, cuya misión es dar a conocer la perspectiva de la organización, políticas y procedimientos, compensaciones, prestaciones, información de seguridad, sindicato e instalaciones físicas de la organización.

b. **Programa de inducción al puesto:** la realiza el supervisor del nuevo empleado y se orienta a dar a conocer las funciones, procedimientos y políticas del departamento, así como las responsabilidades del puesto, presentación de la persona con sus compañeros de trabajo, y su familiarización con el lugar de trabajo.

c. **Reinducción:** es una actualización de la estrategia, metas, valores y objetivos fundamentales de la organización, que se lleva a cabo periódicamente (cada año), con el personal de la empresa.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales, hasta programas formales y extensos, en cuyos casos las compañías generalmente proporcionan al empleado un manual o materiales impresos que cubren cuestiones laborales.

1.1.3 Formación de personal

La contratación de las personas adecuadas no garantiza su éxito, ya que deben ser también capacitadas para realizar su trabajo y su desempeño evaluado, para asegurar que están haciendo sus actividades satisfactoriamente. La capacitación y desarrollo fomenta el compromiso del empleado ayudándole a utilizar sus habilidades por completo y a involucrarse en su trabajo.

La capacitación es el proceso por medio del cual las personas desarrollan las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asigna.

Al diseñar los programas de entrenamiento, las empresas deben incluir cuatro pasos:

a. Determinación de las necesidades: el primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. Se recomiendan algunas técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación, y son: el **análisis organizacional**, que consiste en examinar las metas, recursos y ambiente de la organización, para determinar en qué puntos del entrenamiento hay que hacer énfasis. El **análisis de tareas**, que resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos, y consiste en un estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se pueda instituir un programa adecuado de capacitación, y el **análisis de desempeño**, que consiste básicamente en evaluar el desempeño de los empleados actuales para identificar deficiencias y posteriormente corregirlas, por ejemplo, con un nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación, u otro ajuste que permita reducir problemas como el desperdicio, una baja producción, etc.

Otras técnicas que se pueden emplear para determinar necesidades de capacitación son los informes de supervisores, registros de personal, pruebas de conocimiento del puesto, observaciones, etc. En la actualidad, se utilizan pruebas de habilidades 360 grados.

b. Establecer los objetivos de la capacitación: luego de que se han identificado una o más deficiencias que se pueden eliminar, es importante que se fijen con claridad los objetivos de capacitación, de manera que permitan observar y medir el desempeño de los empleados que serán capacitados. Dichos objetivos servirán de referencia para evaluar los logros obtenidos con el programa de capacitación.

c. Capacitación: después de determinar las necesidades de capacitación y de fijar los objetivos, se puede proceder al entrenamiento real. La técnica de capacitación que se utilice dependerá de varios aspectos, como la naturaleza de las tareas y la experiencia que hay que obtener, el número de empleados que se va a capacitar y los recursos de la empresa. Algunas técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

a. Capacitación en el puesto: capacitación de una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Esta técnica tiene varias ventajas; es económica, facilita el aprendizaje, se aprende haciendo realmente el trabajo y se obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto del desempeño. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los instructores se deben capacitar cuidadosamente y recibir los materiales necesarios de capacitación.

b. Capacitación por instrucciones del puesto: requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto; cada uno en una secuencia apropiada, con un punto clave para cada uno. Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

c. **Conferencias:** es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación.

d. **Técnicas audiovisuales:** la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de vídeo, puede resultar muy eficaz; en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

e. **Aprendizaje programado o autoaprendizaje:** es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación sobre la precisión de sus respuestas. Es un método de instrucción que usa un libro, manual o máquina de enseñanza para presentar temas programados. Con la instrucción programada, el entrenamiento es individual, los sujetos de entrenamiento participan activamente en el proceso de instrucción; la retroalimentación y el refuerzo son inmediatos. Este tipo de capacitación implica menos tiempo, facilita el aprendizaje, ya que les permite a las personas aprender a su propio ritmo, y reduce el riesgo de errores. Sin embargo, es importante evaluar el costo de desarrollar manuales para este tipo de capacitación.

f. **Capacitación por simulacros:** consiste en capacitar a los empleados de un equipo especial fuera del trabajo, por ejemplo, la capacitación de un piloto de aviones, mediante la cual se pueden reducir los costos y peligros de la instrucción. La capacitación por simulacros busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, sin colocar en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

g. Capacitación asistida por computadora: muchas empresas utilizan, en la actualidad, las computadoras para facilitar el proceso de capacitación. Este tipo de capacitación tiene varias ventajas, ofrece instrucción individual a un ritmo propio y fácil de utilizar, y los aprendices reciben retroalimentación inmediata; la gerencia puede verificar los progresos y necesidades de cada aprendiz, además de proporcionar esquemas de simulación.

Existe una amplia gama de métodos disponibles para entrenar al personal directivo y no directivo, sin embargo, la empresa debe seleccionar los métodos que cumplan mejor con los objetivos de entrenamiento, y usen tantos principios de aprendizaje como sea posible.

Actualmente capacitar empleados, es más que sólo capacitarlos para realizar sus trabajos con eficiencia, sino también para propósitos especiales. Algunas de estas técnicas son: de capacitación en la alfabetización, educación sobre el SIDA, capacitación en los valores, capacitación en la diversidad, capacitación para el servicio al cliente, capacitación para el trabajo en equipo y la responsabilización, etc.

d. Evaluación del esfuerzo de capacitación: el entrenamiento, al igual que cualquier otra función de recursos humanos, deben ser evaluados para determinar su efectividad y cobertura. Después de que los empleados han concluido sus programas de capacitación o en intervalos planeados durante los mismos, se debe evaluar el programa para ver en que medida cumplen los objetivos. Cuando se evalúe un programa de capacitación, habrá que determinar dos aspectos importantes: si se utilizará la experimentación controlada (que en teoría, es el mejor método para evaluar un programa), o sobre los efectos de la capacitación que se deben medir.

La experimentación controlada es un método formal para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas (pro y post-aprendizaje) y un grupo de control.

Efectos de la capacitación que se deben medir: existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

1. **Reacción:** se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa: ¿les gustó? ; ¿piensan que es valioso?
2. **Aprendizaje:** es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
3. **Conducta:** posteriormente, se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación.
4. **Resultados:** al fin, lo más importante será preguntar ¿qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados? Las mejoras en los resultados son particularmente importantes, tales como:
 - a) *Efectividad:* producción/empleado, ventas por empleado;
 - b) *Cobertura:* horas de capacitación/empleado, # de capacitación/empleado, etc.

5. Correlaciones: entre los indicadores de los resultados de la capacitación y los indicadores claves del desempeño de la empresa, están: ventas, producción, tiempo de servicio, etc.

Se debe considerar que el programa de capacitación podría tener éxito en términos de las reacciones por parte de los empleados, un mayor aprendizaje e inclusive cambios en la conducta. Sin embargo, si no se logran los resultados, entonces, en el análisis final, la capacitación no cumplió con sus objetivos. Si éste es el caso, el problema podría estar en el programa de capacitación. Siempre hay que recordar, que los resultados pudieran ser inadecuados debido a que el problema no era atribuible, en primer lugar, a la capacitación.

1.1.4 Planes de carrera

La planeación y desarrollo de carrera ofrece a los empleados la ayuda para que establezcan metas realistas de carrera y las oportunidades para cumplirlas. Muchos expertos creen que permitirá a los empleados buscar metas de carrera más amplias y realistas, y que debe ser el objetivo principal del sistema de personal de una organización, en parte porque creen que las organizaciones tienen el deber de ayudar a sus trabajadores a desarrollar su potencial total, y porque creen que al integrar las "carreras" de los individuos y de la organización, ambos saldrán ganando. Para el empleado, la satisfacción, el desarrollo personal y la calidad de vida en el trabajo son los beneficios más claros. Para la organización, los niveles más altos de productividad, la creatividad y la eficacia a largo plazo podrían ser el resultado, ya que la organización contará con un equipo de colaboradores altamente comprometidos que están cuidadosamente capacitados y desarrollados para sus puestos.

La mayoría de las empresas actualmente se comprometen en prácticas dirigidas a ayudar a los empleados a ser todo lo que quieran ser; en otras palabras, a la autorrealización. La capacitación, el enriquecimiento del puesto y las oportunidades educativas son algunos ejemplos. Sin embargo, como para muchos empleados la autorrealización queda reducida a promociones y progresos de carrera, muchas empresas instituyen amplios programas de manejo de carrera y promoción desde dentro. La contratación, con base en el valor y las actividades de desempeño, son dos componentes importantes de estos programas. Los sistemas de registro de carrera y avisos de empleo también son importantes. La conservación de los datos sobre los empleados en relación con su carrera y luego el aviso abierto de todos los puestos, asegura que las metas de carrera y las aptitudes de los candidatos internos sean comparadas en forma abierta y justa con las oportunidades de promoción.

Por supuesto, la organización puede ser una fuerza positiva en el proceso de desarrollo, pero la responsabilidad de crecimiento de carrera personal sigue recayendo en la persona. El desarrollo de carrera de una persona puede empezar antes y a menudo continuar después de un período de trabajo con una organización. La clave para administrar la carrera es tener una visión clara de lo que se desea obtener a partir de dicha carrera, de los talentos con los que se cuenta, las limitaciones, los propios valores, y la manera en que se ajustan a las alternativas que se tienen en consideración.

Para que un programa de desarrollo de carrera tenga éxito, se requiere de apoyo directivo, contar con metas bien definidas, una comunicación efectiva y políticas de recursos humanos compatibles.

1.2 Las 16 Prácticas que hacen las empresas más exitosas en Administración de Recursos Humanos

Existen muchas fuentes para el éxito competitivo en las empresas, a las cuales cada vez se les da menos importancia, entre ellas está la fuerza laboral, que es un factor decisivo que hace la diferencia en una organización. Sin embargo, es importante recordar que los resultados de administrar personal no son tangibles como la fuente. Se debe recordar que se trabaja con personas, por lo que hay que pensar en ellas como algo que se debe desarrollar en lugar de evitar o minimizar.

En oposición a ciertos escritos académicos y a la creencia popular, existe muy poca evidencia de que las prácticas administrativas eficaces son particularmente fantasiosas (aunque su ejecución puede serlo); por lo cual funcionan es difícil de entender, o dependen de la estrategia competitiva particular de una organización. Existen prácticas interrelacionadas que aparentemente caracterizan a las compañías consideradas como eficaces para lograr el éxito competitivo, a través de la forma en que administran al personal. A continuación, se describen dichas prácticas que proporcionan cierta evidencia de que las mismas no son tan nuevas o fantasiosas, ni dependen tanto de un enfoque particular en el mercado, como algunos podrían pensar.

Antes de enumerar las dieciséis prácticas que hacen las empresas más exitosas en Administración de Recursos humanos, es importante considerar que sería difícil encontrar una sola organización que haga todas estas cosas o que las haga todas correctamente. Decidir cuál es la práctica decisiva depende, en parte, de la tecnología y estrategia de mercado, particulares de la organización. También es necesario reconocer que para una organización es posible hacer todas estas prácticas y ser un fracaso, o hacer algunas o ninguna de ellas y tener mucho éxito. La administración eficaz de la fuerza de

trabajo no siempre es igualmente esencial para el éxito competitivo. Además si alguien necesita el desempeño de todos los empleados o solamente la colaboración de unos cuantos individuos con talento, esto depende de la naturaleza de la tecnología involucrada. Por último, estas prácticas tienen tanto aspectos negativos como positivos y no son necesariamente fáciles de llevar a cabo, especialmente en la moda de uno por uno.

Las siguientes políticas y estrategias son el resultado de la lectura extensiva de literatura popular y académica, que resultan de hablar con muchas personas en compañías y en varias industrias, y de la aplicación del simple sentido común. La forma particular de subdividir el terreno es menos importante que considerar todo el panorama, de manera que la división en categorías es algo arbitraria. Sin embargo, los temas se presentan en forma repetida en los estudios de organizaciones. Es importante reconocer que dichas estrategias se interrelacionan (es difícil poner en práctica una sola estrategia y obtener un resultado positivo). Las dieciséis prácticas o estrategias que practican las empresas más exitosas en materia de Recursos Humanos son las siguientes:

1. Estabilidad laboral

La Lincoln Electric Company “es la fabricante más grande de productos para soldadura en el mundo y maneja veinte plantas en quince países”, con ventas de casi un billón de dólares. Durante su historia, ha sacado del mercado a varios competidores mayores (como General Electric), ha ganado consistentemente entre un 10% y 15% de rendimiento tras impuestos, y ha sido el fabricante líder de equipo para soldadura en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. Su garantía de empleo establece que ningún

empleado con tres o más años de servicio será despedido por falta de trabajo; ni una vez en más de treinta años se ha despedido a un empleado en Lincoln por falta de trabajo. Dicha política no protege a ningún empleado que no cumple en forma adecuada con el desempeño de su trabajo; recalca que la administración se responsabiliza por mantener el negocio en una posición tal que todos los trabajadores estén trabajando productivamente. El establecimiento de la garantía de empleo surgió de la opinión que el temor es un motivador sin efecto alguno. Si un empleado vive con el temor de ser despedido, naturalmente tendrá la tendencia a hacer que su trabajo dure tanto como le sea posible. Al desaparecer dicha ansiedad, la gente se libera para desempeñar su trabajo en la mejor forma posible.

La estabilidad laboral indica un compromiso permanente de la organización para su fuerza de trabajo. Las normas de reciprocidad tienden a garantizar que este compromiso será recompensado, pero al contrario, un patrón que con palabras y hechos expresa que sus empleados no son necesarios, probablemente no provocará mucha lealtad, compromiso o buena voluntad para esforzarse más en beneficio de la organización.

Emplear personal suficiente y proporcionarle estabilidad laboral, ejerce presión en cuanto al cuidado que hay que tener en el proceso de selección, cuando se contrata personal. Además, la estabilidad laboral aumenta la participación del empleado, porque está más dispuesto a contribuir con el proceso de trabajo cuando no siente el temor de que él o sus compañeros puedan perder sus empleos. La estabilidad laboral contribuye a la capacitación, ya que tanto el patrón como el trabajador tienen mayores incentivos para invertir en la capacitación, porque existe alguna garantía de que la relación laboral durará lo suficiente para obtener ganancias sobre el tiempo y recursos que se gastaron en la capacitación.

Una preocupación que los administradores expresan a veces es que el empleo garantizado fomentará una mentalidad de "servicio civil" y poca atención en el desempeño. Probablemente, esto no es tan grave como se piensa, pero en todo caso, no es probable que constituya un problema, si la estabilidad laboral va unida a incentivos financieros por desempeño sobresaliente y a estrategias de organización del trabajo que motiven al empleado a esforzarse y adquiera los beneficios del conocimiento y el adiestramiento. Particularmente, si el trabajo se organiza en equipos, de manera que exista cierto grado de supervisión y presión equilibrados, y se dan recompensas por desempeño, la estabilidad laboral probablemente tendrá más aspectos positivos que consecuencias motivacionales adversas.

2. *Selectividad en el reclutamiento*

La estabilidad laboral y la confianza en la fuerza de trabajo para tener éxito competitivo, implican que se debe tener cuidado en la selección del personal adecuado. Por ejemplo, Southwes Airlines tiene mucho cuidado a la hora de contratar el personal. De hecho, lleva a algunos de sus mejores clientes a Dallas y los involucra en el proceso de selección de asistentes de vuelo, porque creen que quienes están en contacto con los empleados de primera línea, probablemente saben mejor qué es lo que debe tener un buen empleado. En Lincoln Electric, son muy cuidadosos a la hora de contratar personal, porque se espera que los empleados realicen un compromiso de por vida con la compañía. Lincoln selecciona tanto el deseo de superación, como la capacidad para el crecimiento. En Nordstrom, una tienda detallista especializada, cuyas ventas por pie cuadrado duplicaron el promedio industrial,

es cuidadosa al contratar vendedores. A menudo se reclutan de la competencia. El ambiente en Nordstrom es competitivo, de un ritmo rápido y de alta presión, de manera que Nordstrom tiende a reclutar vendedores jóvenes y con estudios universitarios, en busca de una carrera en las ventas al por menor.

Además del beneficio de tener el personal adecuado, el reclutamiento posee un aspecto simbólico importante. Si alguien experimenta un riguroso proceso de selección, la persona siente que se une a una organización élite; se crean altas expectativas de desempeño y el mensaje que se transmite es que el personal es muy importante.

3. Salarios elevados

Si se quiere reclutar personal sobresaliente, y que permanezca con la organización, es conveniente pagarles más, aunque no es absolutamente necesario. Los salarios elevados atraen a más solicitantes, lo que permite que la organización sea más selectiva en el momento de contratar. Esta selectividad es importante para encontrar al personal que se capacitará y se comprometerá con la organización. Cuando se paga más, existe menor probabilidad de cambio de personal y hay menos oportunidades de que alguien pueda incrementar su ingreso si se cambia a otra compañía. Tal vez el aspecto más importante es que los salarios elevados demuestran que la organización valora su personal; si estos salarios son más altos y exigidos por el mercado, los empleados recibirán este ingreso extra como un regalo y, como resultado,

trabajarán mejor. Por ejemplo, Nordstrom paga a su personal un salario más alto por hora que la tasa establecida para vendedores al por menor, en comparación con otras tiendas. Unido al pago de incentivo por trabajo sobresaliente, los vendedores de Nordstrom a menudo ganan el doble del ingreso promedio para vendedores.

A menudo, las organizaciones creen equivocadamente que salarios más bajos es igual a costos de personal más bajos y pagan menos a sus empleados. Sin embargo, este no es el caso, ya que los costos de personal se ven afectados no sólo por lo que se les paga a los empleados, sino por su productividad. New United Motor está entre las compañías que pagan los salarios más altos en la industria automotriz, pero sus costos de personal son sustancialmente más bajos que el promedio, porque en la planta se ensambla un carro en casi la mitad del tiempo de trabajo.

David Levine encontró que aquellos trabajadores, cuyos salarios son más altos de los que se pudiera pronosticar, basados en factores estándares demográficos y de capital humano, demostraron un grado mayor de satisfacción en el trabajo, tuvieron menos probabilidades de renunciar e indicaron que trabajarían más duro.

Además de confundir los términos "costos de personal" con "promedio de desempeño del personal", a veces las compañías creen que bajar los costos de personal es esencial para el éxito competitivo. Este no es el caso, aún en los negocios de costo competitivo, porque en muchas organizaciones, los costos de personal son sólo una pequeña fracción de los costos totales. Además, aun si los costos de personal son más altos, al incrementar el grado de ganancias totales, puede mejorar el servicio, la capacitación e innovación, más que la compensación.

4. Salario adicional que recompensa los incrementos en la productividad

Más que por dinero el personal puede estar motivado por el reconocimiento, la estabilidad y el trato justo. Lincoln Electric es merecidamente famoso por su plan de trabajo a destajo y bonos de incentivo. En oposición a las primeras impresiones, el plan hace mucho más que solamente recompensar la productividad individual. Aunque a los empleados de la fábrica se les paga a destajo, se les paga sólo por un buen trabajo; los trabajadores corrigen los problemas de calidad en su propio horario de trabajo. Además, puede identificarse al trabajador que saca un producto defectuoso. Se les da importancia a la calidad y a la productividad. Adicionalmente, el trabajo a destajo es sólo una parte de la compensación del empleado. Los bonos, que a menudo constituyen el 100% del salario regular, se basan en las ganancias de la compañía, lo cual hace que los empleados se identifiquen con toda la compañía. También se basan en la clasificación individual de méritos y, dicha clasificación, a su vez se fundamenta en cuatro aspectos del desempeño iguales en importancia: seriedad, calidad, resultado e ideas y cooperación. Esta evaluación, más amplia, evita que ciertas tendencias perniciosas desvíen a los programas de recompensa de su objetivo real.

Es posible y necesario que se recompense el desempeño, si no en forma individual entonces por el desempeño en grupos, unidades, o la organización completa.

Los estudios muestran que en la mayoría de los casos, el desempeño se mejora cuando se utiliza a participación en las ganancias totales de la compañía y en las ganancias de una sección de la compañía, así como planes similares para recompensar a los miembros de la organización por las mejoras

en el desempeño total. La participación en las ganancias, producto del aumento en el desempeño, puede motivar a esforzarse más en el trabajo, pero en mínima parte llena las expectativas de los empleados para obtener ciertos beneficios por trabajo sobresaliente.

5. *Plan que permite a los empleados poseer acciones de la compañía*

Este plan ofrece dos ventajas: primero, los empleados que tienen intereses de propiedad en la organización para la cual trabajan, tienen menos conflictos entre el capital y el trabajo. Cuando el programa que permite a los empleados poseer acciones de la compañía se lleva a cabo en forma efectiva, puede unir los intereses de los empleados con los de los accionistas, al convertir los empleados en accionistas también. Segundo, dicho plan pone las acciones en manos de los empleados, que se inclinan más a tomar propósitos a largo plazo en la organización, y es menos probable que la estrategia y las políticas de inversión apoyen adquisiciones hostiles, la compra de la mayoría de las acciones u otras maniobras financieras.

Si se echa un vistazo a un estado de pérdidas y ganancias de Lincoln Electric, por ejemplo, en 1974 se observa la cantidad de incentivos por bonificaciones al fin de ejercicio es de 72.2% de ingresos antes de las contribuciones, o puesto de otro modo, si la bonificación fuera eliminada, el ingreso disponible, previo a los impuestos para los accionistas, sería un 72.2% mayor. Ese año (y casi todos los años) pagó más del 40% de su ingreso previo a los impuestos como incentivos por bonificaciones a sus empleados. ¿Cómo puede Lincoln hacer eso? Particularmente, si les paga a sus empleados de línea salarios excepcionalmente altos, ¿por qué no exigen los accionistas una participación más alta en las ganancias de la compañía? Puede hacer esto otras cosas que requieren un propósito a más largo plazo, mayormente porque

casi el 50% de los empleados en esa época (ahora casi el 80%) poseía acciones en la compañía, y dichas acciones eran manejadas por los empleados, la familia Lincoln y las fundaciones. En ausencia de dicho traslape entre empleados y accionistas, existiría una gran tentación por adquirir más del ingreso para un grupo u otro, probablemente para los accionistas. Estas bonificaciones se pagan después de las tarifas a destajo, las cuales se establecen, de manera que los salarios base de los empleados de Lincoln se encuentren a un grado competitivo.

En 1998, de las compañías que aparecen en los ocho mercados de la bolsa japonesa de valores, el 91% tenían planes que permiten a los empleados poseer acciones de la compañía y, en las compañías con dichos planes, participaba casi un 50% de la fuerza de trabajo. Un estudio sobre la incidencia y efectos de dichos planes llegó a la conclusión de que "éstos tienen efectos favorables en los incentivos de los empleados y la productividad de la empresa, además de citar otros estudios que mostraron que en Japón, estos planes redujeron las tasas de renuncia de los empleados y el costo de capital. El plan es una parte importante del sistema de empleo en Japón y, aunque no se le da tanta importancia como a otros asuntos, como al mercado laboral interno y al empleo vitalicio, es aparentemente una de las razones del éxito en las compañías japonesas.

6. *Divulgación de información*

Cuando se adopta cierta forma de participación en las ganancias de una sección de la compañía, se necesita divulgar información, porque los empleados como propietarios tienen más poder y esperan ser tratados como tales. Bofors es una compañía impresora que exitosamente es propiedad de los empleados, que se encuentra en el área de San Francisco. Posee una

productividad excelente, equipo moderno y empleados dedicados a evitar el desperdicio de materiales o mano de obra. Uno de sus primeros gerentes explicaba cómo era administrar una compañía de este tipo y decía que, como los empleados eran a la vez propietarios, exigían y recibían más consulta sobre las operaciones y mucha más información sobre productividad y rentabilidad. La divulgación es integral en un programa de participación en las ganancias, porque los empleados necesitan, por lo menos, estar informados de qué es una ganancia. Además, si existe mayor identificación del empleado con la empresa, entonces la divulgación de información parecería esencial para aclarar la relación entre costo y ganancia, así como entre el desempeño y las perspectivas, para así proporcionar la información a los empleados, que les permita apreciar la forma en que se relacionan sus propios intereses con los de la compañía.

Algunos han afirmado que la exigencia de divulgación de la información en los programas de incentivo, acompañado de la renuencia de muchos gerentes a divulgar información por temor a perder el control, son razones por las cuales dichos proyectos se difunden menos de lo que se espera.

En Lincoln Electric, "la información se divulga a todos los empleados, sin importar la posición financiera de la organización", que utiliza medios orales y escritos. Levi Strauss impulsó un programa para mejorar la calidad, acompañado de un programa de participación en las ganancias de su planta fabricante en Bue Ridge, Georgia, con excelentes resultados. En una evaluación del programa durante seis meses, los empleados dijeron abrumadoramente que comprendieron el concepto y las medidas, creyeron que

eran justas e influyeron en ellos. Esto fue esencial para que el programa funcionara. Además, uno de los obstáculos para llevar a cabo el programa allí y en otras plantas de Levis, era el rechazo de algunos departamentos a divulgar información.

Si el personal es una fuente de ventaja competitiva, debe poseer la información necesaria para hacer lo que se requiera para tener éxito.

7. *Participación y delegación de responsabilidades*

La divulgación de información es una condición necesaria para otro aspecto importante que se puede encontrar en muchos sistemas exitosos de trabajo: favorecer la descentralización de la toma de decisiones y una participación más amplia de los trabajadores, así como la delegación de responsabilidades para que puedan controlar su propio proceso de trabajo. En New United Motor se les enseña a los empleados a dividir su trabajo en sus partes constitutivas, para que las analicen y busquen la eficiencia.

La evidencia es que la participación aumenta tanto la satisfacción como la productividad del empleado. Una de las dimensiones más importantes en los trabajos es la autonomía. Un cambio fundamental incluye el traslado de un sistema jerárquico de control y coordinación de actividades, a uno en el cual se les permite a los trabajadores de más bajo nivel realizar actividades para mejorar el desempeño, debido a que pueden tener más o mejor información. En la fábrica Levi Strauss, los choferes se involucraron en la compra de nuevos camiones con elevador de carga, determinaron las especificaciones, negociaron con los proveedores y tomaron la decisión final de compra, con lo

cual ahorraron dinero y consiguieron el equipo más apropiado para la planta. En Eaton, en una fábrica sindicalizada, los trabajadores se cansaron de reparar el equipo que se descomponía, así que sugirieron construir ellos mismos máquinas automatizadas. Lo hicieron por menos de un tercio de lo que los vendedores hubieran cobrado y duplicaron el resultado del departamento en el primer año.

La autonomía funciona mejor cuando va acompañada (como en muchos, pero no todos estos casos), de recompensas por el aumento en el desempeño originadas por la autonomía, así como la capacitación en las destrezas necesarias para tomar la verdadera responsabilidad por el propio proceso de trabajo. Además, el compromiso de estabilidad laboral ayuda a asegurar que el aumento de la productividad no terminará en la pérdida del empleo.

8. Equipos y rediseño del empleo

La jerarquía tradicional de una organización sirve, por lo menos, a dos funciones: proporciona inspección y supervisión para asegurar que los empleados no eludan sus obligaciones, o de otro modo, se aprovechen de su patrón. Además, proporciona coordinación entre las tareas interdependientes. Hasta cuando se delega más responsabilidad en ciertos empleados, se necesita coordinación, disciplina e inspección. Después de todo, las organizaciones son sistemas interdependientes y el término "autonomía", no quiere decir que la gente pueda hacer lo que decida, cuando lo decida. Afortunadamente, existe una opción para la jerarquía tradicional de una organización, que conserva mucho del sentido de autonomía, al mismo tiempo que proporciona cierto nivel de inspección y coordinación necesarios. Dicha opción es el uso de equipos. Los grupos ejercen una gran influencia en el comportamiento de los individuos.

Las organizaciones que han aprovechado el poder de los equipos, a menudo han experimentado excelentes resultados. Por ejemplo, Monsanto, una gran compañía química, llevó a cabo la organización del trabajo, basada en equipos que se autoadministraban en su completo químico y de nylon, cerca de Pensacola, Florida. Los equipos de trabajadores eran los responsables de contratar, comprar, asignar trabajos, así como de la producción. La administración se redujo de siete a cuatro niveles, y la planta experimentó un incremento en las utilidades y en la seguridad.

Gran parte del éxito en la planta de ensamblaje de automóviles de New United Motor en California, se le atribuye a los equipos y, de hecho, existe cierta evidencia que toda la planta funciona como un super equipo.

Los equipos funcionan debido a que la inspección que hacen los mismos compañeros y las expectativas de los trabajadores se aplican, tanto a la coordinación como a la inspección del trabajo.

9. *Capacitación y desarrollo de destrezas*

La autonomía del trabajador, los equipos que se autoadministran y hasta la estrategia de los salarios elevados, dependen del personal al que se delega la responsabilidad de efectuar cambios y mejoras en los productos y procesos, pero que también tienen las destrezas necesarias para lograrlo. En consecuencia, una parte integral de la mayoría de los nuevos sistemas de trabajo, es un gran compromiso a capacitar y desarrollar las destrezas de los trabajadores. Sin embargo, esta capacitación dará resultados positivos, sólo si se les permite a los empleados capacitados emplear sus nuevas destrezas.

En una fábrica de alfombras Collins and Aikman en Georgia, más de un tercio de los empleados eran personas que no habían terminado sus estudios de secundaria, y algunos ni siquiera sabían leer o escribir. Cuando la compañía introdujo computadoras con el fin de aumentar la eficiencia productiva, decidió no reemplazar a su fuerza laboral existente, sino mejorar sus destrezas. Después de gastar casi 1,200 dólares en capacitación por empleado, la compañía descubrió que la cantidad de alfombras cosidas había aumentado un 10%. Además, los problemas en la calidad disminuyeron la mitad. Los empleados, con un mejor espíritu de equipo y más destrezas, presentaron unas 1,230 sugerencias y el ausentismo disminuyó casi la mitad. En Hampden Papers, una fábrica de papel, la organización comenzó a gastar 1.97% de la planilla en educación y capacitación. Aunque fue difícil cuantificar los beneficios de la productividad y el Presidente de la compañía, notó que "los trabajadores que habían participado en las clases presentaron un mejor porcentaje de ausentismo y hubo menos cambio de personal. También los supervisores presentaron mayores porcentajes de desempeño".

Si la gente recibe más información sobre las operaciones, necesitarán destrezas para utilizar esa información y así diagnosticar problemas y sugerir mejoras. Esta es la razón por la cual la capacitación es una parte tan importante de casi todos los programas de mejoramiento de la calidad.

10. Ubicación y capacitación de los empleados en diferentes puestos

Cuando el personal hace múltiples trabajos, se obtienen varios beneficios. El más evidente es el que al hacer más actividades el trabajo se hace más interesante. La variedad es una de las dimensiones esenciales del trabajo que afectan la forma en que la gente responde a su trabajo. La variedad en los puestos permite un cambio en el ritmo, en la actividad y hasta

en las personas con las que uno puede relacionarse, y cada una de estas formas de variedad pueden transformar la vida laboral en un reto. Más allá de los efectos motivacionales, el hecho de ubicar a los trabajadores en diferentes puestos, presenta otros beneficios importantes. Uno es el mantener el proceso de trabajo transparente y tan simple como sea posible. Un segundo beneficio es el potencial de los trabajadores recién llegados para ver los aspectos que puedan mejorarse. Esto no lo ven los empleados con experiencia, porque tienen una idea fija del proceso de trabajo.

Capacitar a los empleados en múltiples puestos resulta de mucha utilidad en las políticas que prometen estabilidad laboral. Después de todo, es más fácil mantener al personal en su trabajo si tienen destrezas múltiples y pueden hacer cosas diferentes. Por la misma razón, mantener los niveles de empleo a veces exige que las organizaciones encuentren nuevas tareas para el personal, lo que a menudo se transforma en resultados sorprendentes. Cuando la fábrica japonesa de automóviles Mazda sufrió cierta disminución en el negocio en los años 80, en lugar de despedir a los trabajadores de la fábrica, se les asignó la venta de carros, que en Japón se hace de puerta en puerta. A fin de año, cuando se presentaron los premios a los mejores vendedores, la compañía descubrió que los diez mejores eran extrabajadores de la fábrica, debido a que pudieron dar una explicación efectiva del producto y, por supuesto, cuando se recuperó el negocio, el hecho de que los trabajadores de la fábrica tuvieran la experiencia de hablar con los clientes, produjo ideas útiles sobre las características del producto.

Algo similar ocurrió en Lincoln Electric. Cuando el negocio interno disminuyó un 40% año con año a principios de los 80, una forma en la que Lincoln evitó los despidos fue enviar a los trabajadores a destajo a vender al campo (pequeños talleres, tiendas de maquinaria y otros lugares que

regularmente no son atendidos por los canales de distribución Lincoln). No sólo se vendió equipo de soldadura en nuevos lugares y a nuevos usuarios, sino que debido a que mucha de la ganancia de este equipo resulta de la venta de repuestos, subsecuentemente, Lincoln experimentó una mayor penetración en el mercado y obtuvo mayores ganancias.

11. Igualdad simbólica

Muchas de las compañías reconocidas, por lograr ventaja competitiva a través del personal, poseen varias formas de igualdad simbólica (formas de señalar tanto a los miembros de la compañía, como al resto de la gente, que existe igualdad comparativa y esto no significa que unos piensan y otros ejecutan). En New United Motor Manufacturing, el comedor ejecutivo fue eliminado y todos comen en la misma cafetería. Todos usan una bata azul y no hay lugares reservados en el estacionamiento de los empleados.

La comunicación entre los diferentes rangos se mejora en gran parte, al tener la oportunidad de conocerse y relacionarse en ambientes menos formales. Existen muchas formas de mostrar igualdad; en algunas organizaciones, es la forma de vestir; todos los trabajadores usan prendedores con la insignia o logotipo de la organización, que les recuerda su identificación con la misma. Otra forma de mostrar igualdad es a través del espacio físico. El Director Ejecutivo de Solectron, un fabricante por contrato que ganó el premio Malcom Baldrige a la calidad, no posee una oficina privada, como tampoco la posee el Presidente. Esto contrasta con la situación en una compañía de productos de papel, en la cual es acceso a la oficina del Director Ejecutivo está controlado por una puerta cerrada con llave. John DeLorean describe las oficinas principales de General Motors en el piso 14 "como calladas y tranquilas, a las cuales se llega en un elevador privado que posee varias

medidas de seguridad “. Por otro lado, el hecho de tener una oficina abierta presenta algunas desventajas; por ejemplo, algunas veces no existe silencio total cuando se necesita, pero muestra a los empleados que hay más igualdad. Lugares reservados en el estacionamiento, comedores privados, así como otros símbolos de rango no concuerdan con una cultura de igualdad.

Pareciera fácil aplicar la igualdad simbólica, sin embargo, la eliminación de rangos es casi siempre una de las situaciones más difíciles para la organización.

12. *Perspectiva a largo plazo*

El aspecto negativo del logro de ventaja competitiva a través de la fuerza laboral, es que inevitablemente lleva mucho tiempo. Sin embargo, el aspecto positivo es que una vez se logra la ventaja competitiva a través de las estrategias de empleo, es probable que dicha ventaja sea más perdurable y difícil de igualar. No obstante, el tiempo que se necesita para aplicar estas estrategias y ver resultados es parte de una perspectiva a largo plazo.

A corto plazo, trae más ganancias despedir a los empleados que tratar de mantener la estabilidad laboral. Las ganancias a corto plazo se mantienen, si se detiene la capacitación y, puede que la ubicación y capacitación de los empleados en diferentes puestos proporcione penetración e innovación con el tiempo, pero antes la organización debe hacer a un lado las ventajas de una especialización limitada y el aprovechamiento inmediato de los medios anteriores.

Lo que determina el objetivo del tiempo en una organización es un asunto importante. Sin embargo, existe cierta evidencia que muestra que la propiedad familiar, la propiedad de los empleados, o cualquier otra forma de organización que disminuya las presiones inmediatas de obtener ganancias rápidas son de mucha ayuda. Lincoln Electric es propiedad de varios miembros de una familia y la familia Nordstrom retiene una fracción sustancial de la propiedad de ese minorista. New United Motor tiene a Toyota como socio de la empresa colectiva y, los planes de Toyota para la fábrica establecen las estrategias a largo plazo, las cuales concuerdan con su cultura y tradición. La propiedad de la familia Walton en Wal-Mart ayuda a asegurar que la perspectiva de su negocio es a largo plazo.

13. *Ascensos a los empleados dentro de la misma organización*

Los ascensos dentro de la misma organización fomentan la capacitación y desarrollo de destrezas, debido a que la disponibilidad de oportunidades de ascenso dentro de la organización une a los empleados con los patrones y viceversa. Facilitan la descentralización, participación y delegación de responsabilidades, porque promueven la confianza entre los rangos jerárquicos.

Los ascensos dentro de la misma organización son un incentivo para trabajar bien, aunque van unidos a las recompensas monetarias; más que el dinero, el ascenso es una recompensa que se basa en la condición del trabajador. Tal vez lo más importante es que proporciona un sentido de justicia y equidad en el lugar de trabajo. Otra ventaja es que tiende a asegurar que la gente en puestos gerenciales realmente conocen el negocio, la tecnología y las operaciones que están administrando. Hay numerosas historias de organizaciones administradas por personas que entienden poco de

operaciones básicas, que en consecuencia tienen resultados desastrosos. La historia de David Halberstam de Fork Motor cuenta cómo el departamento de finanzas tomó control de la compañía. Desconocían todo sobre automóviles, tecnología, procesos de producción o mercadeo (nada que pudiera darse a entender a través de estadísticas) y, por supuesto, tenían poco interés en aprender. El problema con administrar a través de estadísticas y sin conocimiento de los procesos fundamentales que produce dichas mediciones, es probable que los administradores se centrarán en mediciones inapropiadas o fallarán al comprender lo que significan.

En contraste, casi todos los que se unen a Lincoln Electric aprenden a soldar, ya que, después de todo, el producto más importante en Lincoln es el equipo de soldadura. Para graduarse del programa de soldadura, se necesita que aporten cierta innovación al producto. En Nordstrom, hasta aquellos con títulos avanzados empiezan en la sala de ventas. El ascenso es estrictamente dentro de la misma organización y cuando Nordstrom abre una tienda nueva, se recluta el personal de sus otras tiendas en el país. Esto ayuda a perpetuar la cultura y los valores de Nordstrom. Así mismo, asegura que los que manejan la tienda saben lo que hacen al estilo de Nordstrom.

14. Medición de las Estrategias de Recursos Humanos

La medición es un componente importante en cualquier proceso administrativo, que también se aplica al proceso de administrar al personal de la organización. La medición cumple varias funciones. Primero, proporciona retroalimentación en cuanto a la forma en que se aplican varias políticas.

La medición asegura que se observará lo que se ha medido. Uno de los hallazgos más consistentes en la literatura sobre organizaciones, es que la medición afecta el comportamiento. La mayoría de las personas tratarán de tener éxito en las mediciones, aunque haya consecuencias directas e inmediatas. Lo que se mide se puede discutir.

No es accidental que las organizaciones comprometidas a lograr ventaja competitiva a través del personal, lleven a cabo mediciones de sus esfuerzos. Por ejemplo, en Micro Devices la administración convirtió en una prioridad la forma en que se administra al personal y midió las actitudes del empleado para ver si estaban alcanzando el objetivo. Una encuesta hacía preguntas como: ¿en cuántos equipos dentro de su departamento y con miembros de otros departamentos se encuentra usted?, ¿cuántas horas semanales utiliza para recibir capacitación y capacitar a otros?. La encuesta también preguntó el grado en que el personal estaba de acuerdo o motivado a tomar la iniciativa, ¿existe un espíritu de trabajo en equipo en mi grupo?, ¿mi grupo está orientado al servicio?, ¿hay una comunicación abierta entre las personas en mi grupo? Dicha encuesta permite a la organización ver hasta qué punto se está logrando lo que se quiere hacer.

Cuando Levi Strauss aplicó el plan de participación en las ganancias de una sección de la compañía en su fábrica en Blue Ridge, Georgia, continuó con una encuesta que determinara la forma en la cual el personal comprendió el proceso de mejoramiento de la calidad, el plan de participación en las ganancias, la función de cada individuo, la comprensión de las medidas y cuánta mejora hubo en el trabajo en equipo, comunicación, calidad, productividad y efectividad de costo. La compañía también midió el costo por unidad de producción, ausentismo en la fábrica y la demanda por compensación sobre experiencia, antes y después del programa.

En un mundo en el que se miden los resultados financieros, un error al medir la política de recursos humanos y la aplicación de las estrategias las condenan a condiciones de segunda clase, descuido, negligencia y falla potencial. En la retroalimentación de las mediciones, es esencial perfeccionar y después desarrollar la aplicación de ideas, para así aprender la forma en que las estrategias están logrando los resultados que se proponen.

15. *Compresión de valores*

El trabajo en equipo se fomenta cuando existe un resultado común, y dicho resultado se mejora en la medida en que el personal progresa comparablemente, en términos de las recompensas recibidas.

La mayoría de los programas de participación en las ganancias de una sección o de toda la compañía reducen realmente la variedad de salarios, aunque no sea ésta su función.

La distribución uniforme de salarios pueden conducir a ganancias en eficiencia, cuando las tareas son en cierta forma interdependientes y la cooperación es de gran ayuda para lograr un buen trabajo, ya que se reduce la competencia entre el personal y se mejora la cooperación.

En la medida en que se reduzca la distribución de salarios, el pago ya no es el centro de atención en el sistema de recompensas ni en la cultura de la organización. Esto tiene ciertos beneficios económicos; el personal ya no está constantemente pendiente de ver si se le paga apropiadamente, o de regatear

su salario. Si el pago ya no es el centro de interés, dicho interés se puede centrar en otras ventajas como la pertenencia a la organización, buenos compañeros y un trabajo interesante y con sentido.

Si se quiere cambiar al personal entre unidades o puestos, es más fácil de hacer si no se altera el estándar de vida en forma dramática con cada cambio. Así que, en la medida en que se quiera hacer un cambio de funciones o puestos, resultará más fácil si se mejora el flujo de información y el desarrollo de las habilidades y destrezas, y si se reducen las diferencias en la distribución de salarios en forma horizontal. La distribución vertical de salarios indica que el que gana menos importa menos. Esto puede estar bien para ciertas tecnologías y bajo algunas estrategias, pero no tienen nada que ver con el intento de alcanzar altos niveles de compromiso y resultado de todos los empleados. Herman Miller, exitoso fabricante de muebles para oficina, relaciona el salario del Director Ejecutivo con el de los trabajadores (el Director Ejecutivo recibe 20 veces el pago promedio del trabajador en salario y bonificaciones). "La gente tiene que pensar en el bien común", dice Max DePre, miembro de la familia fundadora Herman Miller y actual Presidente de la compañía. Ben & Jerry, productora de helado de primera calidad, con mucho éxito financiero, establece que nadie puede ganar más de siete veces el pago de un trabajador promedio. En una organización de cultura fuerte, siempre habrá tendencia a encontrar y a tener reducción en la distribución de pagos, debido a que esto disminuye el sentido de comunidad y resultado común que la organización busca construir, como fuente de éxito competitivo.

16. *Filosofía integradora*

Por último, y posiblemente lo más importante, es que se debe tener una filosofía integradora de la administración, porque proporciona una forma de unir las diferentes estrategias individuales en un todo coherente, y porque permite al personal en la organización continuar experimentando, aunque al principio no se obtengan buenos resultados. Además, dicha filosofía facilita explicar y justificar lo que hace la organización, así como llevar apoyo de los grupos internos a los externos. En otras palabras, es difícil llegar a algún lado, si no sabemos a dónde vamos. Si las estrategias adoptadas no se entienden a profundidad, es decir, si no se comprende lo que representan o para qué sirven, éstas no aportarán mucho beneficio, y no sobrevivirán a problemas internos o externos.

Muchas compañías que buscan el resultado competitivo a través del personal y practican varias de las propuestas de este listado, comenzaron con ciertos principios fundamentales o los desarrollaron al principio del proceso. El proceso de mejoramiento de la calidad de Levi Strauss comenzó con el razonamiento: "Fabricar calidad en forma rápida significa hacer a un lado los modelos o paradigmas anteriores"; "darle un giro total a la cultura y reorientar los parámetros del negocio".

Desarrollar un punto de vista coherente de la relación en el empleo no es invariablemente una parte del juego de herramientas del administrador. Como lo hizo AMD, al tomar el tiempo para desarrollar una visión de cómo iba a funcionar la fábrica, podría encontrar obstáculos como la ineficiencia. Aun así,

parece claro que la sobrevivencia de las estrategias individuales que generan éxito depende, en cierta forma, de cómo se integren. Dicha integración o unión es un sistema de valores y pensamientos sobre el origen del éxito y de cómo administrar personal.

Tendencias y modas o verdades duraderas

Es fácil comprender que, lo que pasa por el actual conocimiento administrativo es pasajero. Existe una gran cantidad de novedad en terminología (por ejemplo, el término "calidad total", reingeniería, etc.), y posiblemente en lo que hacen algunas organizaciones. Pero es importante reconocer que las modas en la adopción de estrategias no podrían estar relacionadas con los cambios actuales en el conocimiento básico de administración, ni con la eficacia de las políticas.

Muchas estrategias parecen pasajeras porque se adoptan sin mucho conocimiento o se aplican sin una filosofía fundamental o sus valores. Así, están propensas a ser adoptadas o abandonadas según la época. Esto no significa que el valor de dichas prácticas o sus ideas originales sea vacilante. Resulta sorprendente la estabilidad de las ideas básicas sobre cómo administrar personal a través del tiempo.

¿Dependen las prácticas administrativas de la estrategia?

Un desafío para aplicar estas 16 prácticas o estrategias usadas por las compañías exitosas para administrar personal, es definir cómo la manera de administrar personal depende de la estrategia competitiva de la organización. Es importante reconocer que competir basados en recursos humanos no es la única forma de obtener éxito, de manera que se podría competir con cualquier

otra organización al utilizar otras armas competitivas, como tecnología de la información y sistemas, diferentes productos, etc. Esto no significa que estas prácticas no son formas efectivas de lograr el éxito competitivo a través del personal, pero podrá haber otros fundamentos para competir que una compañía puede usar.

Un segundo razonamiento para la dependencia de estas prácticas se basa en la observación que afirma que la adopción de las llamadas formas flexibles de la organización del trabajo, está relacionada con el mercado competitivo del producto, que permita tener una tecnología que requiera altos niveles de destreza, participar en producción fabricada y seguir lo que puede llamarse una estrategia "de curso fácil", que se centra en la variedad y calidad en contraste con el bajo costo.

La forma en que se apliquen dichas prácticas cambiará significativamente, según la estrategia de la organización y su tecnología y mercado particulares.

Si se quiere lograr ventaja competitiva a través del personal, existe poca evidencia de que no se deberían usar las prácticas enumeradas. La aplicación específica de las prácticas, así como la forma que puedan tomar, dependen no sólo de la estrategia, sino de otros factores como la ubicación, naturaleza e interdependencia del trabajo, etc. Por supuesto, se puede lograr éxito competitivo sobre la base de cosas materiales también. Sin embargo, particularmente porque muchas de las otras bases de éxito pueden imitarse fácilmente (es más fácil copiar un sistema de trabajo basado en bajos salarios, bajo entrenamiento); sólo por nuestro propio riesgo, deberíamos por lo menos considerar algunas de estas prácticas.

1.3 Concepto y aplicación del "Benchmarking"

1.3.1 Concepto

El "Benchmarking" es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios o procesos específicos de trabajo de empresas que han sido seleccionadas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de identificar elementos clave que puedan ser útiles para mejorar la gestión de la empresa.

Se dice que el Benchmarking es un proceso porque reúne un conjunto de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades, mide el desempeño (propio y de otros), determina las mejores prácticas y procesos, y lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada, así como estimula cambios y mejoras organizacionales. Es sistemático porque representa una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, lo cual indica que este no es un ejercicio estructurado de recopilación de información. La palabra continuo en el concepto de Benchmarking indica que es algo que tiene lugar en un período de tiempo extenso; no es a corto plazo, ni es una actividad que se realiza una sola vez.

Los comportamientos de las empresas no son estáticos, por el contrario, cambian con el tiempo, por lo tanto, hacer Benchmarking una sola vez, va contra la dinámica que se supone.

El Benchmarking es un proceso investigativo que no entrega respuestas; es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la forma de decisiones; por eso, el Benchmarking debe ser considerado como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones. El Benchmarking, en una forma más simple, es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

El Benchmarking permite medir o analizar no sólo productos sino que también servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones, etc., y se aplica a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares, siempre y cuando éstas sean reconocidas como las mejores en el área que es examinada. El propósito del Benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios.

El Benchmarking como aprendizaje: es importante recordar que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking, como experiencia, están los objetivos fundamentales del aprendizaje que da algo nuevo, y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término que ha adquirido mayor importancia en los últimos años es *la organización que aprende*. Una de las implicaciones de este concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca de los demás. Dentro de este contexto, el Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración, en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

Existen varios tipos de actividades de Benchmarking; entre los tres principales se pueden mencionar:

1. **Benchmarking Interno:** muchas organizaciones comienzan sus actividades de Benchmarking comparando acciones internas. La compañía no da por sentado que descubrirá "las mejores prácticas comerciales" con este esfuerzo, pues es solamente un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la organización. En otras palabras, el proceso de Benchmarking, comienza por casa. El objetivo de la actividad de Benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Ayuda a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales, estimula la comunicación interna y la solución conjunta de problemas.

2. **Benchmarking Competitivo:** comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de una organización. El objetivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de los competidores y compararlos con los de la organización. Es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.

Es importante destacar que cuando se hace el Benchmarking en forma honesta y profesional, muy frecuentemente se obtiene una respuesta honesta y profesional del competidor.

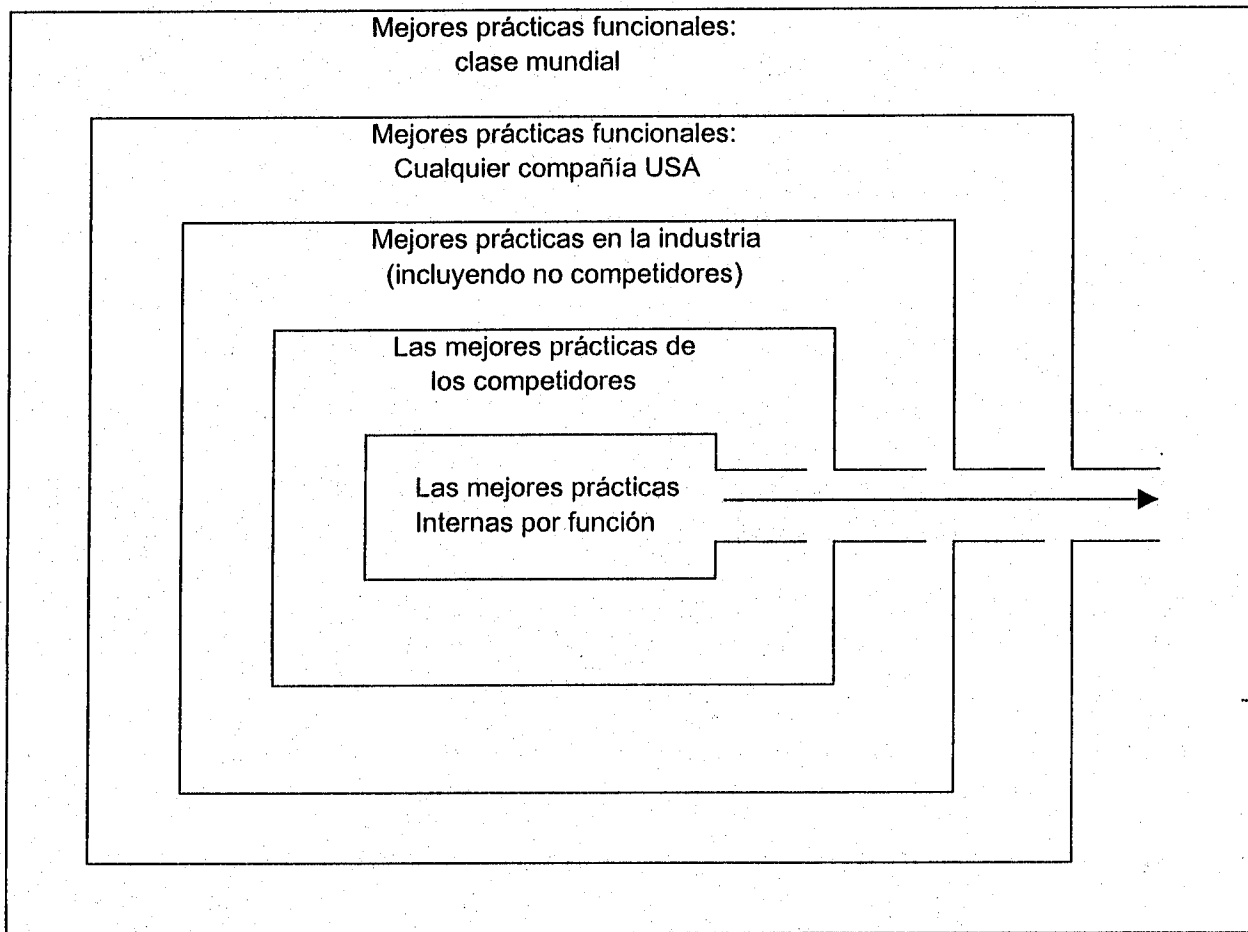
3. **Benchmarking Funcional o Genérico:** comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de una organización. El objetivo del Benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a Benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo, el Benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas a un área funcional determinada, como, por ejemplo; manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos. Otro término que suele usarse para describir esta clase de Benchmarking es Genérico. La palabra genérico indica "sin marca", que está de acuerdo con la idea que este Benchmarking, se enfoca más en los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una organización o industria particular. Es importante, cuando se realiza un Benchmarking funcional, pensar más en lo que se tiene en común con esas compañías, y no tratar de criticar o defender las diferencias.

¿Por qué emplear el Benchmarking?

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas organizaciones posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

La respuesta más franca que se ha recibido de por qué emplear el Benchmarking fue en el siguiente ejemplo, que proporcionó un Ingeniero de Diseño en Illinois. El dibujó la siguiente caja (Ver Figura No. 1); y dijo:

Figura 1. Pensando fuera de la caja



“Esta es la caja en que estamos (su departamento de diseño). Está definida por nuestra gerencia, nuestras historias personales, y nuestras experiencias de trabajo. Hemos aprendido qué se necesita para tener éxito en nuestra caja, y nos hemos vuelto muy buenos para manejarnos unos a otros, a fin de lograr lo que queremos. Cada uno ha hecho su nicho donde se siente muy cómodo, y podríamos subsistir muy bien si nos quedamos en nuestros nichos”. Luego dibujó la otra caja alrededor de la primera y dijo: “Algunas veces miramos fuera de nuestra caja, y vemos qué está haciendo la competencia. Si nuestras acciones en la bolsa se sostienen y nuestras ventas están bien, entonces no

perdemos mucho tiempo observando a nuestra competencia. Sin embargo, si estamos cayendo y hay presión por el renglón de utilidades, miramos hacia fuera de la caja durante mucho más tiempo, y analizamos a la competencia. Hacemos ajustes y esperamos que todo salga bien. A esto lo llamábamos antes análisis competitivo". Después dibujó otra caja alrededor de las dos primeras, y dijo: "Ahora, con el Benchmarking, no sólo miramos más sistemáticamente a nuestra competencia, sino también miramos a otras empresas de nuestra industria que no son necesariamente competidoras nuestras". Hacemos esto porque ellas hacen muchas de las cosas que nosotros hacemos, y muchas de estas empresas son como nosotros en cuanto a tecnología y a los equipos que usan, a la gente que contrata, a los clientes a quienes sirven y a sus proveedores. Estamos sacando la cabeza de la caja un poco más, y parece que somos capaces de aprender nuevas cosas cada vez que miramos". Dibujó otra caja alrededor de las tres primeras y escribió las palabras *cualquier compañía USA*. Agregó: "El año pasado le hicimos el Benchmarking a una compañía que produce helicópteros. Hace un año no sabíamos nada de helicópteros, y a decir la verdad, aún sigo sin saber nada de helicópteros y no quiero saber nada de helicópteros. Sin embargo, después de hacer una investigación concluimos en que esta compañía de helicópteros probablemente hacía el mejor trabajo que habíamos visto en el manejo del cambio de diseños. Francamente, nosotros somos malos para el manejo del proceso de cambio de diseños. El tiempo de nuestro ciclo era horroroso, y la cantidad de trabajo repetido nos estaba matando. Investigamos el asunto del cambio de diseño, e identificamos cerca de diez empresas que tenían fama de lograr los cambios de diseño con un mínimo de tiempo. La empresa de los helicópteros demostró que era la mejor de todas. Prácticamente rediseñamos todos nuestros procesos utilizando el modelo de ella, y el cambio en mi departamento ha sido increíble". Luego dibujó otra caja y escribió *Clase mundial*, y dijo: "Lo más increíble fue que la compañía de los helicópteros nos

dijo que ellos habían tomado este proceso de una empresa alemana". Luego dijo: "Sabe usted ¿qué nos enseñó el Benchmarking? Nos enseñó que nosotros no tenemos todas las respuestas, y que si vamos a encontrar la solución de nuestros problemas, con seguridad no será fácil. Si la empresa quiere sobrevivir a largo plazo, es mejor que nos acostumbremos a mirar por fuera de nuestra caja y nuestro nicho, con mucha frecuencia, y haciéndolo bien".

El ejemplo anterior es importante porque es un ejemplo claro del tipo de actitud y de mensaje que el Benchmarking estimula. El mensaje de esa empresa es aprender y traer nuevas ideas al negocio. La clave es que la compañía creó una impresión en la mente de sus empleados: que el benchmarking era un proceso activo de descubrimiento y que era una la actividad deseada. También entregó la información apropiada y el apoyo que significaron un compromiso con este proceso.

Un punto es claro: las organizaciones que empiezan el Benchmarking con un claro propósito u objetivo, tienen un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo del Benchmarking sin un sentido de propósito o de dirección. Las empresas que han integrado profundamente el Benchmarking en sus culturas han hecho grandes esfuerzos para definir y posicionar el Benchmarking en la mente de sus empleados. Ellas han proporcionado, hasta cierto punto, una adecuada base lógica para el uso de este proceso creando la mentalidad del proceso y de sus beneficios, lo mismo que la conciencia de que el proceso debe ser utilizado en determinadas situaciones.

¿Qué se puede someter al proceso de Benchmarking?

Todo lo que se pueda observar o medir puede ser objeto del benchmarking. En la tabla No. II, se presentan las áreas a las que las empresas más acuden en busca de información, como parte de sus investigaciones de Benchmarking.

TABLA II. ¿Qué se puede someter al proceso de benchmarking?

| | |
|-----------------------------------|--|
| * <i>Productos y Servicios</i> | Productos terminados; características del producto y el servicio. |
| * <i>Procesos de Trabajo</i> | Cómo se produce, o recibe apoyo un producto o servicio. Por ejemplo, comprender procesos de diseño, de producción, el diseño del sitio de trabajo, equipo utilizado en la producción, pruebas del producto, distribución, etc. |
| * <i>Funciones de Apoyo</i> | Trabajo indirecto no asociado directamente al proceso de producción o de apoyo; por ejemplo, financiamiento, Recursos humanos, marketing, y servicios. |
| * <i>Desempeño Organizacional</i> | Comprende aquellos resultados que definen el éxito de las utilidades de una organización: costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad. |
| * <i>Estrategia</i> | Planes a corto o largo plazo; proceso de planificación. También se considera cómo reaccionan las organizaciones estratégicamente a cambios, tales como la introducción de nuevas tecnologías, acciones competitivas y oportunidades de mercado. |

1.3.2 Aplicación

Un proceso de Benchmarking consta de cinco etapas:

1. ***Determinar a qué se le va a hacer benchmarking:*** en esta etapa se identifica a los clientes para la información del Benchmarking y sus necesidades, y se definen los asuntos específicos, a los cuales se les va a hacer el benchmarking. Luego se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación. Este paso es importante por las siguientes razones:

a. El cliente identifica las necesidades específicas de información. En la mayoría de los casos, el cliente es un individuo o un grupo que tiene una necesidad crítica. Estando motivado por un factor o una combinación de factores (por ejemplo, las condiciones del mercado, nueva competencia, nuevas tecnologías, problemas de rendimiento o de oportunidades), el cliente comienza el proceso de identificar productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la *necesidad*. No se debe utilizar el Benchmarking como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados o para sondear lo que ocurre en las otras compañías, o como una manera de establecer contactos en otras compañías.

El cliente también puede proporcionar ejemplos específicos de los tipos de información que se debe recopilar durante la investigación de Benchmarking. Por ejemplo, el cliente puede tomar una área de estudio muy amplia que fue identificada para investigación y mejora, tal como la de facturación, e identificar facetas específicas del proceso de facturación que

impulsen el interés en el benchmarking (por ejemplo, períodos cíclicos de la facturación, el formato de facturación, el software del computador que se utiliza para facturar). No solamente los clientes pueden identificar clases específicas de información, sino también proporcionar ejemplos que ilustran el formato deseado o el nivel de especificidad (por ejemplo, porcentajes, las cifras en dinero, especificaciones de productos). Este nivel de especificidad nos garantiza que la información que fue proporcionada por los socios del Benchmarking es comparable a la información que está analizando en la organización del cliente.

El cliente también puede identificar compañías específicas o tipos de compañías que convendría incluir en la investigación de Benchmarking. Aunque algunas de estas compañías quizá no satisfagan fundamentalmente los criterios utilizados para definir las mejores prácticas, si dan un indicio del nivel de contacto y del calibre general de la compañía que se desean. Este tipo de identificación de la preinvestigación también nos da pistas sobre los criterios básicos para la selección organizacional que el cliente tiene en mente.

b. El cliente establece un límite de tiempo para concluir la investigación de Benchmarking. El cliente puede identificar no solamente la fecha esperada de terminación, sino también las fechas claves de entrega o los controles provisionales del proyecto. Estas expectativas provisionales pueden comprender la presentación de informes de progreso, de reuniones o análisis preliminares. El cliente igualmente desempeña un papel clave, si se exige que se cambien las fechas de entrega del proyecto. El cliente, en la mayoría de los casos, definirá el nivel de flexibilidad del plan del proyecto.

c. *Con frecuencia, el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad del benchmarking.* Una vez que se identifiquen los temas de la investigación de benchmarking y se fije el límite de tiempo, el cliente suele ser responsable de proporcionar los recursos necesarios. Estos recursos comprenden las personas que ejecutarán la labor de benchmarking, el personal de apoyo (por ejemplo, jurídico, asistencia administrativa) y las financiación (por ejemplo, gastos de viajes, gastos telefónicos, gastos de preparación de informes).

Otra manera de definir los clientes del benchmarking es preguntar: ¿quién utilizará la información de benchmarking? o ¿de quién son las necesidades que hay que entender antes de lanzar una investigación de Benchmarking? Cuando se les hizo esta pregunta a los expertos en Benchmarking, sus respuestas indicaron que existen varios tipos de clientes claves que hay que tener en cuenta cuando se define la base de clientes del Benchmarking: el gerente que designa el equipo de Benchmarking como cliente de sí mismo, los demás empleados de la organización, así como los socios actuales que participan en el proceso.

2. **Formar un equipo de Benchmarking:** aunque el Benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. Sin embargo la formación de equipos de Benchmarking se justifica por las siguientes razones: la carga de trabajo, un grupo de empleados pueden designarse a sí mismos como el cliente primario de la información de Benchmarking, ellos son los beneficiarios de implementar los cambios basándose en parte, en los resultados de la investigación. Estos grupos o empleados suelen estar motivados para participar en la investigación de Benchmarking y hacerla a conciencia y con sentido. Otra buena razón para el uso de equipo es el nivel de pericia funcional y de experiencia laboral que un

equipo representa. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las persona involucradas, y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas. Se elabora cuestionario de investigación y se definen variables críticas.

3. **Identificar los socios del benchmarking:** consiste en identificar cualquier persona u organización que le da a usted información relacionada con la investigación de Benchmarking. Esta es más bien una definición amplia, pero está encaminada a abrir la puerta a toda clase de posibilidades de información; información que dan las personas como por ejemplo empleados (externos e internos), expertos, analistas, investigaciones, asesores e información que dan las organizaciones, su organización, otras organizaciones, el gobierno, grupos de investigación, universidades, asociaciones comerciales y de profesionales, etc. Todas estas fuentes son socios potenciales de Benchmarking.

El objetivo es crear su propia red de información, que piense en la información como un recurso, en algo que usted pueda utilizar como una herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones. Piense en el largo plazo como implícito en los términos relaciones y asociaciones, que considere el concepto de una red de información. Piense en el proceso de recopilación de información, lo mismo que en la información misma. Estos conceptos e ideas representan el estado de ánimo que uno debiera tener cuando piensa en el Benchmarking. Recuerde que usted no es el único que tiene necesidad de información competitiva. Cuanto más investigue usted, más descubrirá que no está solo. Todos buscan lo mismo que usted: información de calidad acerca de otra persona. Antes de que comience su

investigación de benchmarking, cuestione lo siguiente: ¿dónde están las fuentes confiables y válidas de información de benchmarking? Busque las mejores prácticas que representen el estado deseado del desempeño organizacional. Algunas fuentes de información más comúnmente mencionadas para identificar las compañías de mejores prácticas son Organizaciones con menciones y premios especiales, organizaciones frecuentemente mencionadas por los medios de comunicación, especialmente por la prensa popular y la prensa de negocios que suelen ganarse la reputación de ejemplares, por ejemplo McDonald's es frecuentemente mencionada por sus políticas y prácticas de servicio al cliente, asociaciones profesionales, informes independientes preparados por organizaciones profesionales o comerciales, organizaciones de consumidores, analistas, agencias de gobierno, institutos especializados y universidades; todos tienden a llamar la atención hacia organizaciones identificadas como especiales o ejemplares, comentarios profesionales, y los asesores que suelen especializarse en dar información de los más recientes desarrollos en áreas funcionales específicas.

Cuanto más fuentes se estudien y cuanto más concordancia haya entre ellas, mayor será la probabilidad de que las compañías identificadas representen verdaderamente las mejores prácticas.

Uno de los fenómenos más recientes en la práctica de Benchmarking es la creación de redes formales de Benchmarking o consorcios. Estos grupos se asocian con el propósito explícito de abrir canales de Benchmarking entre los miembros participantes. Cuando los miembros de estas redes comienzan estos procesos, sus socios, miembros de la red, representan un punto de partida automático para identificar socios potenciales del Benchmarking. Aunque los

miembros de la red no estén incluidos como socios del Benchmarking para una investigación particular, ellos representan realmente otra fuente valiosa que puede ser estudiada para hallar candidatos potenciales de benchmarking. Igualmente, los miembros de estas redes pueden acordar compartir información contenida en informes de benchmarking que ya se hayan completado.

4. ***Recopilar y analizar la información de benchmarking:*** la cuarta etapa del benchmarking comprende recopilación y análisis de la información de benchmarking. Se supone que usted ya identificó sus clientes de benchmarking, las necesidades de éstos y los factores críticos de éxito específicos que constituirán el punto central de su investigación, ya seleccionó y capacitó a los miembros de su equipo de benchmarking, y ya identificó una lista inicial de los socios del benchmarking de mejores prácticas (o competitivos). Si las etapas iniciales de planificación y preparación del proceso no se llevaron a cabo cuidadosamente, el proceso de recopilar y analizar información de benchmarking pueden ser improductivos, e incluso contraproducente. En realidad, cuando se discuten los errores del Benchmarking, los investigadores experimentados con muchísima frecuencia culpan de sus problemas a la falta de preparación durante las etapas de planificación y a la gran ansiedad de comenzar la fase de recopilación de datos.

Una vez que usted haya determinado los tipos de información de Benchmarking que necesita recopilar, lo mismo que las fuentes de información y las organizaciones que usted investigará, el siguiente asunto que debe considerar son los métodos de recopilación de información que se utilizarán. En la tabla No. III, se presentan algunos métodos de recopilación de información con sus principales ventajas y desventajas.

Tabla III. Métodos de recopilación de información

| METODO | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|--|
| Entrevistas Telefónicas | <ul style="list-style-type: none"> • Fáciles de planificar y de realizar • Permiten ponerse en contacto con un gran número de recursos • Se pueden realizar casi en cualquier momento • Relativamente baratas | <ul style="list-style-type: none"> • Las "llamadas frías" pueden consumir mucho tiempo • Es difícil lograr que devuelvan las llamadas • Puede haber Interrupciones • Es menos probable que la gente gaste mucho tiempo en el teléfono |
| Entrevistas personales/visitas De campo | <ul style="list-style-type: none"> • Establecen relaciones personales y Profesionales • Permiten más dedicación • Es probable que produzcan buena cantidad de información | <ul style="list-style-type: none"> • Costos (costos de viaje) • Consumen tiempo • Puede haber dificultades de programación |
| Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Se puede recopilar información de un universo extenso • Fáciles de estructurar • Relativamente baratas • Es fácil transferir información para el análisis | <ul style="list-style-type: none"> • Baja tasa de respuestas • Impersonales • Sin posibilidad de hacer preguntas de seguimiento • Cuestionable la validez de alguna información • Deben ser muy breves • Poca posibilidad de respuestas detalladas |
| Publicaciones/medios de Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • De fácil recopilación/acceso • Variedad de recursos • Asistencia disponible de la fuente de datos • Recopilación poco costosa • Acceso público a la información • Grandes cantidades de información producida por muchos tipos de industrias | <ul style="list-style-type: none"> • Excesiva información en algunas industrias • Necesidad de validar fuentes/estadísticas • Muchas referencias oscuras • Podría consumir mucho tiempo • Es necesario traducir el material extranjero |
| Investigación en Archivos | <ul style="list-style-type: none"> • De fácil recopilación (interna) • Recopilación poco costosa | <ul style="list-style-type: none"> • Faltan datos • Datos deficientemente organizados • Se podría gastar mucho tiempo • Con frecuencia se limita al análisis interno |

Protocolo de Benchmarking: cuando usted esté recopilando la información del benchmarking, debe considerar ciertos asuntos importantes que se podrían calificar como de protocolo. Este término se refiere a la etiqueta profesional o a ciertas normas de comportamiento. Las siguientes guías se basan en recomendaciones de compañías que hacen benchmarking y a las cuales se les solicita que participen en proyectos de benchmarking de otras.

- a. Planifique previamente; programe de manera realista
- b. Prepare un resumen de su proyecto
- c. Facilite su entrada
- d. Emplee la estrategia de arriba hacia abajo: póngase en contacto con gerentes funcionales a un nivel relativamente alto de la organización, y descienda por la escala de la jerarquía funcional hasta los individuos que usted necesita contactar.
- e. Cíñase al bosquejo que usted les dio a sus socios del Benchmarking como parte de su investigación inicial
- f. Limite a una o dos personas su equipo para visitas

Organización de la Información: al llegar a este punto del proceso de benchmarking, usted reúne sus datos en bruto y organiza la información de tal manera que resalten su utilidad y su significado. La organización y el análisis de los datos no son difíciles si usted diseña su estrategia de recopilación y

organización de datos antes de iniciar las actividades de consecución de información. Las siguientes recomendaciones pueden ayudarle a planificar sus actividades de recopilación y de análisis de datos:

- a. Empiece con un bosquejo
- b. Utilice una matriz de información
- c. Analice por fases
- d. Resuma sus datos

Análisis de la información: una vez recopilada la información, el próximo paso en el proceso de benchmarking es el análisis de los datos. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones, cuando comience el proceso de determinar el significado de la información conseguida:

- a. Verifique para saber si hay información errónea
- b. Identifique patrones: detectar patrones o tendencias generales, por Ejemplo, cuando los datos están organizados en matriz, a menudo se pueden detectar las tendencias en las ventas de un grupo de competidores, informadas por año. Los datos de los costos y los ingresos generalmente se analizan de inmediato para identificar patrones o tendencias.
- c. Identifique omisiones y desplazamientos: lo que no está presente cuando usted ha completado su análisis con frecuencia puede ser tan significativo, como lo que sí está presente. Los problemas en esta área suelen ser de dos tipos; el primero es de omisión, y faltan datos que debieran estar disponibles. El segundo tipo de problemas se denomina desplazamiento, y, con frecuencia, implica cambios significativos en las tendencias de los datos, que no pueden explicarse.

d. Información fuera de lugar: es alguna información que usted descubre sobre otra organización y que parece que no concuerda con otra información que usted consiguió o que claramente se desvía de la información que usted pensó que iba a encontrar. En muchos casos, la información que está fuera de lugar se origina en falta de comprensión del socio del Benchmarking, es decir, que no entendió la pregunta.

e. Saque conclusiones: la meta final del análisis de benchmarking es entender mejor las actividades pertinentes de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de su propia organización. Los niveles de análisis y los tipos de conclusiones que obtienen las organizaciones como resultado de sus actividades de Benchmarking, generalmente son de varias categorías:

- Documentar sus propios procesos internos
- Conocer sus propias fortalezas o debilidades
- Determinar las diferencias en el desempeño

5. **Actuar:** la acción que se realiza va desde producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de Benchmarking. Se incluyen cualesquiera de los pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de Benchmarking. Hay varias clases básicas de actividades que pueden tener lugar en la etapa de acción del proceso de Benchmarking y se resumen en la tabla No. IV.

Tabla IV. Plan de Acción

-
- Producir informe/resumen de Benchmarking
 - Presentarles soluciones a los clientes de benchmarking
 - Comunicar los hallazgos
 - Internamente a otros grupos funcionales
 - A los socios del Benchmarking
 - Buscar oportunidades
 - Para mejorar productos/procesos
 - Para aprender; llevar a su organización nuevos conceptos e ideas
 - Para formar redes funcionales
 - Estimular los esfuerzos para reiniciar el ciclo
 - Modificar/mejorar su uso del proceso
 - Introducir nuevos temas o temas relacionados para hacer Benchmarking.
-

Otras organizaciones podrían tratar de llevar a cabo sólo uno o dos. Pero, recuerde: siempre que se satisfagan las necesidades básicas de sus clientes y se produzca información útil, se puede considerar que el proceso es un éxito.

2. BENCHMARKING

Objetivo : el objetivo primordial es DISEÑAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A TRAVES DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING.

El método empleado para hacer Benchmarking en este proyecto es el siguiente:

PASO 1:

Determinar a qué se le va hacer Benchmarking

En esta etapa, se identifica el cliente para la información (Facultad de Ingeniería, USAC) y sus necesidades (contar con un Departamento de Recursos Humanos), y se definen los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer Benchmarking. Tomando en cuenta que los procedimientos son la base para cualquier departamento de Recursos Humanos, el objetivo es determinar a cuáles se le va hacer Benchmarking.

Considerando las características del proyecto, el cual debe incluir los procesos más importantes en materia de Recursos Humanos, se decidió considerar dentro de los mismos, los siguientes: procesos de reclutamiento, selección, inducción, formación de personal y planes de carrera en empresas consideradas como poseedoras de las mejores prácticas en el Area de Recursos Humanos.

PASO 2:

Definir variables críticas y elaborar cuestionario

En este paso, el objetivo es definir los aspectos más importantes que van a ser evaluados para cada proceso sujeto a la investigación. Basados en el estudio de excelentes libros de Recursos Humanos y en la experiencia personal, se definen como variables de investigación las siguientes:

Reclutamiento y selección:

- a. Requisición de necesidades de personal
- b. Fuentes internas
- c. Fuentes externas
- d. Entrevista exploratoria
- e. Pruebas de empleo
- f. Investigación socioeconómica
- g. Chequeo de referencias
- h. Entrevista del jefe inmediato
- i. Prueba médica
- j. Decisión de contratar
- k. Contrato de trabajo

Inducción:

- a. Programa de inducción a la empresa
- b. Programa de inducción al puesto
- c. Reinducción

Formación de personal:

- a. Determinar necesidades de capacitación
- b. Diseño de pensum por puesto
- c. Evaluación de brechas de conocimiento
- d. Plan anual de formación
- e. Entrega y reforzamiento de personal
- f. Evaluación del proceso

Planes de Carrera:

- a. Determinación de empleados claves
- b. Diseño de planes de carrera

El cuestionario fue elaborado basados en cada variable crítica, ahora definida. (VER ANEXO 2).

PASO 3:

Determinar socios de Benchmarking

El objetivo es identificar las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de Benchmarking, así como las mejores prácticas industriales y organizacionales. Se decidió que participaran en la investigación, empresas y universidades reconocidas por tener excelentes prácticas de Recursos Humanos. Las empresas que participan en la investigación son las siguientes:

- a. Universidad Rafael Landívar
- b. Productos AVON S.A.
- c. Ingenio Pantaleón
- d. Bayer
- e. Hoechst Marion Roussel
- f. Maseca

Es importante destacar que por razones de objetividad el orden en que se presentarán los resultados de la investigación, así como la evaluación, no corresponden al orden en que fueron enumeradas las empresas anteriormente.

PASO 4:

Enviar cuestionario y realizar visita

Aquí se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Se contactan los socios de Benchmarking y se recopila la información. Se contactaron las empresas que participaron en la investigación de Benchmarking, en algunos casos fue necesario enviar el cuestionario, para que fuera completado. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cuestionario fue utilizado como guía de entrevista, durante las visitas realizadas a las empresas.

PASO 5:

Hacer el informe

Luego de recopilada la información, se resume para hacer el análisis. A continuación, se presentan la información obtenida en cada empresa:

EMPRESA A:

Reclutamiento y selección

- a. Su política es atraer y seleccionar al personal mejor calificado.
- b. El proceso varía, según si se requiere personal operativo, administrativo, técnico, profesional y ejecutivo; el mismo difiere en el nivel de entrevista, y pruebas de empleo, las cuales son llevadas a cabo por un consultor externo.
- c. Se cuenta con un perfil del puesto.
- d. No hay un procedimiento establecido para el reclutamiento interno. Cuando se origina un requerimiento, se busca generalmente en bases de datos, a través de referencias, o por medio de anuncios en periódicos. Luego se escogen a los candidatos que posean las mejores credenciales y se realiza una entrevista inicial en Recursos Humanos.
- e. Se lleva a cabo una segunda selección, y de ser necesario se envía a los candidatos para que les hagan pruebas psicométricas. Se comprueban referencias, antecedentes e historial.
- f. Luego se realiza una entrevista con el jefe encargado del área interesada, en dicha entrevista se le pregunta al candidato sobre algunos aspectos técnicos, específicos para el puesto.
- g. No se practica ninguna prueba médica.

h. Luego de una selección final, se procede a contratar a la persona idónea para el puesto.

Inducción

a. Cuando se ha contratado al personal, se planifica para los primeros días del mes siguiente; un programa que dura aproximadamente una semana y al cual asiste todo el personal de nuevo ingreso. Este se lleva a cabo en todas las áreas, en donde el personal profesional, así como los gerentes de las mismas, explican las actividades que allí se hacen.

b. Actualmente se está trabajado en el establecimiento de un programa de inducción a la empresa, a través de Intranet.

c. No se tiene un programa de inducción al puesto.

Formación de personal

a. No se cuenta con un proceso de formación de personal; sin embargo, algunas veces el jefe inmediato o a solicitud del empleado, se logran detectar las necesidades de capacitación. Dicha capacitación es analizada para ver si la misma está orientada a satisfacer los intereses de la empresa o al puesto para el cual se solicita.

b. Según las necesidades de alguna área específica, se lleva a cabo algunas veces la capacitación, la cual no es evaluada.

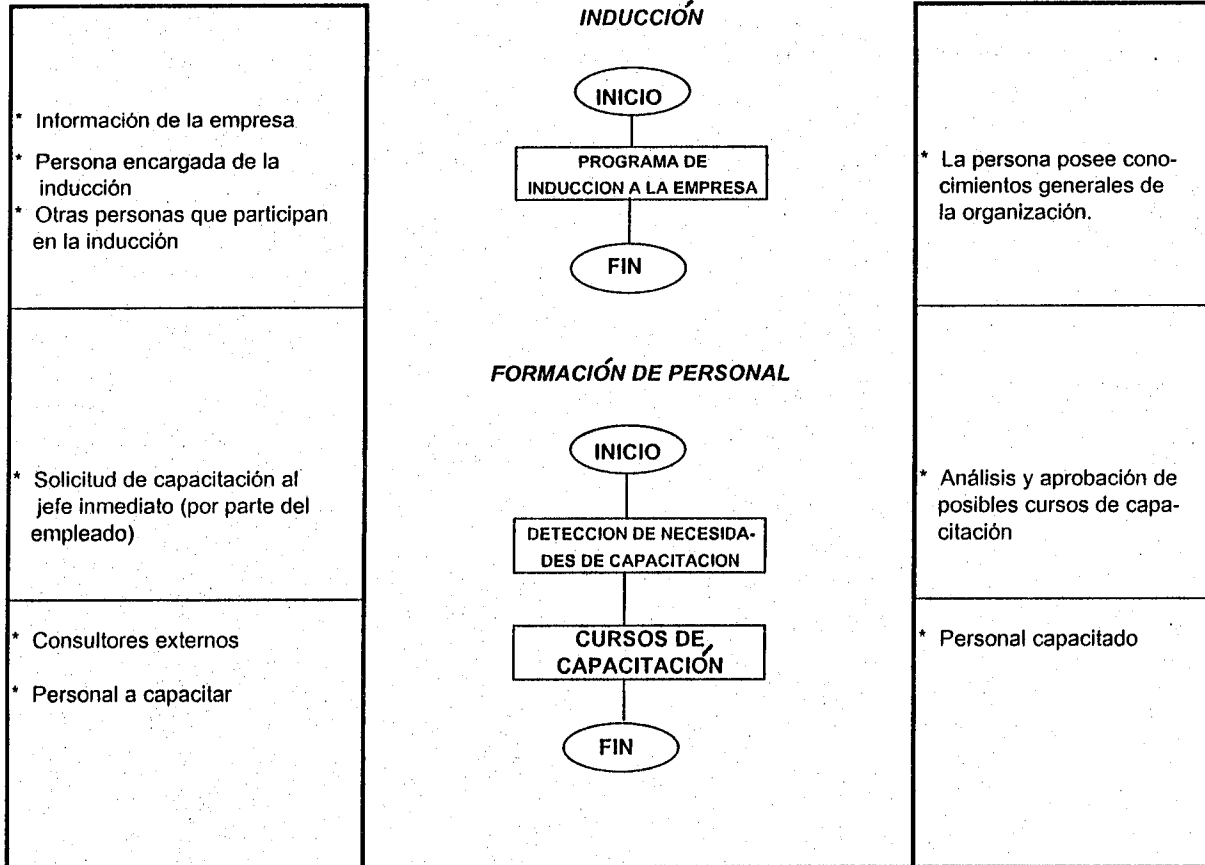
Planes de carrera

- a. No se cuenta con un programa de planes de carrera.

En la figura No. 2, se presenta la matriz entrada-proceso-salida para la empresa A.

Figura 2. Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de Recursos Humanos. Empresa A.

| EMPRESA A | MATRIZ DE ENTRADA-PROCESO-SALIDA PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS | |
|--|--|--|
| ENTRADA | PROCESO | SALIDA |
| <ul style="list-style-type: none"> * Perfil del puesto * Descripción del puesto | <p style="text-align: center;">RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> REQUISICION[REQUISICION DE PERSONAL] REQUISICION --> RECLUTAMIENTO[RECLUTAMIENTO INTERNO O EXTERNO] RECLUTAMIENTO --> SELECCION_PRELIMINAR[SELECCION PRELIMINAR] SELECCION_PRELIMINAR --> D1{ } D1 -- NO --> ENTREVISTA_RECURSOS[ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS] D1 -- SI --> CHEQUEAR_REFERENCIAS[CHEQUEAR REFERENCIAS] ENTREVISTA_RECURSOS --> CHEQUEAR_REFERENCIAS CHEQUEAR_REFERENCIAS --> D2{¿PRUEBA DE EMPLEO NECESARIA?} D2 -- NO --> SELECCION[SELECCION] D2 -- SI --> PRUEBA_PSICOMETRICA[PRUEBA PSICOMETRICA] PRUEBA_PSICOMETRICA --> SELECCION SELECCION --> D3{ } D3 -- NO --> SELECCION_FINAL[SELECCION FINAL] D3 -- SI --> ENTREVISTA_INTERESADA[ENTREVISTA AREA INTERESADA] ENTREVISTA_INTERESADA --> SELECCION_FINAL SELECCION_FINAL --> CONTRATACION[CONTRATACION] CONTRATACION --> FIN([FIN]) </pre> | <ul style="list-style-type: none"> * Información Completa del personal requerido |
| <ul style="list-style-type: none"> * Requisición de personal | | <ul style="list-style-type: none"> * Número de candidatos al puesto |
| <ul style="list-style-type: none"> * Candidatos que cumplen con los requisitos | | <ul style="list-style-type: none"> * Candidatos, cuyos requisitos se ajustan al perfil del puesto |
| <ul style="list-style-type: none"> * Curriculum de Candidatos | | <ul style="list-style-type: none"> * Confirmar información |
| <ul style="list-style-type: none"> * Información adicional que proporcionen los candidatos | | <ul style="list-style-type: none"> * Determinar personalidad |
| <ul style="list-style-type: none"> * Listado de personas que puedan dar referencias del candidato | | <ul style="list-style-type: none"> * Referencias confirmadas |
| <ul style="list-style-type: none"> * Consultor Externo | | <ul style="list-style-type: none"> * Resultados de las pruebas |
| <ul style="list-style-type: none"> * Prueba de empleo | | <ul style="list-style-type: none"> * Decisión para que el candidato continúe en el proceso |
| <ul style="list-style-type: none"> * Expediente del candidato | | <ul style="list-style-type: none"> * Decisión para que el candidato continúe en el proceso |
| <ul style="list-style-type: none"> * Candidatos que continúan el proceso | | <ul style="list-style-type: none"> * Mejor candidato |
| <ul style="list-style-type: none"> * Expedientes de los candidatos | | <ul style="list-style-type: none"> * Candidato listo para incorporarse a la empresa |
| <ul style="list-style-type: none"> * Candidatos Elegibles * Doctos. de Contratación * Persona a contratar | | |



EMPRESA B:

Reclutamiento y selección

- a. Su política es que toda decisión de contratación, promoción o transferencia, esté soportada por un proceso de reclutamiento, selección y capacitación.
- b. Se planifican los requerimientos de personal, se mantienen los objetivos, pero casi siempre las estrategias cambian.
- c. Cuentan con un perfil del puesto.
- d. Cuando se da una vacante, se busca si existen candidatos que cumplan con los requisitos del puesto, para que puedan ser promovidos. De no encontrarse ninguno, se contacta con su misma gente para encontrar posibles candidatos. Se lleva a cabo una entrevista inicial con el Gerente de Recursos Humanos, quien evalúa durante la misma, rasgos de personalidad, liderazgo, cómo reaccionan ante la presión, y ciertas habilidades necesarias para el puesto.
- e. A los candidatos que cumplan con los requisitos, se les practican pruebas psicométricas y técnicas. Además se utiliza el (Assesmen Center), que es un sistema empleado por la NASA, el cual consiste en crear un ambiente de trabajo de 3 a 4 horas, en el que se miden habilidades personales, interpersonales y administrativas.
- f. Se efectúa una investigación socioeconómica para verificar el comportamiento de la gente. Se chequean referencias.

g. En la entrevista con el jefe inmediato, se busca determinar cómo es la gente, su alrededor y medio en el cual se desenvuelve, su experiencia, y algunos aspectos técnicos para el puesto.

h. Se realizan algunas pruebas médicas a todo el personal, las cuales son más rigurosas en el área de la planta. A todos los empleados se les pide tarjeta de salud, se les abre una ficha y se les hacen chequeos semestrales. Se cuenta con un médico de planta.

i. El jefe inmediato es el que toma la decisión de contratar.

j. En su contrato de trabajo, se incluye información general de la empresa, inicio de la relación laboral, el puesto que va a ocupar, dirección, tiempo de duración, cuándo y con cuánto será remunerado, los días de descanso, feriados, asuetos, responsabilidades en el manejo de equipo y herramientas; se incluye una cláusula la cual establece que no se pueden prestar servicios a otros una vez que trabaje en la empresa, horarios y jornadas, la fecha y observaciones.

k. Durante dos meses aproximadamente, se le pregunta constantemente a la persona y a su jefe inmediato cómo se sienten en su trabajo.

Inducción

a. Se cuenta con un programa de inducción a la corporación y programas de calidad, una inducción a la empresa, y una inducción al puesto, que es hecha por el jefe inmediato.

b. En enero de cada año, se realiza un taller en el cual interviene el Gerente General, y todo el personal. En dicho taller, se presentan los objetivos específicos del año. Existe una retroalimentación para el comité que realiza el programa.

c. Utilizan, como indicador del desempeño del proceso, el siguiente:

(No. de personas inducidas / No. total de personal) * 100

Formación de personal

a. Recursos Humanos tiene un inventario de habilidades, que incluye los conocimientos básicos, generales, específicos, así como las habilidades mínimas para cada puesto. Cada jefe evalúa a su gente y determina necesidades de capacitación. El jefe inmediato se encarga, a su vez, de convencer ahora a su jefe del porqué de la capacitación. Cada gerente entrega sus necesidades de capacitación a Recursos Humanos, y éste elabora el programa anual para cada área. Luego este programa es presentado para discusión al Gerente General, quien finalmente aprueba el mismo, considerando los recursos disponibles.

b. El personal participa mucho en los cursos que imparte INTECAP.

c. Otra forma de capacitación empleada es el trabajo en equipo.

d. Se evalúa cada curso de acuerdo a conocimientos, reacción hacia el curso, y comportamiento por medio de auditorías.

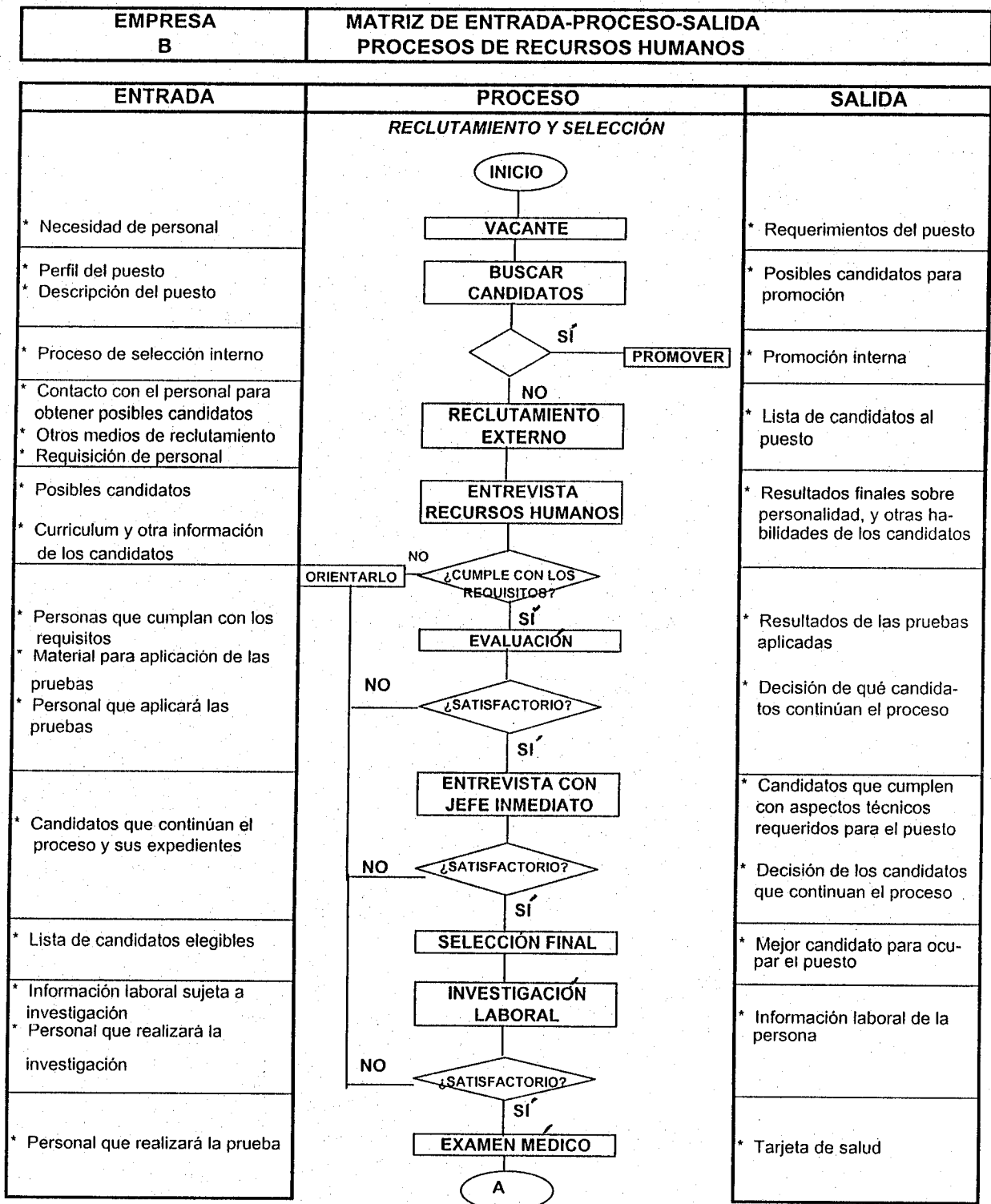
e. Entre los indicadores del desempeño del proceso se tienen: que el personal reciba 24 horas mínimas de capacitación anual, y que el mínimo de conocimiento adquirido sea de 95 puntos, (de lo contrario se deben reforzar las áreas más débiles).

Planes de carrera

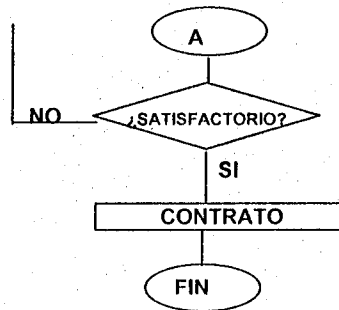
a. No se cuenta con un programa establecido de planeación de carrera, sin embargo, se está implementando y se piensa empezar con puestos clave.

En la figura No. 3, se presenta la matriz entrada-proceso-salida para la empresa B.

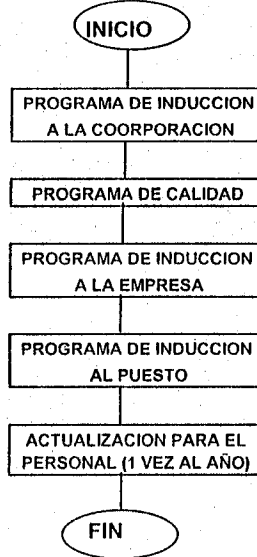
Figura 3. Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de Recursos Humanos. Empresa B.



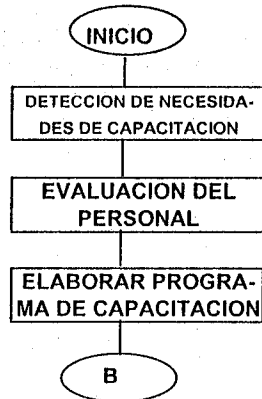
| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Documentos de contratación * Persona a contratar |
| <ul style="list-style-type: none"> * Personal que realizará la inducción a la cooperación * Material adicional |
| <ul style="list-style-type: none"> * Personal de apoyo * Material sobre calidad |
| <ul style="list-style-type: none"> * Personal que realizará la inducción a la empresa * Información de la empresa |
| <ul style="list-style-type: none"> * Jefe inmediato |
| <ul style="list-style-type: none"> * Participación de todo el personal |
| <ul style="list-style-type: none"> * Información anual |
| <ul style="list-style-type: none"> * Inventario de habilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> * Jefes inmediatos |
| <ul style="list-style-type: none"> * Evaluación del desempeño |
| <ul style="list-style-type: none"> * Resultado de la detección de necesidades y áreas de mejora |



INDUCCIÓN

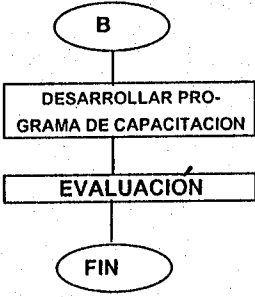


FORMACIÓN DE PERSONAL



| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Candidato listo para su integración a la empresa |
| <ul style="list-style-type: none"> * La persona cuenta con información general de la cooperación |
| <ul style="list-style-type: none"> * Persona integrada al programa de calidad |
| <ul style="list-style-type: none"> * La persona tiene conocimientos generales de la empresa |
| <ul style="list-style-type: none"> * Persona incorporada al puesto de trabajo |
| <ul style="list-style-type: none"> * Retroalimentación |
| <ul style="list-style-type: none"> * Areas a capacitar |
| <ul style="list-style-type: none"> * Personal a capacitar |
| <ul style="list-style-type: none"> * Elaboración conjunta del programa de capacitación, considerando recursos disponibles |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Información del programa de capacitación * Capacitadores * Recursos de la empresa |
| <ul style="list-style-type: none"> * Medidores |



| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Participación en cursos, eventos o talleres |
| <ul style="list-style-type: none"> * Resultados del programa * Verificar si se cumplieron los objetivos |

EMPRESA C:

Reclutamiento y selección

- a. Es política de la empresa considerar inicialmente a los candidatos internos, teniendo en cuenta su política de ascensos.
- b. Se cuenta con un perfil del puesto y se proyectan requerimientos de personal anualmente.
- c. Cuando se tiene una plaza vacante, primero se promociona la misma para el personal actual o para estudiantes, a través de anuncios internos y evaluación del personal en servicio que responda al perfil del puesto.
- d. El personal académico y directivo se selecciona a través de autoridades superiores de cada unidad.
- e. En caso de no contar con la persona idónea internamente, se recurre a candidatos ya clasificados en un Banco de Recursos, o por medio de instituciones educativas o colegas del área. Los futuros candidatos llenan una pre-solicitud, y presentan currículum.
- f. Se hace una primera selección. Los escogidos pasan a entrevista inicial y llenan solicitud. Se solicitan referencias (las cuales se chequean telefónicamente) y antecedentes penales y policíacos.
- g. Se realizan pruebas psicométricas y técnicas.

h. Se establece una cita a través del encargado de Selección, quien presenta los resultados y su opinión sobre los candidatos. El jefe inmediato entrevista individualmente a cada persona y toma su decisión.

i. No se hace prueba médica.

j. Son indicadores del desempeño del proceso: la calidad del personal contratado, el índice de rotación, y el tiempo de contratación (vacante-contratación).

Inducción

a. Se tiene establecido un programa de inducción a la Organización, a cargo del encargado de Selección e Integración. El primer día se tiene una reunión con los empleados que inician sus labores al mismo tiempo, y el Encargado de Integración. Se les presenta un vídeo sobre la Organización, en el cual se incluyen sus valores, filosofía, prestaciones, ambiente organizacional, etc. Se les entrega un folder con información general, y se les orienta sobre sus derechos, obligaciones y funciones del puesto. Se les lleva a un recorrido físico y se les presenta con el Jefe de Unidad. Una semana después, se tiene una reunión para reforzar la idea de la organización.

b. Con base en un manual específico, el Jefe de Unidad realiza una inducción al puesto, en la cual incluyen la misión de la misma, sus funciones y una guía para el inicio del trabajo asignado.

c. Son indicadores del desempeño del proceso, los conocimientos que posee el personal con respecto a la Institución y sus procesos, la eficiencia y eficacia en el período de prueba, y el número de empleados confirmados.

Formación de personal

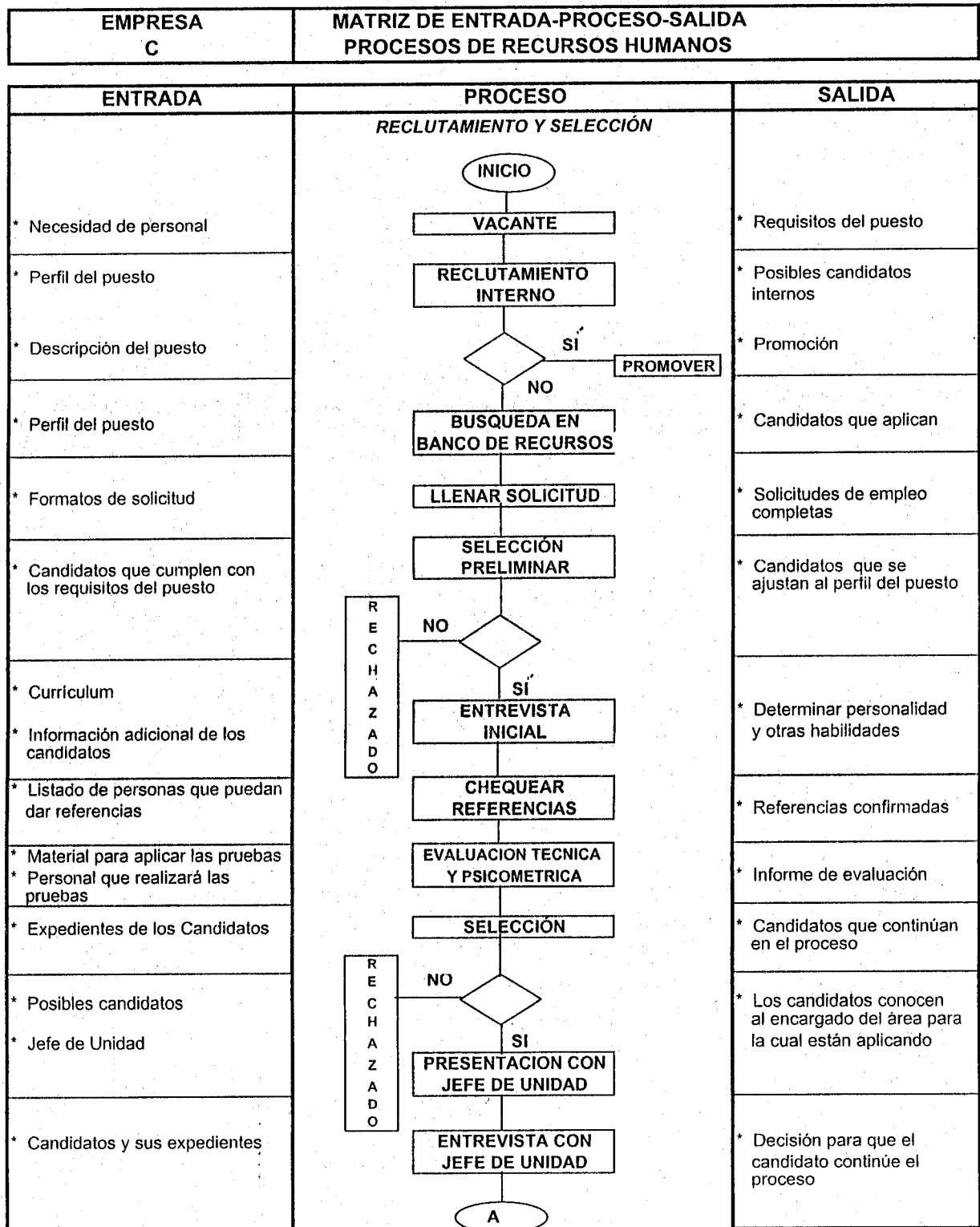
- a. El proceso de formación de personal se lleva a cabo a través de programas de capacitación y desarrollo técnico y educativo.
- b. Se cuenta con un inventario de habilidades, y se evalúa al personal por medio de entrevistas personales, test psicométricos, y cuestionarios.
- c. Se desarrolla un programa de capacitación anual con base en las necesidades existentes y objetivos organizacionales.
- d. Se evalúa el proceso, mediante la cantidad de cursos recibidos, el número de personas atendidas, el cambio en las actividades y la eficiencia en el trabajo.
- e. Son indicadores del desempeño del proceso la asistencia a los cursos, el número de cursos, su impacto y aplicación en el trabajo.

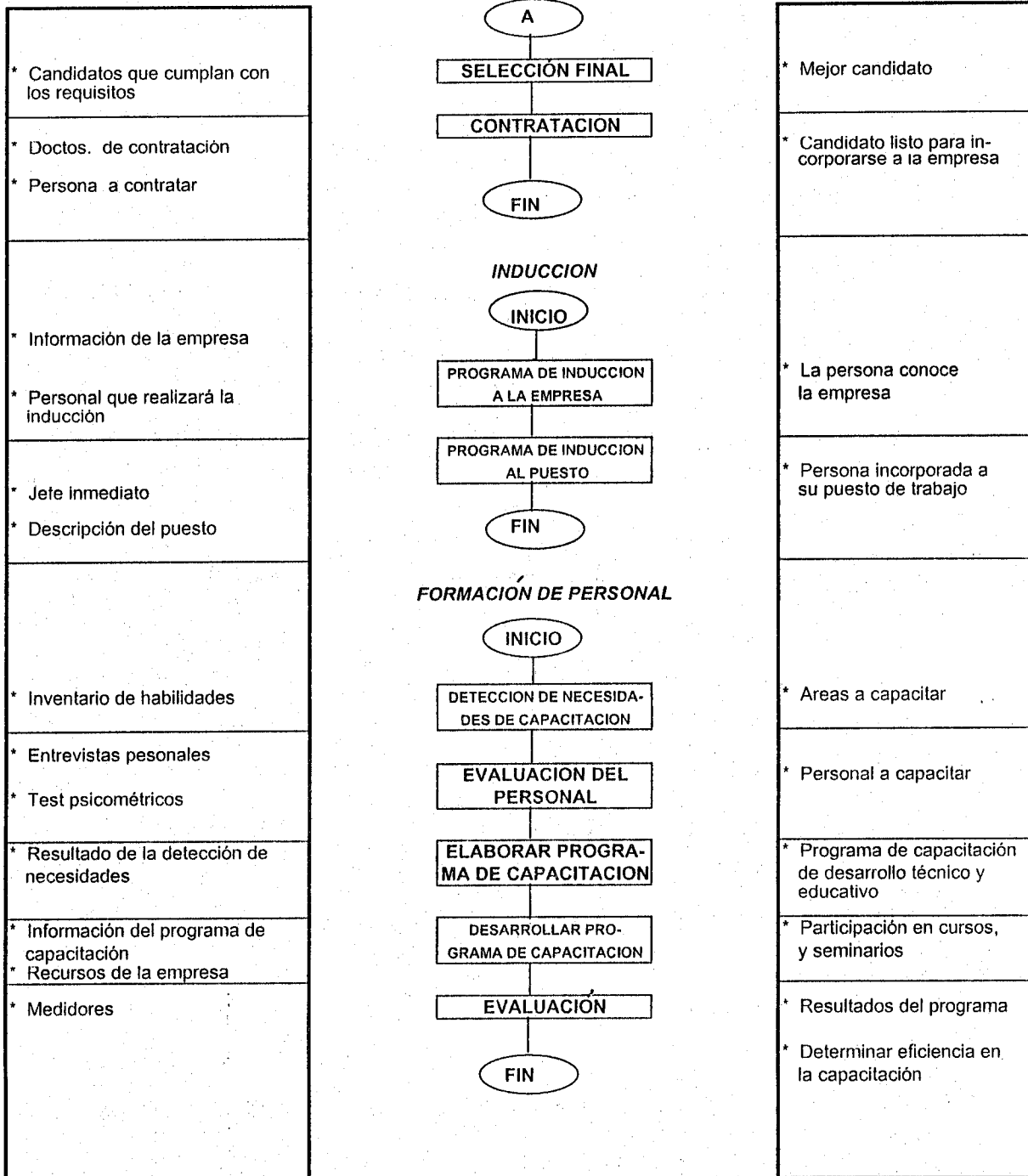
Planes de carrera

- a. No se tiene un programa de Planeación de Carrera.

En la figura No. 4, se presenta la matriz entrada-proceso-salida para la empresa C.

Figura 4. Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de Recursos Humanos. Empresa C.





EMPRESA D:

Reclutamiento y selección

- a. Su política es contratar personal acorde al perfil o requerimientos de cada área. No se contratan familiares ni se recontractan empleados. Se busca personal calificado dentro de los requerimientos.
- b. Se cuenta con un perfil del puesto. Se proyectan requerimientos de personal anualmente y se revisa dos veces al año.
- c. Se hace una requisición cuando hay una vacante donde se incluye el perfil requerido.
- d. Si se considera que hay personal interno que cumpla con los requisitos del puesto, se publica la vacante en un anuncio. De lo contrario, se buscan posibles candidatos en un banco de datos, a través de agencias de empleo, publicaciones profesionales o muy raras veces por medio de periódicos.
- e. Se maneja un documento, previo a la entrevista, donde el candidato anota aspectos como: cuáles son sus expectativas al ingresar a la compañía, qué espera de la compañía, cuáles son sus metas personales o de trabajo a corto, o largo plazo.
- f. Recursos Humanos realiza una entrevista inicial, basado en el perfil. Se comprueba la información presentada y se establecen aspectos personales. Se hace una depuración y se escogen al menos a tres candidatos que llenen el perfil solicitado.

- g.** Se efectúan pruebas psicométricas.
- h.** Solamente en el caso de puestos importantes donde se tengan que manejar recursos de la compañía, se hace una investigación socioeconómica de los candidatos.
- i.** Se chequean referencias únicamente con departamentos de Recursos Humanos.
- j.** En la entrevista con el jefe inmediato, se evalúan aspectos técnicos y de afinidad, relaciones interpersonales, y trabajo en equipo.
- k.** En su prueba médica, se incluye muestra de sangre, de eses y de orina. Se saca tarjeta de salud una vez por año para todos el personal, con el objetivo de determinar enfermedades infectocontagiosas o terminales. Se tiene un médico en la compañía.
- l.** El jefe inmediato toma la decisión de contratar.
- m.** El formato utilizado para su contrato de trabajo, es el formato oficial con las características que exige la ley.
- n.** Son indicadores del desempeño del proceso: el índice de rotación, y los períodos de prueba superados.

Inducción

a. Dentro de su programa de inducción a la empresa, se proporciona información general de la compañía a nivel mundial y a nivel local. Se le da una guía al trabajador y se le presenta un vídeo. Además se les explican los beneficios a los que se hacen acreedores como miembros de la organización.

b. La inducción al puesto es planificada por el jefe inmediato, quien da a conocer las funciones específicas del puesto, y de ser necesario se da una etapa de capacitación y entrenamiento.

c. No se cuenta con un programa de actualización para el personal. Solamente se tienen pegados en algunas áreas los principios de la compañía. Se cuenta con una revista, la cual se publica y proporciona cada dos meses, donde existe una retroalimentación de aspectos generales de la empresa, por ejemplo, el servicio al cliente, importancia de la capacitación, etc.

d. El proceso de inducción se revisa cada año para ver si está actualizado, pero no se mide constantemente.

Formación de personal

a. Se tiene un proceso de evaluación del desempeño, el cual permite establecer un diagnóstico de necesidades de capacitación.

b. No se cuenta con un inventario de habilidades. Para evaluar al personal, se utilizan también test psicométricos.

c. Se cuenta con un formato de solicitud de capacitación, donde se establecen aspectos como: por qué se solicita la capacitación, que se espera con ella, y la aplicación que se piensa dar en el área de trabajo, entre otros, en busca de que se cumplan los objetivos.

d. Se hace un programa de capacitación anual, sin embargo, durante el año puede darse alguna capacitación específica, de acuerdo con las necesidades que se presenten.

e. Se da capacitación a jefes especialmente sobre cómo administrar el tiempo, liderazgo y manejo de personal.

f. La política actual es orientar la capacitación específicamente a las necesidades del puesto.

g. El programa de capacitación se lleva a cabo dentro o fuera de la empresa, según el caso.

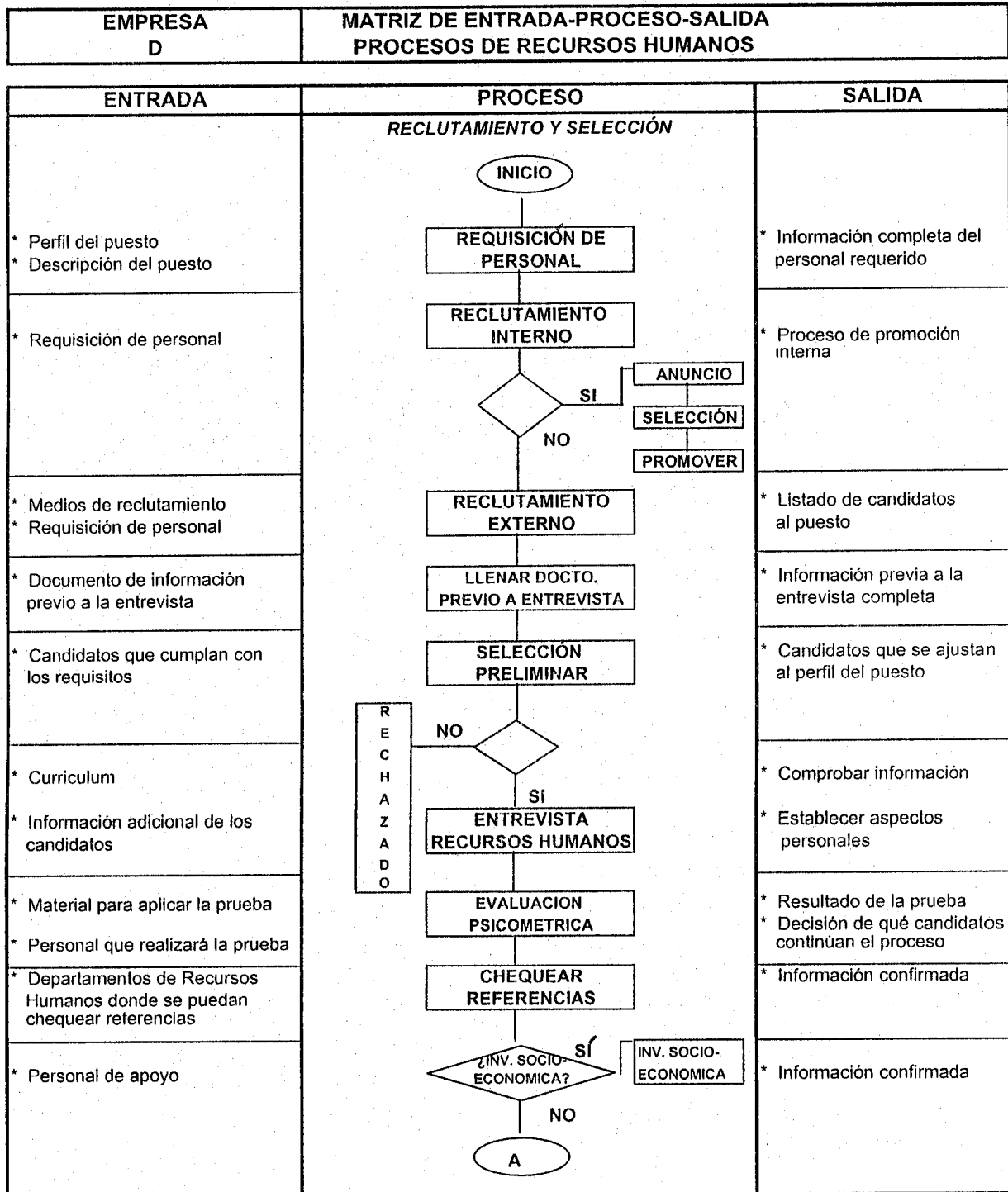
h. Se evalúa si la capacitación ha sido aprovechada. Se tienen varios formatos; uno que permite medir el curso, para ver si se llenaron las expectativas. Otro en el cual se le da seguimiento a la capacitación, y permite establecer si se incorporó algún conocimiento adquirido al proceso de trabajo o tareas.

Planes de carrera

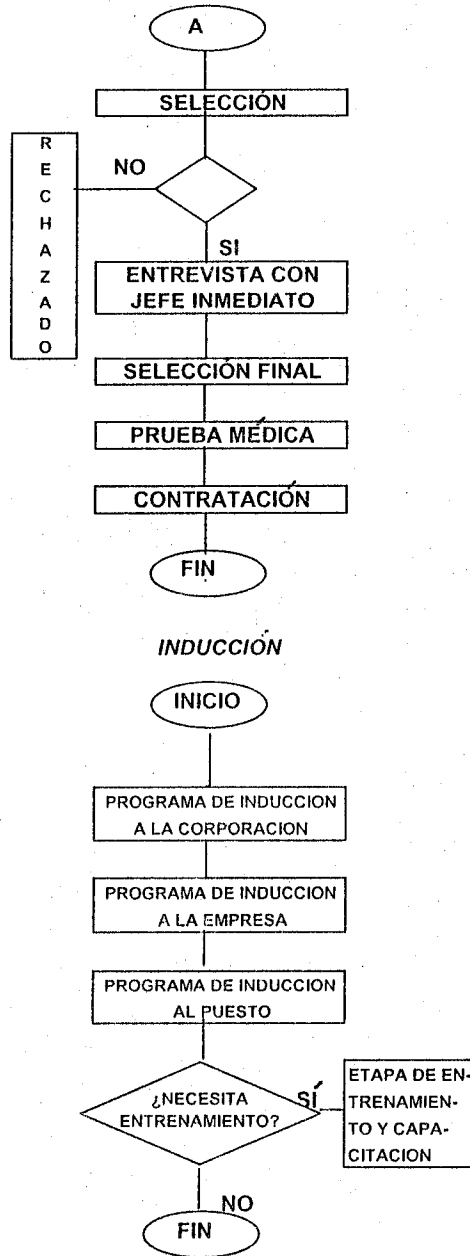
a. No se cuenta con un proceso de Planeación de Carrera.

En la figura No. 5, se presenta la matriz entrada-proceso-salida para la empresa D.

Figura 5. Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de Recursos Humanos. Empresa D.



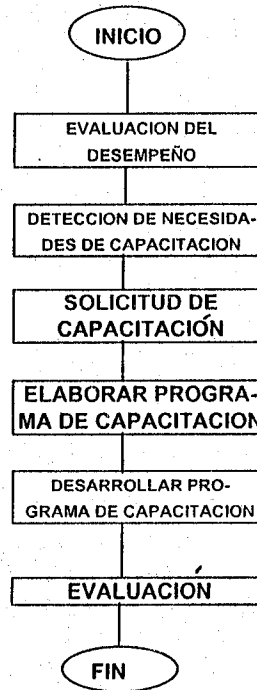
| |
|--|
| * Candidatos elegibles |
| * Candidatos que continúan en el proceso y sus expedientes |
| * Candidatos elegibles |
| * Personal que realizará la prueba |
| * Documentos de Contratación |
| * Persona a contratar |
| * Personal que realizará la inducción a la corporación |
| * Material adicional |
| * Personal que realizará la inducción a la empresa |
| * Información de la empresa |
| * Jefe Inmediato |
| * Descripción del puesto |
| * Determinar si se necesita entrenamiento adicional |



| |
|---|
| * Candidatos que continúan en el proceso |
| * Candidatos que continúan en el proceso |
| * Mejor candidato para ocupar el puesto |
| * Tarjeta de salud |
| * Persona lista para incorporarse a la empresa |
| * La persona cuenta con información general de la corporación |
| * La persona tiene conocimientos generales de la empresa |
| * Persona incorporada al puesto de trabajo |
| * La persona obtuvo entrenamiento adicional |

FORMACION DE PERSONAL

| |
|---|
| * Inventario de habilidades |
| * Evaluación del desempeño |
| * Formato de solicitud de Capacitación |
| * Resultados de la determinación de necesidades de capacitación |
| * Información del programa de capacitación * Capacitadores |
| * Recursos de la empresa |
| * Medidores |



| |
|--|
| * Resultado de la evaluación del desempeño |
| * Areas a capacitar |
| * Personal a capacitar |
| * Programa de capacitación considerando los recursos de la empresa |
| * Participación en cursos eventos, o talleres |
| * Resultados del programa |
| * Verificar si se cumplieron los objetivos |

EMPRESA E:

Reclutamiento y selección

- a. Es política de la empresa reclutar sin discriminación de sexo. No se contratan parientes hasta un tercer grado de consanguinidad. No se recontrata personal. Generalmente se pide un nivel intermedio de inglés.

- b. Cuentan con un perfil del puesto, el cual es diseñado por el jefe inmediato y Recursos Humanos. En dicho perfil, se incluyen aspectos tales como: edad, sexo, idiomas, escolaridad, aptitudes, habilidades, a quién reporta, si tiene subalternos, descripción genérica del puesto y las funciones específicas de la posición.

- c. Cuando hay una vacante, ya sea porque se tiene una posición nueva, o por promoción, se elabora una requisición de personal. La primera opción para la búsqueda del candidato es interna. Cada Lunes se publican en cartelera las plazas vacantes. Se evalúa a los candidatos internos, de acuerdo con los resultados de su evaluación del desempeño; solamente en caso de ser necesario se le practican otras pruebas.

- d. De no contarse con candidatos internos, se buscan los mismos en un banco de datos de la empresa, el cual se actualiza cada seis meses, o en el de alguna otra empresa que pertenezca al comité de empresas transnacionales, ya que entre ellas se comparten la información. Otra fuente de reclutamiento es la Cámara de Comercio Americana, la cual envía el curriculum de las

personas, sin costo alguno para la empresa, ya que el pago lo efectúa el interesado. También se recurre a Universidades. Rara vez se utilizan como medio de reclutamiento los anuncios en periódicos, ya que este medio provoca demasiado trabajo y tiempo.

e. Los aspirantes al puesto llenan una solicitud de empleo. Luego se realiza una entrevista en Recursos Humanos, donde se busca determinar que los candidatos se ajusten al perfil del puesto, así como los aspectos personales y laborales.

f. Los candidatos luego tienen una entrevista con el jefe inmediato, quien evalúa sus habilidades técnicas y decide si continuarán en el proceso.

g. Las personas seleccionadas realizan pruebas psicométricas (inteligencia, personalidad, razonamiento y habilidad numérica), y pruebas técnicas, según de la plaza. En el caso de personal operativo, se les tiene un día a prueba en el área de trabajo y se les mide su habilidad motora gruesa. A las personas que tendrán que manejar gente se les hacen pruebas de toma de decisiones (ASESMEN CENTER), y de liderazgo.

h. En todos los casos se chequean referencias y se prepara un informe para el jefe inmediato, a quien se le proponen mínimo tres candidatos.

i. El jefe inmediato elige al mejor.

j. A la persona elegida se le realiza una prueba médica que incluye, por ejemplo, examen de heces, orina, hematología, vista, pulmones, cardiovascular, así como un chequeo médico general.

k. Se confirma la contratación y se lleva a cabo una entrevista final con la persona en la cual se le dice el salario que devengará, sus prestaciones; se le pide que complete su papelería y se le da fecha de ingreso.

l. Se cuenta con informes estadísticos del tiempo que se lleva contratar personal, índice de rotación, el cual se compara con años anteriores.

Inducción

a. Cuando se recibe una requisición de personal se incluye dentro de la misma una agenda de entrenamiento y ubicación física, la cual es discutida con la persona encargada de capacitación.

b. El primer día se le entrega a la persona un folder con toda la papelería de la Empresa, que incluye las políticas, principios, así como su visión, misión y organización en general. El encargado de capacitación es quien realiza la inducción, y expone las políticas de la compañía a nivel local, global y regional. Se le explica a la persona cuáles son sus beneficios y prestaciones, y se le llena la papelería para su seguro. Luego se procede a decirle al empleado cómo se lleva a cabo el programa de seguridad industrial; se le da un gafete, que debe portar cuando esté en la empresa.

c. La persona participa en un recorrido por todas las instalaciones y se le presenta en cada departamento.

d. Se cuenta con un programa en el cual se asigna una persona que ayudará durante un mes al nuevo empleado; será su guía. Dicha persona es escogida tomando en cuenta su rendimiento laboral, e identificación con la empresa.

e. Recursos humanos al final del día pasa una evaluación a la persona para saber cómo se sintió durante el proceso de inducción. Luego el empleado realiza su agenda de entrenamiento específica en su área de trabajo durante los siguientes quince días. De dicho entrenamiento, es responsable el jefe inmediato y el encargado de capacitación, quienes deben velar porque se cumpla.

f. Cada 3 meses hay un programa que permite al personal conocer las funciones y actividades que realiza cada departamento de la empresa. Además, existe durante una semana al año un programa en el cual se refuerzan la visión y misión de la empresa.

Formación de personal

a. Determinan necesidades de capacitación a través de una evaluación del desempeño, la cual la realiza el jefe inmediato en coordinación con Recursos Humanos; o por solicitud del jefe inmediato o del mismo empleado.

b. Cuentan con un inventario de habilidades, que está orientado a hacia resultados, servicio, conocimiento del negocio, trabajo en equipo, flexibilidad al cambio, desarrollo, resolución de problemas, herramientas de comunicación y creatividad.

c. El programa de capacitación es llevado a cabo por medio de cursos, para los cuales se emplea el recurso interno como principal fuente de capacitadores; y de no contarse con este recurso internamente se buscan en alguna compañía del exterior.

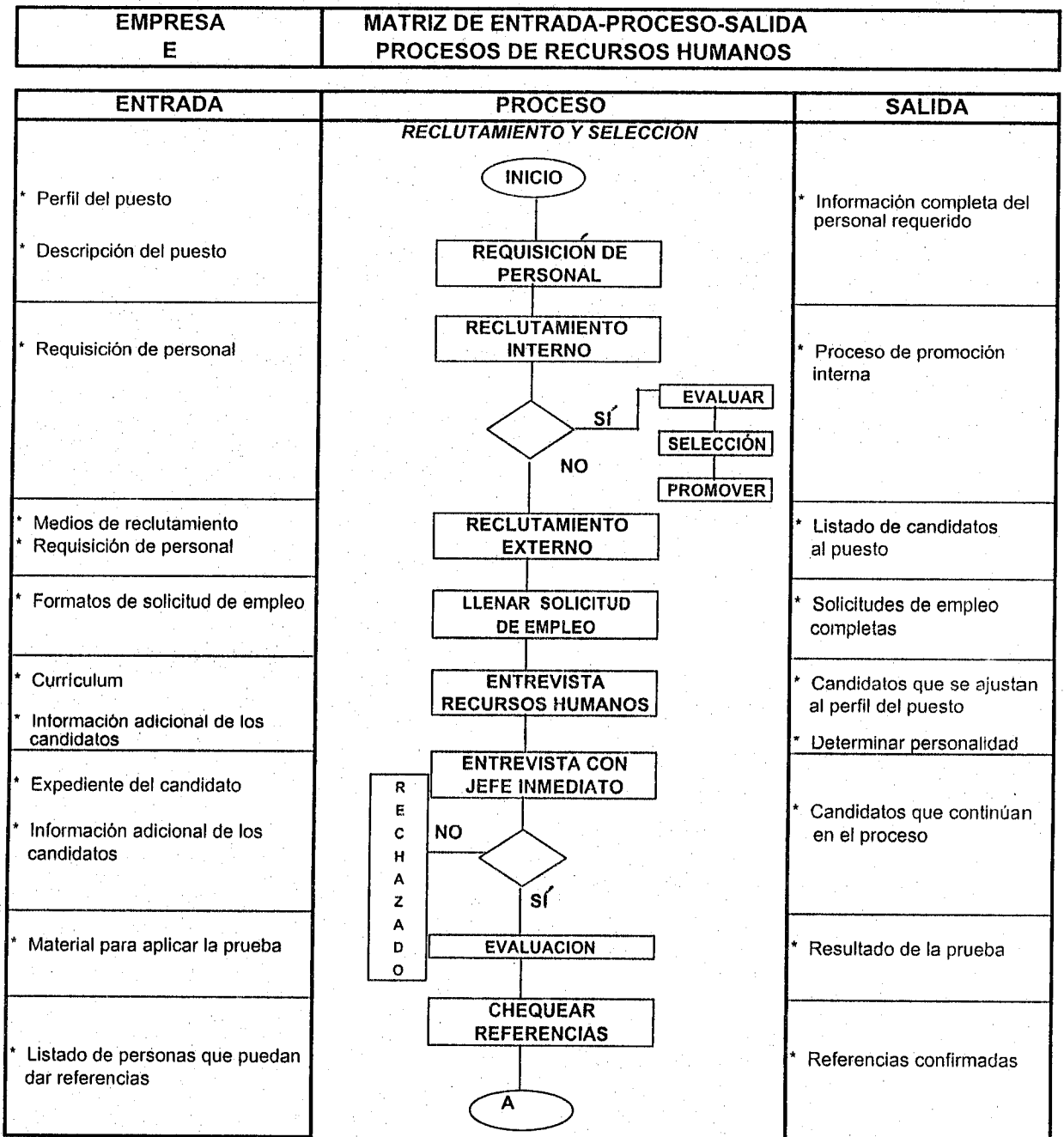
d. Evalúan el proceso de capacitación a través del número de horas hombre invertidas en capacitación para el personal. Dicha capacitación se amarra al presupuesto junto con la productividad antes y después del proceso.

Planes de carrera

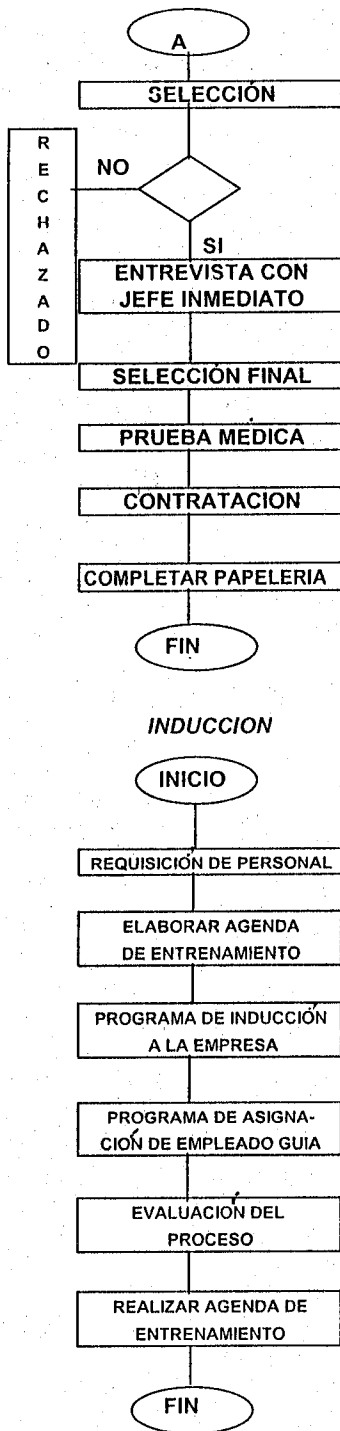
a. Se está iniciando este proceso, con puestos gerenciales, coordinadores y supervisores. Se busca fortalecer a líderes futuros.

En la figura No. 6, se presenta la matriz entrada-proceso-salida para la empresa E.

Figura 6. Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de Recursos Humanos. Empresa E.



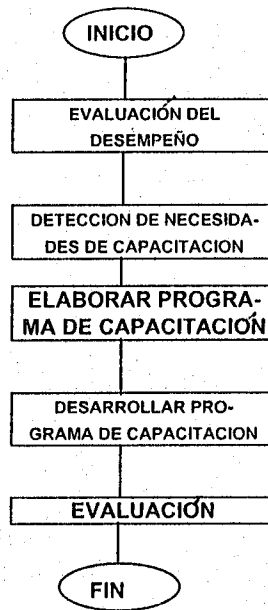
| | |
|---|--|
| * Candidatos elegibles | |
| * Candidatos que continúan en el proceso y sus expedientes | |
| * Candidatos elegibles | |
| * Personal que realizará la prueba | |
| * Documentos de Contratación * Persona a Contratar | |
| * Papelería del nuevo empleado | |
| | |
| * Formato de Requisición de personal | |
| * Posible agenda de Entrenamiento * Persona encargada de capacitación | |
| * Personal que realizará la inducción a la empresa * Información de la empresa | |
| * Empleado guía | |
| * Formato de Evaluación | |
| * Jefe Inmediato * Agenda de Entrenamiento | |



| | |
|--|--|
| * Candidatos que continúan en el proceso | |
| * Candidatos que continúan en el proceso | |
| * Mejor candidato para ocupar el puesto | |
| * Tarjeta de salud | |
| * Persona lista para incorporarse a la empresa | |
| * Papelería completa del nuevo empleado para el Archivo | |
| | |
| * Posible agenda de entrenamiento y ubicación física | |
| * Agenda de Entrenamiento | |
| * La persona tiene conocimientos generales de la empresa | |
| * El nuevo empleado es guiado durante un mes | |
| * Resultados de la inducción | |
| * Persona incorporada al puesto de trabajo | |

| |
|---|
| * Jefe Inmediato |
| * Evaluación del desempeño |
| * Resultados de la determinación de necesidades de capacitación |
| * Información del programa de capacitación * Capacitadores * Recursos de la empresa |
| * Medidores |

FORMACION DE PERSONAL



| |
|--|
| * Resultado de la evaluación del desempeño |
| * Areas a capacitar |
| * Personal a capacitar |
| * Programa de capacitación considerando los recursos de la empresa |
| * Participación en cursos eventos, o talleres |
| * Resultados del programa |

EMPRESA F:

Reclutamiento y selección

- a. Es política de la empresa contratar a los mejores elementos del mercado en que compite, y de no ser posible a los candidatos que tengan el perfil para poder desarrollarlos y formarlos dentro de su cultura.
- b. Cuentan con un perfil del puesto; proyectan sus requerimientos de personal a través de un plan anual.
- c. El Director o Gerente de Area llena el formulario de requisición de personal en el que indica si es reposición o plaza nueva; en el último caso, debe estar autorizada por el Gerente General.
- d. El formulario se traslada al departamento de Recursos Humanos, donde se inicia el proceso. Se determina si procede el proceso de promoción interna, y de no ser así se buscará al candidato en Banco de Datos o a través de fuentes externas de reclutamiento. Además, se establecen salarios.
- e. Cuando se da el reclutamiento interno, se llega a consenso con el Jefe inmediato que solicita la plaza para analizar los candidatos internos que está interesado en entrevistar. Luego se obtiene la autorización del Jefe Inmediato del candidato interno. Posteriormente, se habla con el empleado para determinar su interés en participar en el proceso. Se concreta la entrevista y se promueve a la persona seleccionada.
- f. Se emplean como medio de reclutamiento externo: recomendaciones de empresas amigas, agencias de empleo, universidades y periódicos.

g. Se llama a entrevista a todos aquellos candidatos que cumplan con el perfil solicitado y se selecciona a los mejores. Contando con el curriculum vitae del candidato y la solicitud de empleo completada; se procede a profundizar durante la entrevista inicial en la experiencia laboral, conocimientos generales sobre el puesto. Luego se tocan aspectos de estudios, preparación académica, conocimientos de computación, idiomas. Por último, se tratan aspectos familiares y personales.

h. Se evalúa a los candidatos a través de pruebas psicométricas y técnicas. Con base en los resultados de las pruebas, entrevista y experiencia, se seleccionan a los 3 ó 4 mejores y se concreta entrevista con el Jefe Inmediato, a quien se le entrega un informe de los resultados al igual que el curriculum vitae y la solicitud de empleo; él decide cuál de ellos reúne las características adecuadas e indica a Recursos Humanos que se proceda a la contratación de uno de ellos.

i. Según el puesto, se realiza investigación socioeconómica, para la cual se contrata a una empresa externa.

j. El chequeo de referencias se hace regularmente por vía telefónica. Se contacta al Jefe Inmediato del candidato y se llena el formulario interno de solicitud de referencias; en este caso, la solicitud se envía por fax y retorna por la misma vía.

k. Se encuentra en fase de implementación la prueba médica, en la cual se consideraran un examen físico, exámenes de laboratorio: hematología completa, VDRL, heces y glicemia. Para personal de planta, un orocultivo.

l. En el contrato de trabajo, se incluyen datos generales del empleado y del Representante legal; el puesto que desempeñará, sueldo, lugar en que prestará sus servicios, días de pago y disposiciones legales internas, así como el horario de trabajo.

m. Son indicadores del desempeño del proceso: el índice de rotación de personal, el costo del proceso, el tiempo de entrega de candidatos y contratación.

Inducción

a. En el primer día de trabajo, el nuevo empleado, procede a llenar todos los documentos relacionados con apertura de cuenta en el Banco, ingreso en póliza de seguro y hojas de datos personales. Luego se hace una presentación sobre los valores, estrategia y políticas de la empresa y se le entrega una revista de la compañía.

b. Se le lleva a un recorrido por las diferentes áreas de la empresa y se presenta a todo el personal.

c. El Jefe Inmediato está a cargo de la inducción en el lugar de trabajo, y es él quien determina los pasos a seguir.

d. Se cuenta con un programa de Desarrollo Gerencial.

e. Son indicadores del desempeño del proceso: la pronta integración del personal de nuevo ingreso a los diferentes equipos de trabajo y la identificación con los valores, misión y visión de la compañía.

Formación de personal

- a. Se establece un nivel de competencias que están relacionadas con la estrategia y objetivos de la empresa, luego se elabora un formulario que debe llenar cada Jefe de Area, en el cual se establecen las necesidades de capacitación de su personal, con base en dichas competencias y a los requerimientos del puesto. Al hacerse un diagnóstico de necesidades de capacitación puesto-persona, se unifica la información y se elabora el plan de capacitación correspondiente.
- b. Cada Jefe de Area establece, con base en la descripción de puesto, las necesidades de capacitación que van a cubrir, en las que éste debe considerar e incluir conocimientos, habilidades, y aptitudes necesarias, para implementar mejoras en el departamento y puesto correspondiente.
- c. Se emplean entrevistas personales para evaluar al personal.
- d. Se desarrolla un plan anual de capacitación, a través de entrevistas con diferentes empresas capacitadoras, quienes conjuntamente con el Jefe de Area establecen el programa que se va a desarrollar, el costo, fecha y lugar donde se llevará a cabo.
- e. El proceso es evaluado mediante encuestas de satisfacción del personal.
- f. Son indicadores del desempeño del proceso la mejora en los niveles de eficiencia y productividad en el lugar de trabajo, y la mejora de procesos.

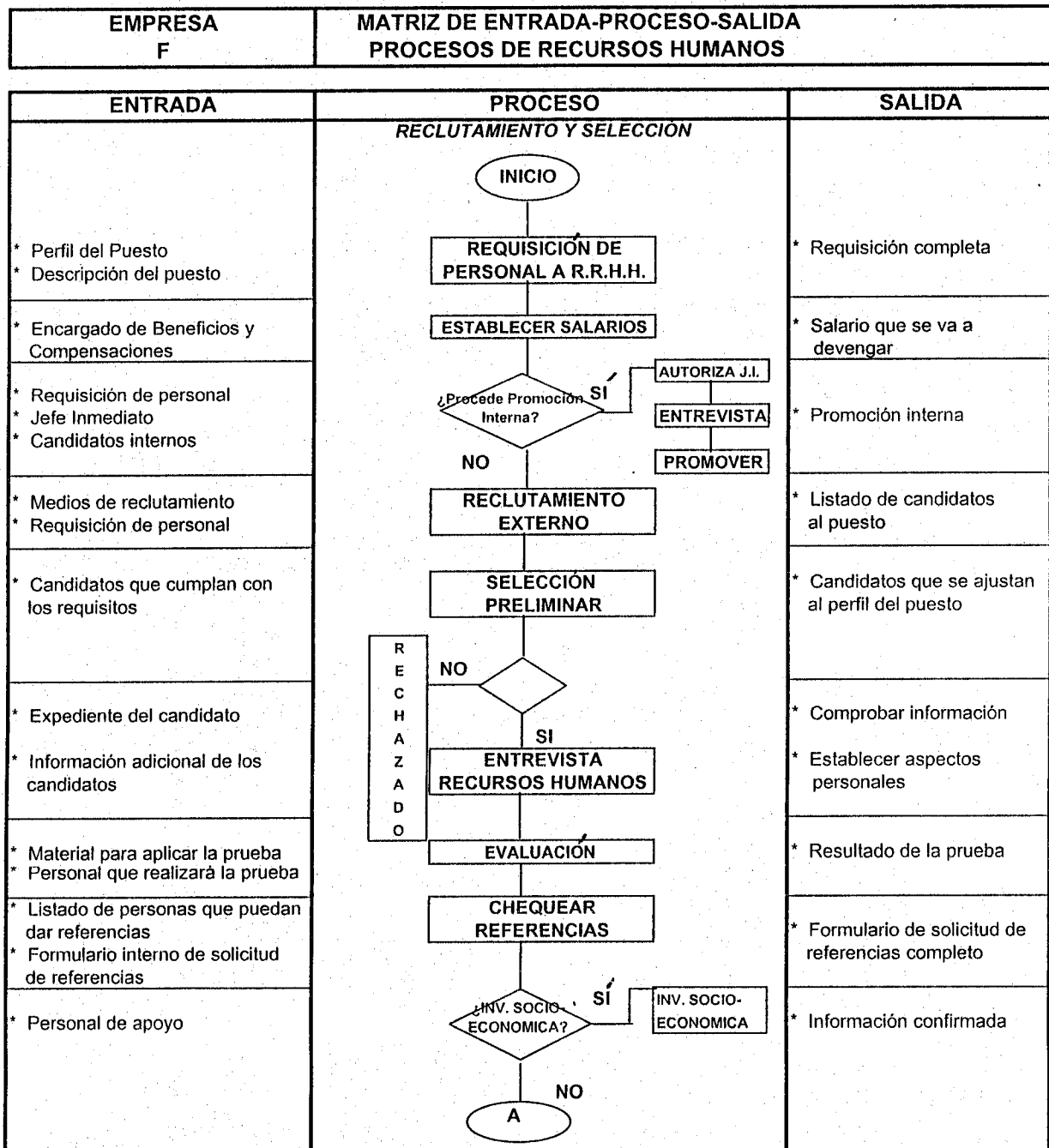
Planes de carrera

- a. Este proceso es un proceso anual liderado por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos, donde se detectan los candidatos para el plan de carrera internacional. Es muy selectivo.

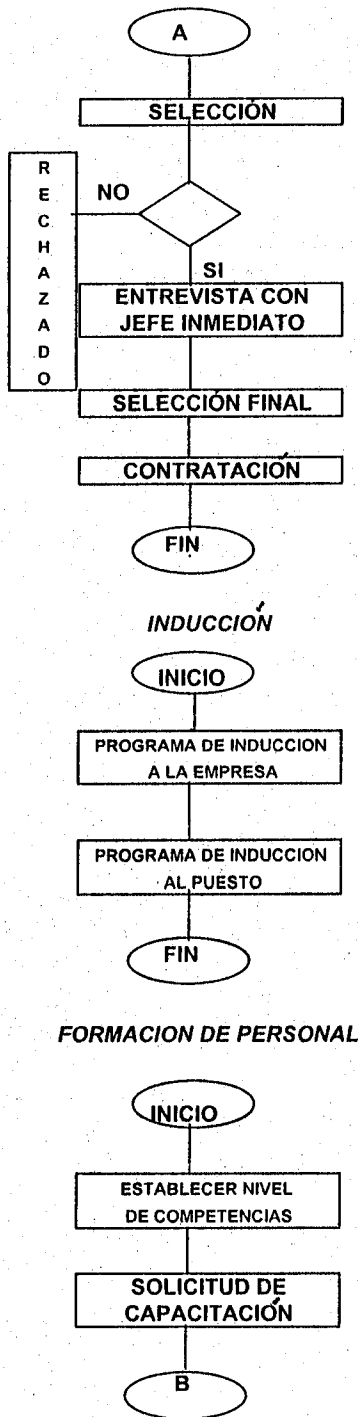
- b. Los planes de carrera son diseñados en función de las competencias que se necesita reforzar para avanzar en su plan de carrera.

En la figura No. 7, se presenta la matriz entrada-proceso-salida para la empresa F.

Figura 7. Matriz Entrada-Proceso-Salida para los procesos de Recursos Humanos. Empresa F.

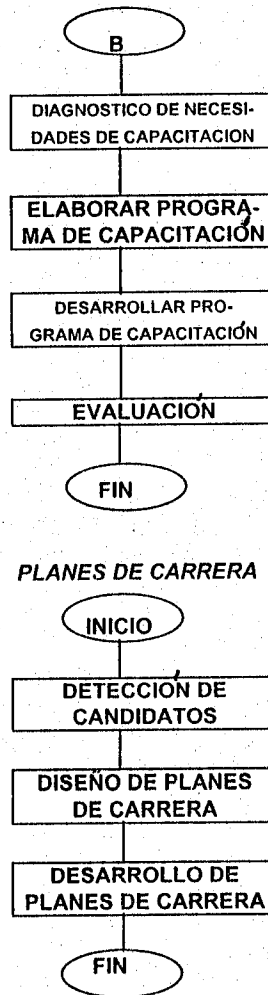


| |
|---|
| * Candidatos elegibles |
| * Candidatos que continúan en el proceso y sus expedientes |
| * Candidatos elegibles |
| * Documentos de Contratación |
| * Persona a contratar |
| |
| * Personal que realizará la inducción a la empresa |
| * Información de la empresa |
| * Jefe Inmediato |
| |
| * Competencias relacionadas con la estrategia y objetivos de la empresa |
| * Requerimientos del puesto |
| * Formato de solicitud de Capacitación |
| |



| |
|--|
| * Candidatos que continúan en el proceso |
| * Candidatos que continúan en el proceso |
| * Mejor candidato para ocupar el puesto |
| * Persona lista para incorporarse a la empresa |
| |
| * La persona tiene conocimientos generales de la empresa |
| * Persona incorporada al puesto de trabajo |
| |
| * Nivel de competencias |
| * Personal que se va a capacitar |
| |

| |
|---|
| * Evaluación del desempeño |
| * Resultados de la determinación de necesidades de capacitación |
| * Información del programa de capacitación * Capacitadores * Recursos de la empresa |
| * Medidores |
| |
| * Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos |
| * Competencias que se necesitan reforzar |
| * Plan de Carrera |



| |
|--|
| * Areas a capacitar |
| * Programa de capacitación considerando los recursos de la empresa |
| * Participación en cursos eventos, o talleres |
| * Resultados del programa |
| |
| * Candidatos para el plan de Carrera Internacional |
| * Planes de Carrera |
| * La persona avanza en su Plan de Carrera |

PASO 6:

Completar formulario de "Benchmarking"

La información se analiza y se prepara un formulario o matriz de información, el cual es un instrumento que identifica la información que se está recopilando y los hechos comunicados, que posteriormente serán evaluados, para obtener las recomendaciones para la acción. Los formularios utilizados en esta investigación presentan: el primero, el resultado de la evaluación realizada en las empresas que participaron en la investigación, y el segundo, el resultado de la evaluación hecha sobre la situación actual de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos, comparada con dichas empresas, que como se mencionó anteriormente, son poseedoras de las mejores prácticas en materia de Recursos Humanos.

PASO 7:

Hacer el informe

El objetivo es presentar los resultados que se van a implementar, basados, en la información recopilada durante la investigación de Benchmarking.

El modelo de desempeño se construyó, basado en las mejores prácticas detectadas en las empresas que obtuvieron los mejores resultados en la evaluación.

Tabla V. Comparación Externa

**FORMULARIO DE BENCHMARKING
PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

| VARIABLES CRITICAS | A | B | C | D | E | F |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | | | | | | |
| Requerimientos de personal | 7 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 |
| Fuentes internas | 3 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Fuentes externas | 7 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Entrevista exploratoria | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Pruebas de empleo | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Investigación socio-económica | 5 | 7 | 3 | 10 | 3 | 10 |
| Chequeo de referencias | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Entrevista del jefe inmediato | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Prueba médica | 3 | 10 | 3 | 10 | 10 | 3 |
| Decisión de contratar | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Contrato de trabajo | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| INDUCCION | | | | | | |
| Inducción a la empresa | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Inducción al puesto | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 |
| Reinducción | 1 | 7 | 1 | 7 | 7 | 7 |
| FORMACION DE PERSONAL | | | | | | |
| Necesidades de capacitación | 5 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 |
| Diseño de pènsun por puesto | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Evaluación de brechas de conocimiento | 5 | 10 | 10 | 7 | 7 | 7 |
| Plan anual de formación | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Entrega y Reforzamiento de personal | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Evaluación del proceso | 1 | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 |
| PLANES DE CARRERA | | | | | | |
| Determinar empleados claves | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 10 |
| Diseño de planes de carrera | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| SUMATORIA | 103 | 191 | 176 | 196 | 185 | 201 |

CLAVE DE EVALUACIÓN

| | |
|----------------|---------------|
| 10 = Excelente | 7 = Muy Bueno |
| 5 = Bueno | 3 = Regular |
| 1 = Malo | |

Tabla VI. Benchmarking

COMPARACION INTERNA

| VARIABLES CRITICAS | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RECLUTAMIENTO Y SELECCION | | | | | | | | | | | | |
| Requerimientos de personal | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| Fuentes internas | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| Fuentes externas | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| Entrevista exploratoria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Pruebas de empleo | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Investigación socio-económica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Chequeo de referencias | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 |
| Entrevista del jefe inmediato | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Prueba médica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Decisión de contratar | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Contrato de trabajo | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| INDUCCION | | | | | | | | | | | | |
| Inducción a la empresa | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inducción al puesto | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| Reinducción | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| FORMACION DE PERSONAL | | | | | | | | | | | | |
| Necesidades de capacitación | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | 5 |
| Diseño de pénsun por puesto | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Evaluación de brechas de conocimiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Plan anual de formación | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| Entrega y reforzamiento de personal | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| Evaluación del proceso | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| PLANES DE CARRERA | | | | | | | | | | | | |
| Determinar empleados claves | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 |
| Diseño de planes de carrera | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 5 | 0 |
| SUMATORIA | 39 | 40 | 28 | 32 | 44 | 32 | 39 | 41 | 25 | 38 | 54 | 54 |

CLAVE DE EVALUACION

| | |
|----------------|---------------|
| 10 = Excelente | 7 = Muy Bueno |
| 5 = Bueno | 3 = Regular |
| 1 = Malo | |

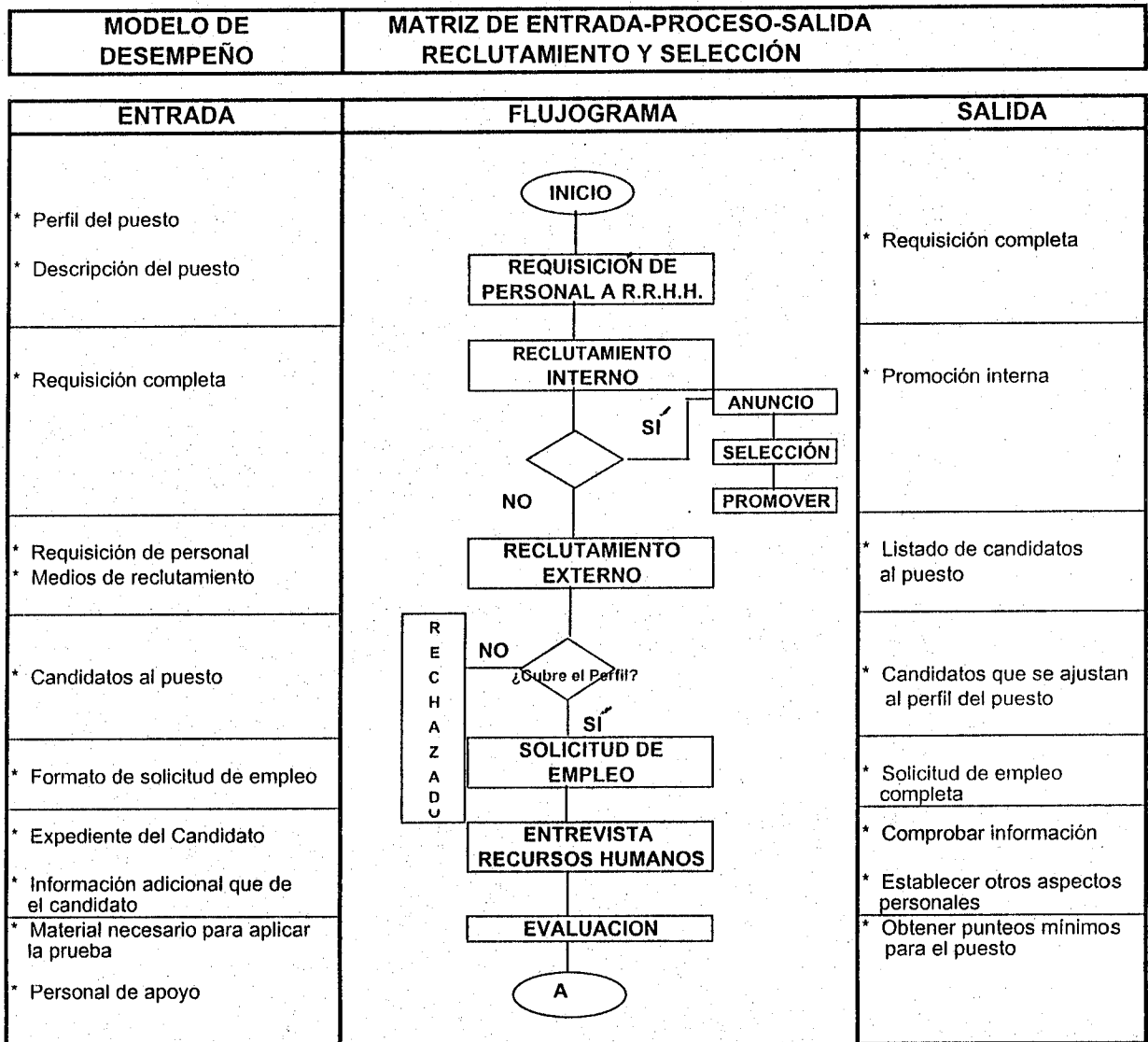
COMPARACION EXTERNA

| VARIABLES CRITICAS | A | B | C | D | E | F |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| RECLUTAMIENTO Y SELECCION | | | | | | |
| Requerimientos de personal | 7 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 |
| Fuentes internas | 3 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Fuentes externas | 7 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Entrevista exploratoria | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Pruebas de empleo | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Investigación socio-económica | 5 | 7 | 3 | 10 | 3 | 10 |
| Chequeo de referencias | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Entrevista del jefe inmediato | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Prueba médica | 3 | 10 | 3 | 10 | 10 | 3 |
| Decisión de contratar | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Contrato de trabajo | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| INDUCCION | | | | | | |
| Inducción a la empresa | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Inducción al puesto | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 |
| Reinducción | 1 | 7 | 1 | 7 | 7 | 7 |
| FORMACION DE PERSONAL | | | | | | |
| Necesidades de capacitación | 5 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 |
| Diseño de pénsun por puesto | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Evaluación de brechas de conocimiento | 5 | 10 | 10 | 7 | 7 | 7 |
| Plan anual de formación | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Entrega y reforzamiento de personal | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Evaluación del proceso | 1 | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 |
| PLANES DE CARRERA | | | | | | |
| Determinar empleados claves | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 10 |
| Diseño de planes de carrera | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| SUMATORIA | 103 | 191 | 176 | 196 | 185 | 201 |

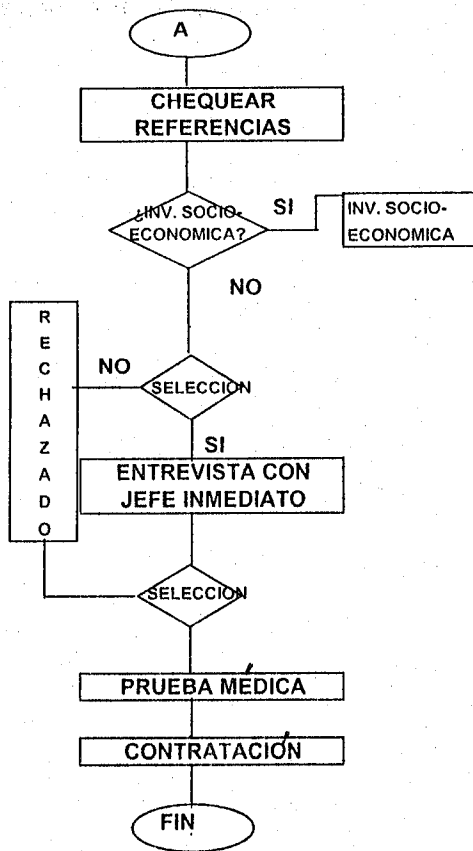
2.1 Modelo de desempeño para el proceso de reclutamiento y selección

2.1.1 Flujoograma

Figura 8. Modelo de desempeño para el proceso de reclutamiento y selección de personal



| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Listado de personas que puedan dar referencias * Formulario de solicitud de Referencias |
| <ul style="list-style-type: none"> * Personal de apoyo |
| <ul style="list-style-type: none"> * Expediente del candidato * Informe de Recursos Humanos |
| <ul style="list-style-type: none"> * Expediente del Candidato |
| <ul style="list-style-type: none"> * Candidatos elegibles |
| <ul style="list-style-type: none"> * Personal de Apoyo |
| <ul style="list-style-type: none"> * Documentos de Contratación |
| <ul style="list-style-type: none"> * Persona a contratar |



| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Validación de datos * Comprobar perfil |
| <ul style="list-style-type: none"> * Validación de información |
| <ul style="list-style-type: none"> * Candidatos que continúan en el proceso |
| <ul style="list-style-type: none"> * Candidatos que continúan en el proceso |
| <ul style="list-style-type: none"> * Mejor candidato para ocupar el puesto |
| <ul style="list-style-type: none"> * Tarjeta de Salud |
| <ul style="list-style-type: none"> * Papelería completa del nuevo empleado |
| <ul style="list-style-type: none"> * Persona lista para incorporarse a la empresa |

2.1.2 Actividades Críticas

2.1.2.1 Requisición de necesidades de personal

- a. Proyectan requerimientos de personal anualmente y se revisan dos veces al año.
- b. Se llena una solicitud de requisición de personal, en la cual se incluye el perfil y los requisitos del puesto.
- c. Se mantienen objetivos, aunque algunas veces cambien las estrategias.

2.1.2.2 Fuentes internas

- a. Cuando se considera que hay personal interno que cumpla con los requisitos del puesto, se publica la vacante en un anuncio.
- b. Se obtiene la autorización del Jefe Inmediato del candidato interno.
- c. Se evalúa a los candidatos internos de acuerdo con los resultados de su evaluación del desempeño.
- d. Se lleva a cabo un proceso de selección interno para promover finalmente a la persona más indicada para el puesto.

2.1.2.3 Fuentes externas

- a.** Se cuenta con un banco de datos, que es actualizado cada seis meses.
- b.** Comparten información de banco de datos con empresas amigas.
- c.** Otros medios de reclutamiento utilizados son: las agencias de empleo, universidades, publicaciones profesionales y el periódico.

2.1.2.4 Entrevista exploratoria

- a.** Luego de haber seleccionado a los candidatos que se ajustan al perfil del puesto y contando con su currículum y solicitud de empleo, se realiza una entrevista inicial en Recursos Humanos, en la cual se persigue determinar especialmente aspectos personales de los candidatos, experiencia laboral, conocimientos generales sobre el puesto, así como aspectos relacionados con estudios, preparación académica, conocimientos de computación e idiomas.

2.1.2.5 Pruebas de empleo

- a.** Utilizan pruebas psicométricas y técnicas.
- b.** En el caso de personal operativo, se les tiene un día a prueba durante el cual se les mide su habilidad motora gruesa.
- c.** Para plazas en las que sea necesario manejar gente, se practican pruebas de toma de decisiones (ASESMEN CENTER) y de liderazgo.

2.1.2.6 Investigación socio-económica

- a. En el caso de puestos importantes donde se tenga que manejar recursos de la compañía, se hace una investigación socioeconómica de los candidatos, para la cual generalmente se contrata a una empresa externa.

2.1.2.7 Chequeo de referencias

- a. En todos los casos se revisan referencias.
- b. Se contacta al Jefe Inmediato del candidato, o con el departamento de Recursos Humanos de las empresas donde haya laborado. Regularmente esto se hace por vía telefónica.
- c. También se utiliza un formulario interno de solicitud de referencias, el cual puede ser enviado y devuelto por fax.

2.1.2.8 Entrevista del jefe inmediato

- a. Con base en los resultados de las pruebas, entrevista y experiencia, se prepara un informe para el Jefe Inmediato, a quien se le proponen como mínimo a los tres mejores candidatos.
- b. El Jefe Inmediato contando con el expediente de los candidatos y con el informe presentado por Recursos Humanos, evalúa durante la entrevista aspectos técnicos, de afinidad, relaciones interpersonales y trabajo en equipo. Él decide cuál de ellos reúne las características adecuadas e indica a Recursos Humanos, que se proceda a la contratación de uno de ellos.

2.1.2.9 Prueba médica

- a. Dentro de los exámenes médicos que le realizan al nuevo personal se tienen: examen de sangre, heces, orina, hematología, vista, pulmones, cardiovascular, así como un chequeo médico general.
- b. Es importante mencionar que la prueba médica es más rigurosa para el personal que laborará en el área de la planta. En esta área, se cuenta con un médico de la compañía.
- c. A todos los empleados se les saca tarjeta de salud una vez por año, con el objetivo de determinar enfermedades infectocontagiosas o terminales.

2.1.2.10 Decisión de contratar

- a. En cualquier caso, es el Jefe Inmediato al puesto vacante quien toma la decisión de contratar.

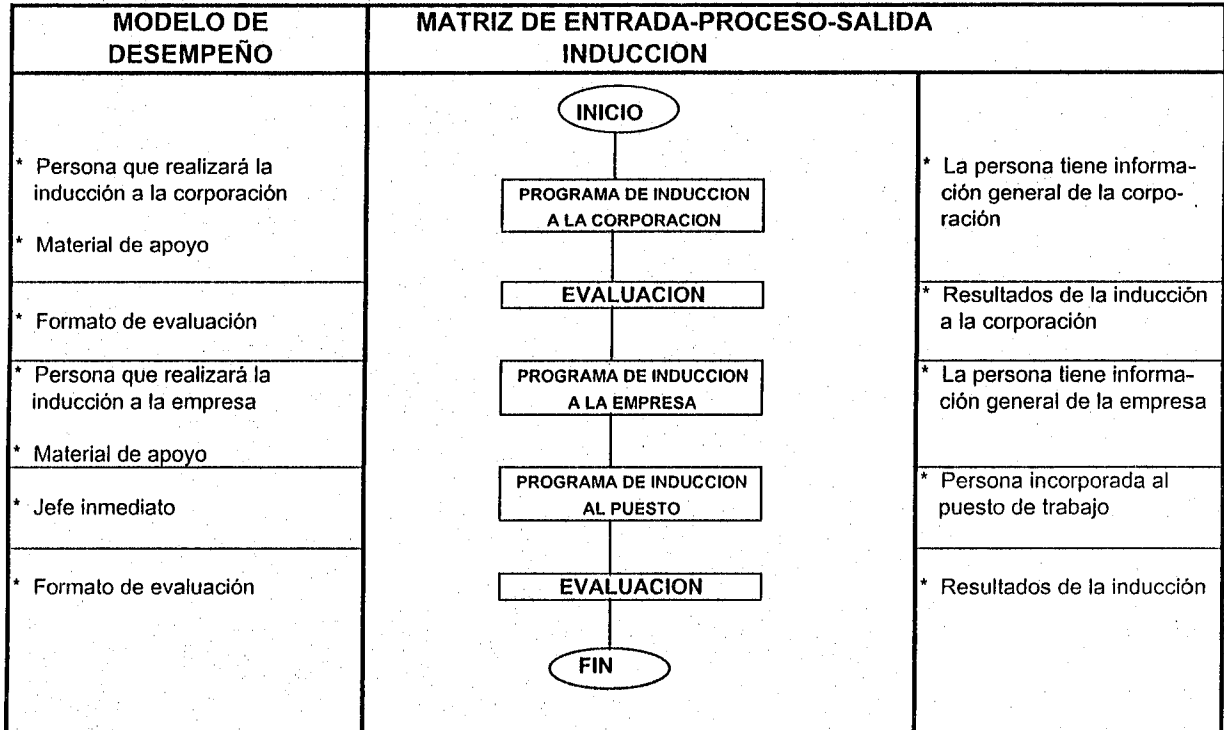
2.1.2.11 Contrato de trabajo

- a. En el contrato de trabajo, se incluyen datos generales del empleado y del representante legal, el puesto que desempeñará, sueldo, lugar en que prestará sus servicios, días de pago y disposiciones legales internas, así como el horario de trabajo, días de descanso feriados, asuetos y responsabilidades en el manejo del equipo y herramientas. (Ver Anexo 2).

2.2 Modelo de desempeño para el proceso de inducción

2.2.1 Flujograma

Figura 9. Modelo de desempeño para el proceso de inducción



2.2.2 Actividades Críticas

2.2.2.1.1 Programa de Inducción a la empresa

- a. Se presenta un video sobre la organización, en el cual se incluyen valores, filosofía, visión, misión, prestaciones, ambiente organizacional, etc. Además, se les entrega un folder que contiene información general de la empresa, y si la compañía cuenta con algún tipo de revista, se les entrega un ejemplar de la misma.
- b. Se les lleva a un recorrido físico por todas las instalaciones y se les presenta en cada departamento.
- c. Al finalizar el primer día, Recursos Humanos pasa una evaluación a la persona para conocer cómo le pareció el proceso de inducción; dicha información le permite mejorar continuamente dicho proceso.

2.2.2.2 Programa de inducción al puesto

- a. El Jefe Inmediato está a cargo de la inducción en el lugar de trabajo y conjuntamente con el encargado de capacitación, desarrollan una agenda de entrenamiento para el nuevo empleado.

2.2.2.3 Reinducción

- a. Existe en alguna fecha del año un proceso de retroalimentación, en el cual generalmente se presentan y discuten los objetivos específicos del año, y se enfatiza nuevamente en cuáles son los valores, la filosofía, visión y misión de la organización.

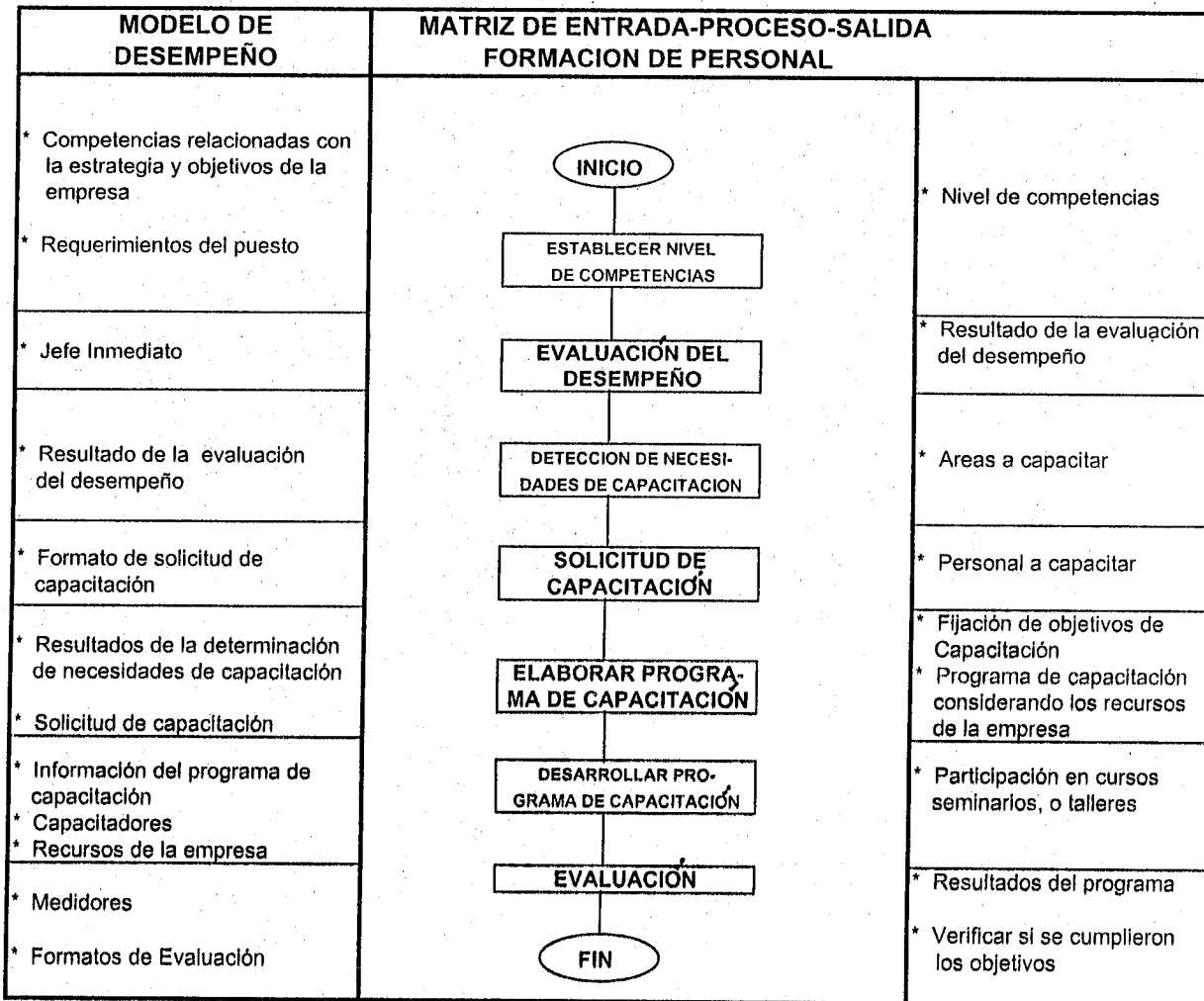
b. En algunos casos se cuenta con una revista donde se presentan constantemente aspectos generales de la empresa.

c. En uno de los casos, se tiene un programa, que se realiza cada tres meses, y el cual permite al personal conocer las funciones y actividades que lleva a cabo cada departamento de la empresa.

2.3 Modelo de desempeño para el proceso de formación de personal

2.3.1 Flujograma

Figura 10. Modelo de desempeño para el proceso de formación de personal



2.3.2 Actividades Críticas

2.3.2.1 Determinar necesidades de capacitación

a. El personal es evaluado mediante un proceso de evaluación del desempeño, el cual está orientado a resultados, servicio, conocimiento del negocio, trabajo en equipo, flexibilidad al cambio, desarrollo, resolución de problemas, herramientas de comunicación y creatividad entre otros. Dicho proceso permite realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

2.3.2.2 Diseño de pensum por puesto

a. El Jefe Inmediato de la posición y Recursos Humanos, diseñan el pensum por puesto basados en el perfil, y en las funciones específicas del mismo.

2.3.2.3 Evaluación de brechas de conocimiento

a. Se tiene un nivel de competencias que están relacionados con la estrategia y objetivos de la empresa.

b. Recursos Humanos tiene un inventario de habilidades que incluye los conocimientos básicos, generales y específicos para cada puesto.

c. Cada Jefe de Area establece con base en el resultado de la determinación de necesidades de capacitación y la evaluación del desempeño, las áreas de capacitación que se van a cubrir, en las que éste debe considerar e incluir conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para implementar mejoras en el departamento y puesto correspondiente.

2.3.2.4 Plan anual de formación

- a.** Se desarrolla un plan anual de capacitación con base en las necesidades existentes y objetivos organizacionales.
- b.** Durante el año, puede darse alguna otra capacitación específica, de acuerdo con las necesidades que se presenten.

2.3.2.5 Entrega y reforzamiento de personal

- a.** Se contactan empresas capacitadoras, quienes conjuntamente con el Jefe de Area, establecen el programa que se va a desarrollar, el costo, fecha y lugar donde se llevará a cabo.

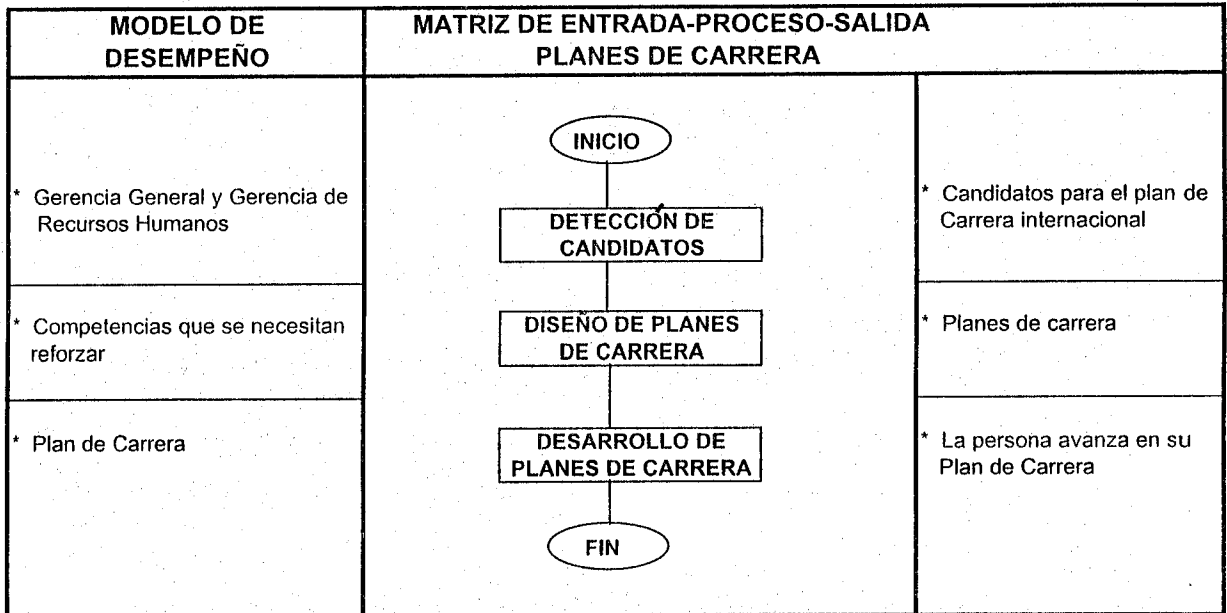
2.3.2.6 Evaluación del proceso

- a.** Se evalúa si la capacitación ha sido aprovechada empleando dos formatos. El primero permite medir el curso, para ver si se llenaron las expectativas. En el segundo, se le da seguimiento a la capacitación para llegar a establecer si se incorporó algún conocimiento adquirido al proceso de trabajo o tareas.

2.4 Modelo de desempeño para el proceso de planes de carrera

2.4.1 Flujograma

Figura 11. Modelo de desempeño para el proceso de planes de carrera



2.4.2 Actividades Críticas

Antes de presentar el informe de este proceso, es importante destacar que aunque en algunas empresas que participaron en la investigación se está implementando el proceso de planeación de carrera, solamente una lo tiene ya establecido.

2.4.2.1 Determinación de empleados claves

a. La Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos, mediante un proceso muy selectivo, detectan los candidatos para el plan de carrera internacional.

2.4.2.2 Diseño de Planes de Carrera

a. Los planes de carrera son diseñados en función de las competencias que se necesitan reforzar para avanzar en dicho plan.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

1.1 Procesos de recursos humanos

Es importante destacar que existen varias categorías de personal que labora en la Facultad de Ingeniería, y son las siguientes:

1. Personal administrativo
2. Profesores pretitulares seleccionados a través de concursos de oposición
3. Profesores auxiliares seleccionados a través de concursos de oposición; y
4. Profesores interinos
5. Profesores auxiliares interinos

Los procesos de recursos humanos aplicados a cada categoría son diferentes, por lo que se considera necesario referirse a cada uno de ellos por separado.

1. *Personal Administrativo*

En la Universidad de San Carlos existe la División de Administración de Personal. Esta división se encarga de aplicar algunos procesos de recursos humanos, específicamente para el personal administrativo de la Universidad, basados en normas, leyes, y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

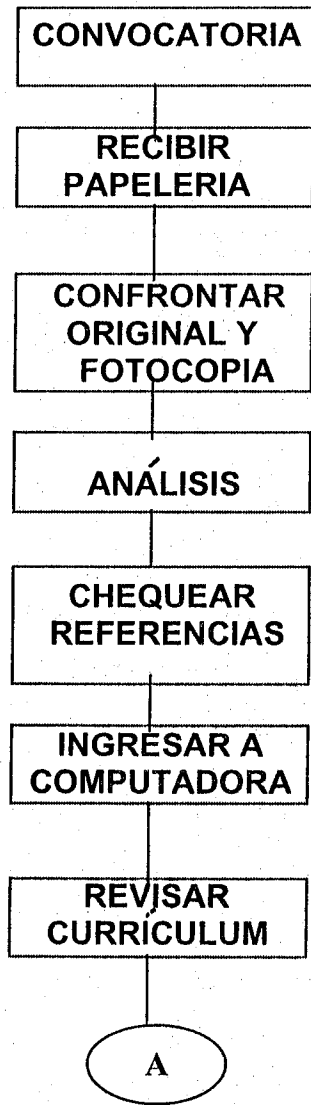
La oficina de administración de personal, según el Estatuto de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal, está a cargo de un Jefe y la integran asesores, analistas y personal de secretaría.

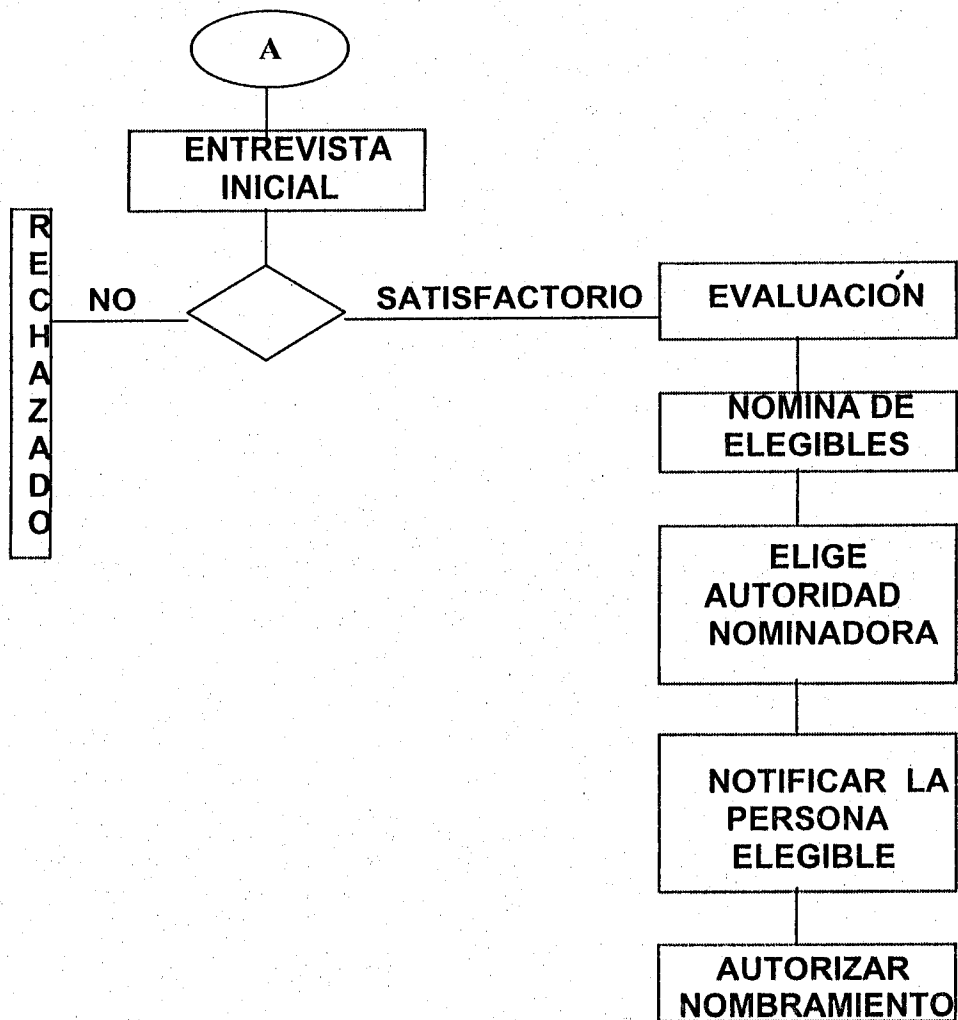
La investigación está enfocada a la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal, y a la Unidad de Inducción y Desarrollo, por ser los procesos bajo estudio. Es importante destacar que en la división no se cuenta con un proceso de desarrollo de carrera; sin embargo, se divulgan y apoyan todo tipo de becas, que en su mayoría son solicitadas por iniciativa propia del personal.

Unidad de Reclutamiento y Selección: se rige por el Estatuto de Relaciones laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal; el normativo para Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo (base legal); y circulares y normas internas de la unidad. Esta integrado por: una coordinadora, dos administradores de empresas (analizan procesos); dos psicólogos (analizan evaluaciones); un auxiliar de personal (auxilian a los dos anteriores) y una secretaria.

El proceso de reclutamiento y selección es el siguiente:

Figura 12
Diagrama de Proceso
Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal
Oficina de Administración de Personal
Universidad de San Carlos de Guatemala





Siempre que se da una vacante, se empieza por una convocatoria interna, y siguiendo el procedimiento anterior. De no encontrarse ningún candidato interno, proceden a utilizar el reclutamiento externo, en cuyo caso, y al igual que en el reclutamiento interno, se realiza una convocatoria en la cual se especifican los requisitos del puesto, las condiciones de trabajo y la fecha para recibir papelería.

En la etapa de evaluación, la unidad realiza pruebas psicométricas y técnicas a cada uno de los candidatos, para ello emplea siempre las últimas y más eficientes técnicas de evaluación.

Actualmente, no se realiza ninguna prueba médica, sin embargo, la Unidad de Reclutamiento y Selección está trabajando conjuntamente con la Unidad de Salud de la Universidad para poder realizar dicha prueba próximamente.

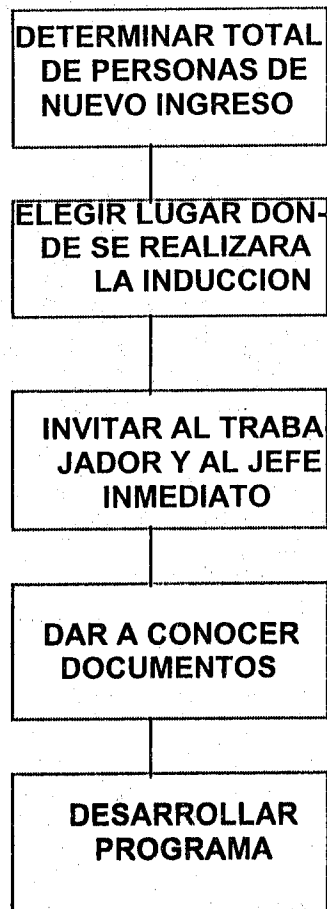
Los nombramientos de los trabajadores universitarios corresponde hacerlos (según Estatuto de relaciones laborales entre la USAC y su personal) a las siguientes autoridades nominadoras: Consejo Superior Universitario, Juntas Directivas de las Facultades, Decanos, Directores de Centros Regionales, Directores de Escuelas (oficiales, mecanógrafos y demás empleados subalternos de las Escuela Facultativas), y al Rector.

En este caso, la solicitud y nombramientos los llevan a cabo la Secretaría de la Facultad de Ingeniería.

Unidad de Inducción y Desarrollo: se rige por los mismos estatutos y normas de la Oficina de Administración de Personal. Esta unidad es la responsable de brindar al trabajador de nuevo ingreso, información precisa y útil respecto de la organización de la Institución (USAC); de los servicios que ofrece a los empleados, de sus derechos y obligaciones, de las políticas de personal vigente, y de impulsar programas de desarrollo y capacitación que beneficien al trabajador universitario.

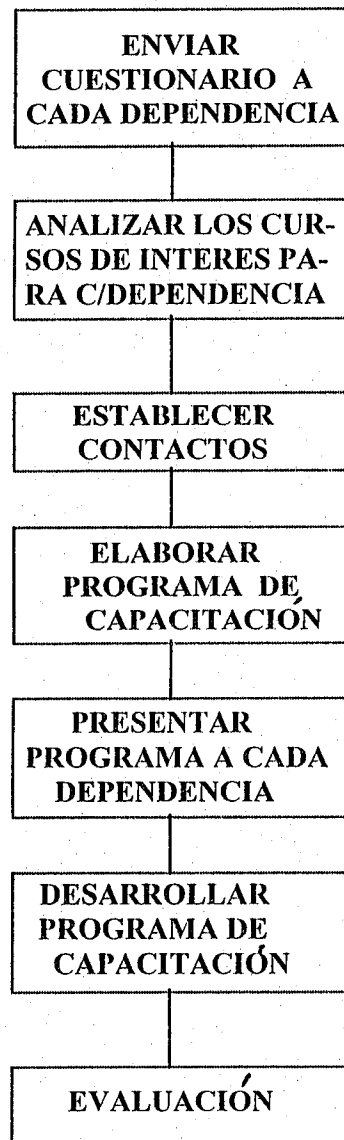
El proceso de inducción es el siguiente:

Figura 13
Diagrama del Proceso de Inducción
Unidad de Inducción y Desarrollo
Oficina de Administración de Personal
Universidad de San Carlos de Guatemala



El proceso de formación de personal es el siguiente:

Figura 14
Diagrama de Proceso de Desarrollo de Personal
Unidad de Inducción y Desarrollo
Oficina de Administración de Personal
Universidad de San Carlos de Guatemala



2. Profesores Pretitulares seleccionados a través de Concursos de Oposición

El Reglamento de Concursos de Oposición para la selección de Profesores Pretitulares rige los Concursos de oposición para la selección de profesores Universitarios, categoría no titular, en la Facultad de Ingeniería, de acuerdo con lo que establece el Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica y el Reglamento de Concursos de Oposición del Profesor Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Este reglamento establece en sus dos primeros artículos lo siguiente:

Artículo 1o.

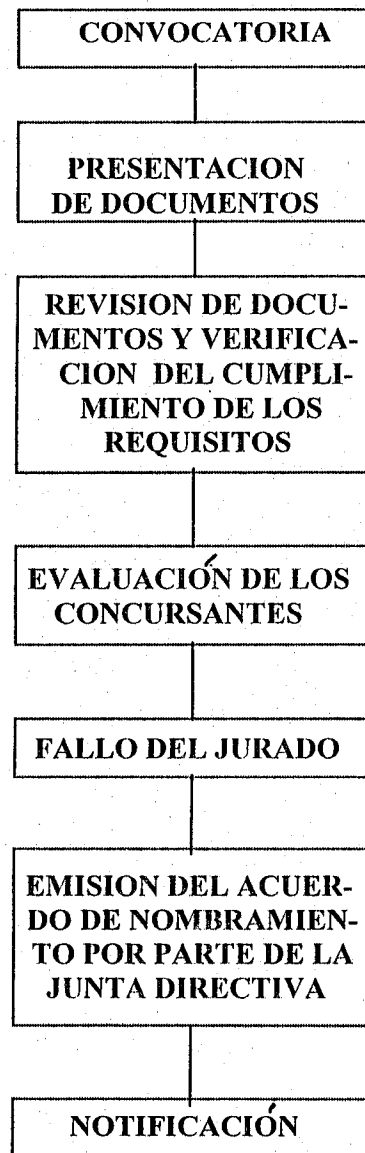
Profesor Pretitular es el puesto que un graduado o incorporado a la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el grado de licenciado, ocupa en la categoría de Profesor No Titular y que ingresa a la carrera universitaria mediante selección a través de un concurso de oposición.

Artículo 2o.

El concurso de oposición es el proceso mediante el cual se evalúan objetiva e imparcialmente las habilidades, conocimientos y méritos de los concursantes, con el fin de seleccionar a los profesores pretitulares que prestarán sus servicios en los programas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los concursos de oposición se desarrollarán de acuerdo al procedimiento siguiente:

Figura 15
Procedimiento para realizar los Concursos de Oposición del Profesor
Universitario
Universidad de San Carlos de Guatemala



Según el Reglamento, la convocatoria para los concursos de oposición será efectuada por la Junta Directiva de la Facultad por medio de la Secretaría de la Facultad y será publicada en por lo menos dos de los diarios impresos de mayor circulación en el país; además se emitirán boletines internos que se harán circular en la Facultad de Ingeniería y en los lugares que se consideren adecuados. También se comunicara al Colegio de Ing. Químicos y al Colegio de Ingenieros de Guatemala. Dicha convocatoria deberá contener: nombre y características del puesto, requisitos establecidos por el Estatuto de la Carrera Universitaria, documentación y constancias requeridas para participar en el concurso, fecha límite para la recepción de documentos, así como indicar el lugar donde los interesados pueden obtener las bases del concurso e información adicional pertinente.

La revisión de documentos y verificación del cumplimiento de requisitos, se hará por parte del Jurado, el cual se conformará y designará de acuerdo a lo establecido en el Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica.

Para optar al cargo de Profesor Pretitular en la Facultad de Ingeniería, los concursantes deberán llenar los siguientes requisitos:

1. Ser Centroamericano.
2. Ser graduado o incorporado a la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el grado de licenciado y título correspondiente.
3. Ser colegiado activo.
4. Estar en el goce de sus derechos civiles.
5. Someterse al concurso de oposición correspondiente.

En la evaluación de los concursantes, se tomarán en cuenta los factores y las ponderaciones siguientes:

| FACTOR CARGO | CAPACIDAD ACADEMICA | CAPACIDAD PEDAGOGICA | CAPACIDAD INVESTIGACION | CURRICULUM VITAE | TOTAL |
|---------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|
| DOCENTE | 30% | 30% | 15% | 25% | 100% |
| INVESTIGADOR | 30% | 15% | 30% | 25% | 100% |

El Jurado evaluará a los concursantes por medio de entrevistas, pruebas escritas, exposiciones orales, documentos presentados, así como otros procedimientos que por mayoría el mismo jurado estime conveniente introducir en la evaluación a efecto de orientar en mejor forma su fallo.

El Jurado emitirá su fallo entre los concursantes que hayan obtenido una nota global mínima de 65 puntos, con base en las pruebas practicadas; el puesto será adjudicado a la persona que haya obtenido el mayor puntaje.

El Jurado enviará a Secretaría, para conocimiento de Junta Directiva, las resoluciones de todo lo actuado, las cuales se harán constar en actas. La Junta Directiva procederá a emitir el acuerdo respectivo para dar trámite a la contratación de la persona a la cual se le hayan adjudicado el puesto de conformidad con el fallo del jurado. Una vez emitido el acuerdo de Junta Directiva, se procederá a la notificación del candidato que haya sido seleccionado para ocupar el cargo.

El candidato que haya sido seleccionado por el Jurado para ocupar un cargo y para el cual la Junta Directiva haya emitido el acuerdo correspondiente deberá llenar todos los requisitos legales para la contratación respectiva.

4. Profesores Auxiliares seleccionados a través de Concursos de Oposición

El Reglamento de Concursos de Oposición para la selección de Profesores Auxiliares, rige los concursos de oposición para la selección de profesores auxiliares, en la Facultad de Ingeniería, de acuerdo con lo que establece el Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica y el Reglamento de los Concursos de Oposición para Profesores Auxiliares de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Este reglamento establece en sus dos primeros artículos lo siguiente:

Artículo 1º.

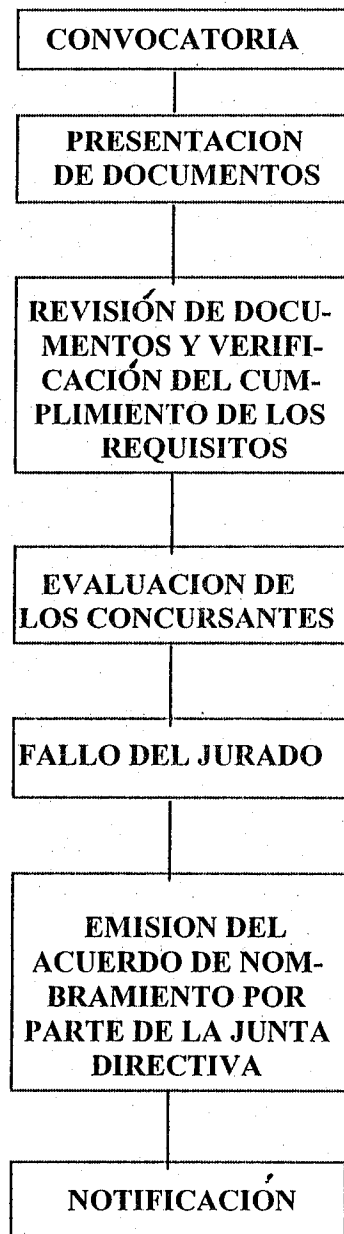
Profesor Auxiliar es la categoría con que se designa a los profesores universitarios que desempeñan los puestos de Ayudante de Cátedra I y Ayudante de Cátedra II; tienen a su cargo las tareas complementarias de la docencia en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos.

Artículo 2º.

El concurso de oposición es el proceso mediante el cual se evalúan objetiva e imparcialmente las habilidades, conocimientos y méritos de los concursantes, con el fin de seleccionar a los profesores auxiliares que prestarán sus servicios en los programas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los concursos de oposición se desarrollarán de acuerdo al procedimiento siguiente:

Figura 16
Procedimiento para realizar los Concursos de Oposición del Profesor Auxiliar
Universidad de San Carlos de Guatemala



Según el Reglamento la convocatoria para los concursos de oposición será efectuada por la Junta Directiva de la Facultad, por medio de la Secretaría de la Facultad, y será publicada por lo menos en uno de los diarios impresos de mayor circulación en el país y se emitirán boletines internos que se harán circular en la Facultad de Ingeniería y en los lugares que se consideren adecuados. Dicha convocatoria deberá contener la siguiente información: nombre y características del puesto, requisitos establecidos por el Estatuto de la Carrera Universitaria, documentación y constancias requeridas para participar en el concurso, fecha límite para la recepción de documentos, así como indicar el lugar en donde los interesados pueden obtener las bases del concurso e información adicional pertinente.

La revisión de documentos y verificación del cumplimiento de requisitos, se hará por parte del Jurado, el cual se conformará y designará de acuerdo con lo establecido en el Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica.

Según lo establece el artículo 24 del Reglamento, para optar al cargo de Profesor Auxiliar, se requiere llenar los requisitos siguientes:

1. Para Profesor Auxiliar, puesto de ayudante cátedra I:
 1. Ser centroamericano.
 2. Estar debidamente inscrito como estudiante regular de la Universidad de San Carlos, preferentemente en la Facultad de Ingeniería y no poseer grado académico.

3. Tener aprobado las 3/5 partes del pensum de estudios de la respectiva carrera, o haber completado el equivalente a 150 créditos ganados como mínimo y no haber completado la carrera.
 4. Estar en el goce de sus derechos civiles.
 5. Someterse al Concurso de Oposición correspondiente.
2. Para Profesor Auxiliar, puesto de ayudante de cátedra II:
1. Ser centroamericano.
 2. Estar debidamente inscrito como estudiante regular en la Universidad de San Carlos preferentemente en la Facultad de Ingeniería y no poseer grado académico.
 3. Haber completado el pensum de su carrera.
 4. Estar en el goce de sus derechos civiles.
 5. Someterse al concurso de Oposición correspondiente.

Para la evaluación de los concursantes (según art. 22º.) se deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

Requisitos establecidos por el Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica, para desempeñar el puesto.

- | | | |
|----|----------------------------|-----|
| 1. | Curriculum vitae | 40% |
| 2. | Capacidad Académica | 40% |
| 3. | Capacidad Pedagógica | 10% |
| 3. | Capacidad en investigación | 10% |

Con base en los factores señalados en el artículo 20°. Del Reglamento, la evaluación del Profesor Auxiliar se llevará a cabo de acuerdo con los aspectos siguientes:

1. Requisito del cargo y puestos.
2. Prueba documental.
4. Prueba Escrita.
5. Prueba Oral.

La nota global de cada concursante se integrará por la suma de los punteos obtenidos en las pruebas de acuerdo a lo siguiente:

| PRUEBA | PUNTEO MAXIMO |
|---------------|----------------------|
| Documental | 60 |
| Escrita | 20 |
| Oral | 20 |
| TOTAL | 100 |

El Jurado emitirá su fallo entre los concursantes que hayan obtenido una nota global de 65 puntos, con base en las pruebas practicadas. El puesto será adjudicado a la persona que haya obtenido el mayor punteo.

El Jurado enviará a la Secretaría, para conocimiento de la Junta Directiva, las resoluciones de todo lo actuado; las cuales se harán constar en actas debidamente pormenorizadas. La Junta Directiva de la Facultad

procederá a emitir el acuerdo respectivo para dar trámite a la contratación de la persona a la cual se le haya adjudicado el puesto de conformidad con el fallo del jurado. Una vez emitido el acuerdo de la Junta Directiva, se procederá a la notificación del candidato que haya sido seleccionado para ocupar el cargo.

Los concursantes seleccionados por el Jurado para ocupar un cargo y para los cuales la Junta Directiva haya emitido el acuerdo correspondiente, deberán llenar todos los requisitos legales para la contratación respectiva.

4. *Profesores Interinos y Profesores Auxiliares Interinos*

Los procesos de Reclutamiento y Selección para la contratación de Profesores Interinos, y Profesores Auxiliares Interinos; así como los procesos de inducción y capacitación para dichos profesores en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, son llevados a cabo por cada Dirección o coordinación de Escuela. Aunque la mayoría de sus procesos tienen mucha similitud, igualmente tienen ciertas diferencias, por lo que se presentan a continuación los resultados obtenidos en la investigación realizada en dicha facultad, en las siguientes Escuelas y Coordinaciones:

- a. Escuela de Ingeniería Industrial
- b. Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
- c. Escuela de Ingeniería Civil
- d. Escuela de Ingeniería Química
- e. Escuela de Ingeniería Eléctrica
- f. Escuela Técnica
- g. Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas
- h. Escuela de Ciencias

- i. SAE-SAP
- j. ERIS
- k. CESEM
- l. Coordinación de EPS

Luego se presentará la tabla utilizada para evaluar cada una de las variables críticas de los procesos de Recursos Humanos bajo estudio, las cuales fueron manejadas durante la investigación, en todas las Escuelas. Esta evaluación reflejará los resultados finales obtenidos, que al igual que los resultados de la investigación en cada área no coinciden con el orden en el cual fueron presentadas anteriormente cada una de las unidades participantes. El cuestionario empleado en la investigación se presenta en el anexo 2.

ESCUELA A

1. Reclutamiento y selección: su política es contratar al personal más idóneo y capacitado para que imparta sus cursos. El proceso comienza desde el momento en que se establece la necesidad de contratar a un profesor o profesor auxiliar (generalmente proyectan sus requerimientos de personal por semestre, en los meses de Enero y Junio); se procede a divulgar esta necesidad dentro de los profesores y profesores auxiliares activos. (En el caso de profesores auxiliares algunas veces los catedráticos eligen alguno de sus alumnos que haya tenido un buen rendimiento y que cumpla con los requisitos establecidos). Si no se obtuviera ningún candidato se busca entre otros profesionales recomendados por algún Ingeniero. Una vez encontrado el candidato idóneo para un puesto, el mismo se entrevista con el Director de Escuela, quien a su vez hace la oferta, y de ser aceptada se procede a elaborar la propuesta, para su futura contratación.

2. Inducción: utilizan guías de orientación escritas para dar a conocer al nuevo catedrático a cerca de la Universidad de San Carlos. El Director de Escuela, o algún coordinador de área generalmente realiza una inducción al puesto en forma verbal en la que hace saber al profesor cómo está organizada la Escuela, cuáles son sus objetivos y políticas, así como sus actividades puntuales.

3. Formación de personal: no cuentan con un programa establecido, sin embargo generalmente se observa el desempeño de los profesores en su puesto, y a través del IIME llevan a cabo algunos cursos de capacitación.

4. Planes de carrera: se da generalmente entre los coordinadores de área por medio de la investigación. Se diseñan el plan de carrera basándose en la experiencia.

ESCUELA B

1. Reclutamiento y selección: su política es contratar al personal más capacitado para un puesto. Su proceso comienza desde el momento en que se tiene una vacante, la que puede darse por varias razones como: fallecimiento del catedrático, jubilación, permiso, renuncia, o suspensión del IGSS. Generalmente se tiene una proyección de requerimientos de personal por semestre, en los meses de enero y junio. Por consenso entre los coordinadores de área se determina si hay algún profesor o profesor auxiliar (estudiante con buen rendimiento), dentro de la facultad que pudiera impartir el curso, para el cual se necesita un catedrático. Generalmente se busca que los profesores que trabajen en la Escuela tengan asignado mínimo medio tiempo de trabajo. Si se encontrara un candidato se le llama, el coordinador de área lo entrevista, le hacen una oferta, y si este la acepta se procede a su contratación.

De lo contrario, se busca entre profesionales conocidos o algunos profesionales que hayan proporcionado a la Escuela su tarjeta. Se citan varios candidatos, y se entrevistan con el Coordinador de Area, quien elige al mejor candidato de acuerdo a su rendimiento académico, experiencia laboral, y experiencia docente. Por último se le presenta la oferta al candidato y de ser aceptada, se procede a su contratación.

2. Inducción: no cuentan con ningún programa de inducción.

3. Formación de personal: con el propósito de contar siempre con personal altamente capacitado, y de elevar el nivel académico de los estudiantes, se programan eventos, cursos, foros, etc., se proporciona información oportuna, y se facilita la asistencia a los mismos.

No se realiza ningún tipo de evaluación, más que la que realizan los estudiantes hacia los docentes como un programa de la Universidad, y la autoevaluación por parte de los profesores.

4. Planes de carrera: no cuentan con un programa establecido, sin embargo, siempre se presenta a los profesores la información oportuna a cerca de maestrías, cursos y becas disponibles a nivel técnico o docente; siendo cada profesor interesado el encargado de solicitar o participar en algún programa. La Escuela siempre busca apoyar a su personal interesado en una superación continua.

ESCUELA C

1. Reclutamiento y selección: proyectan sus requerimientos de personal por medio de un plan anual. Si hay una plaza disponible, y un profesor tiene tiempo para poder hacerse cargo de la misma se le da la oportunidad. De lo contrario, se realizan avisos o circulares internas para reclutar candidatos. A dichos candidatos se les realiza una prueba técnica y el Director de Escuela elige al candidato idóneo. Por último se procede a su contratación.

2. Inducción: se entrega al profesor el Reglamento de Evaluación y de actas de exámenes. Ocasionalmente se hacen reuniones de claustro para discutir procedimientos.

3. Formación de personal: no cuentan con un proceso establecido. Sin embargo, ocasionalmente se participa en cursos que promueve el IIME.

4. Planes de carrera: se cuenta con el programa de Maestría en Docencia.

ESCUELA D

1. Reclutamiento y selección: este proceso es realizado por el coordinador de área, quien designa a una persona idónea para cubrir la vacante. Generalmente el profesional es conocido por algún otro catedrático. En el caso de Profesores Auxiliares, generalmente cada semestre, el Coordinador de Area conjuntamente con el Coordinador de laboratorio pronostican de acuerdo con el crecimiento estudiantil la política y número de auxiliares que se necesitan. En el caso de una vacante, se eligen primero a aquellos estudiantes que estén trabajando a ad-honorem; de no encontrar candidatos se escoge entre los mejores estudiantes o jefes de grupo, y por último se convoca a los estudiantes

que llenen los requisitos, mediante anuncios que son pegados en las paredes. El Coordinador de Area o Profesor del curso afectado es el encargado de realizar la entrevista, alguna prueba y la elección final. Luego que se tiene en cualquier caso, al candidato idóneo, se le hace la oferta, y de ser aceptada, se procede a su contratación.

2. Inducción: no tienen establecido un plan de inducción.

3. Formación de personal: no se tienen un programa establecido, sin embargo, algunas veces se tienen conferencias, o seminarios de temas de interés, a los cuales la asistencia no es obligatoria.

4. Planes de carrera: no se realiza este proceso.

ESCUELA E

1. Reclutamiento y Selección: proyectan sus requerimientos de personal semestralmente, más o menos mes y medio antes de que termine cada semestre. Debido a que no se cuenta con muchos Ingenieros en Sistemas, normalmente cuando se da una vacante, se procede a buscar al candidato entre los docentes o algún ayudante de cátedra que esté por graduarse. De lo contrario, se identifica algún candidato conocido, se le entrevista y se le ubica de acuerdo con su área de experiencia. En el caso de profesores auxiliares, el catedrático del curso identifica a los mejores alumnos de acuerdo a su experiencia, rendimiento en el curso, y solicita referencias de ellos con otros de sus compañeros docentes. En cualquiera de los dos casos, se lleva a cabo una entrevista con el Coordinador de Area, quien realiza un sondeo para corroborar datos, experiencia, y nivel de aceptación del candidato para con la cátedra que impartirá. El Coordinador de Area informa al Director de Escuela

del posible candidato, y por consenso eligen al mejor. Luego se plantea al profesional lo que se espera de él en el curso que impartirá, se le hace la oferta y de ser aceptada, se procede a su contratación. Al final de cada semestre se dan algunas apreciaciones entre docentes del mismo curso.

2. Inducción: no tienen un programa definido, sin embargo, el Director de Escuela o el Coordinador de Area, durante la entrevista con el candidato seleccionado, proporciona una pequeña inducción del candidato, respecto a su puesto y políticas de la Escuela. Algunas veces la persona que va a trabajar de cerca con el nuevo profesor le ayuda y sirve de guía. Además se realizan reuniones semestrales para mantener una retroalimentación.

3. Formación de personal: se da un poco, pero no existe un programa específico. Por ejemplo, en función de los contenidos del curso, el catedrático detecta cambios, actualiza dichos contenidos, y luego junto con el Coordinador de Area determinan el nuevo perfil del curso. Además, se realizan seminarios, conferencias o cursos que son necesarios por cambios en el mercado.

4. Planes de carrera: no está establecido ningún plan de carrera, sin embargo se promueven y abren las puertas a cualquier estudio de post-grado, el cual depende de la solicitud e interés de cada profesional.

ESCUELA F

1. Reclutamiento y Selección: es política de la Escuela contratar profesores, cuya experiencia ha sido demostrada. Se proyectan requerimientos de personal semestralmente. El Director de Escuela es el encargado de nombrar a los profesores interinos, posteriormente se les mide su actuación mediante

observaciones y referencias, luego se saca a oposición la plaza y se le invita a participar en un concurso de oposición. Cuando se desea contratar profesores de quienes no se tiene referencias, se llama al Colegio de Ingenieros y a Instituciones donde haya trabajado el candidato.

2. Inducción : no se tiene un programa establecido, sin embargo el Director de Escuela o el jefe inmediato, es el encargado de indicar al catedrático dónde impartirá su curso, así como de presentarlo con el Coordinador de Area respectiva.

3. Formación de personal: determinan necesidades de capacitación a través de las evaluaciones de los contenidos de los cursos, y evalúan al personal mediante entrevistas personales. Muy pocas veces se invitan empresas que impartan pláticas sobre nuevos productos o procesos constructivos, sin embargo, durante el año se realizan visitas a empresas privadas.

4. Planes de carrera: no existe un proceso definido, sin embargo, cuando se ha dado el caso ha sido por iniciativa propia.

ESCUELA G

1. Reclutamiento y selección: se proyectan requerimientos de personal semestralmente. En el caso de profesores, cuando se da una vacante, el Coordinador de área elige mediante una entrevista informal, al profesional (quien generalmente ha sido recomendado por algún catedrático actual), según del curso que se va a impartir. Luego se procede a su contratación. En el caso de profesores auxiliares, se proponen algunos estudiantes, se revisan sus

calificaciones especialmente en el curso que se desea que imparta, así como en los cursos previos al mismo. El jefe de departamento o el Coordinador de Area les realizan un examen oral. Cuando se cuenta con el mejor candidato, se procede a su contratación.

2. Inducción: no se realiza este proceso.

3. Formación de personal: mediante discusiones entre profesores, o evaluando los resultados de los alumnos y buscando las razones, se desarrolla un programa de capacitación, partiendo de que no se conoce la enseñanza-aprendizaje que se va a dar, y con base en esto, se determinan los puntos que se van a tratar. No utilizan ningún tipo de evaluación, más que el comportamiento de los alumnos y la observación.

4. Planes de carrera: no se realiza este proceso.

ESCUELA H

1. Reclutamiento y selección: se proyectan requerimientos de personal semestralmente. Cuando se da una vacante, se divulga entre los profesores. Se recibe el currículum, se analizan habilidades docentes, y conocimientos específicos del curso que se va a impartir. En la entrevista, se le hacen preguntas acerca del área en que se va a trabajar, y se mide su facilidad de expresión. Se realizan pruebas técnicas y se elige al profesional mejor preparado en todos los aspectos. Cuando se tiene al candidato idóneo, se le plantea la oferta de trabajo y se procede a su contratación.

2. Inducción: no se realiza este proceso.

3. Formación de personal: a los ayudantes de cátedra, se les inicia en la docencia directa, impartiendo laboratorios, practicas y eventualmente clases teóricas, los catedráticos apoyan constantemente a sus auxiliares. En el caso de catedráticos, de acuerdo con el tiempo de servicio y los estudios que ha realizado, se determinan sus necesidades de capacitación. Cuando se recibe apoyo, se realizan conferencias, seminarios o algún congreso, los cuales son evaluados mediante cuestionarios. Evalúan su proceso, también mediante el rendimiento de la persona y opiniones de los estudiantes.

4. Planes de carrera: los profesionales graduados y en algunos casos estudiantes de últimos años o con pensum cerrado, de acuerdo con su tiempo de servicio, estudios de especialización o actualización, realizan un plan de carrera, según sus necesidades. Es un buen indicador del proceso, que un docente sea promovido satisfactoriamente a categorías superiores.

ESCUELA I

1. Reclutamiento y selección: proyectan sus requerimientos de personal por semestre. Casi todos los catedráticos actuales trabajan tiempo completo, por lo que cuando se da una vacante se les piden a los mismos que den referencias de profesionales que podrían impartir el curso que se necesita dar, luego de que se tiene al o los candidatos, se evalúan los currículos, y se elige al que mejor llene los requisitos del puesto. Los profesores auxiliares, normalmente son recomendados por el auxiliar anterior.

2. Inducción : no se realiza este proceso.

3. Formación de personal: no cuentan con un programa de capacitación para el personal, sin embargo, han sentido la necesidad de actualización por cambios en la tecnología, e innovación. Se han recibido algunos cursos, sin embargo, han sido muy pocos.

4. Planes de carrera: no se realiza este proceso.

ESCUELA J

1. Reclutamiento y selección: este centro se enfoca más a estudios de post-grado, y a algunos cursos de pre-grado. Su política es buscar siempre profesionales de alto nivel. Cuando se da una contratación interina, normalmente se eligen profesores de quienes ya se tienen buenas referencias, se evalúa su desempeño, se les plantea la oferta, y de ser aceptada la misma, se procede a su contratación.

2. Inducción : no se realiza este proceso.

3. Formación de personal: mediante la observación o por medio de sugerencias de los estudiantes se determinan las necesidades de capacitación. No tienen establecido un programa; la capacitación se da cuando surgen las oportunidades, generalmente enfocado a la investigación, docencia o en alguna área de especialización.

4. Planes de carrera: no está establecido; sin embargo, según méritos académicos, a los catedráticos se les promueve a una categoría superior. El desarrollo de carrera para cada persona depende de sus inquietudes, pero siempre que se actúe dentro de las políticas de CESEM, se les apoya.

ESCUELA K

1. Reclutamiento y selección: generalmente cuando se da una vacante, el profesor titular propone a su sustituto o la Dirección con el Consejo de Admisión y otorgamiento de grado, identifica al mejor candidato, luego le plantea la oferta, y lo contrata. Sus requerimientos de personal son proyectados semestralmente.

2. Inducción : no se cuenta con un programa establecido, pero cada vez que se contrata a un nuevo catedrático, se le indica mediante presentación al claustro, alumnos y personal administrativo, sus funciones, actividades y relación con la Escuela.

3. Formación de personal: este proceso se lleva a cabo, mediante cursos de capacitación tanto a nivel nacional como internacional. La Escuela cuenta con un programa de cursos cortos, y el profesor asiste a uno por año. Sus necesidades de capacitación se dan tomando en cuenta la actualización de conocimientos sobre temas nuevos o tecnología aplicada, que son necesarios para el correcto desempeño del profesor y el estudiante, o por ofertas de Universidades extranjeras o instituciones internacionales de cooperación.

4. Planes de carrera: en función de la carrera docente, no se tiene definido un programa, sin embargo, se dan facilidades para que el profesor realice estudios de post-grado. La Dirección y la Comisión de Admisión y Otorgamiento de grado, realizan contactos y convenios de cooperación académica que promueve la formación de profesores.

ESCUELA L

1. Reclutamiento y selección: se realiza por méritos académicos y experiencia en informática. Se proyectan requerimientos de personal semestralmente. Como primer paso, se toma en cuenta a aquellos auxiliares que estén o hayan trabajado ad-honorem en SAE/SAP, quienes hayan tenido buena conducta, puntualidad y cooperación individual. De no contar con un candidato, el Centro de Cálculo imprime una nómina de elegibles, luego la Coordinación invita a participar a estudiantes con alto promedio, quienes presentan su currículum; este es evaluado, luego se realiza una entrevista, se escoge al candidato idóneo para el puesto, y posteriormente se le contrata.

2. Inducción : se realiza una reunión inicial, y se dan cursos introductorios en grupos.

3. Formación de personal: se realizan cursos especializados con profesores invitados, según las innovaciones en informática. Se tiene por lo general, un plan semestral de capacitación, el cual se lleva a cabo en grupos y forma personalizada. El programa es evaluado mediante el rendimiento y a través de evaluaciones escritas por parte de los asistentes a los cursos.

4. Planes de carrera: no se realiza este proceso.

Tabla 7. Comparación Interna

SITUACION ACTUAL DE LA FACULTAD DE INGENIERIA
 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
 PROFESORES INTERINOS Y PROFESORES AUX. INTERINOS

| VARIABLES CRITICAS | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Requerimientos de personal | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| Fuentes internas | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| Fuentes externas | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| Entrevista exploratoria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Pruebas de empleo | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Investigación socio-económica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Chequeo de referencias | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 |
| Entrevista del jefe inmediato | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Prueba médica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Decisión de contratar | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Contrato de trabajo | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| INDUCCION | | | | | | | | | | | | |
| Inducción a la empresa | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inducción al puesto | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| Reinducción | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| FORMACION DE PERSONAL | | | | | | | | | | | | |
| Necesidades de capacitación | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | 5 |
| Diseño de pènsun por puesto | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Evaluación de brechas de conocimiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Plan anual de formación | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| Entrega y reforzamiento de personal | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| Evaluación del proceso | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| PLANES DE CARRERA | | | | | | | | | | | | |
| Determinar empleados claves | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 |
| Diseño de planes de carrera | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 5 | 0 |
| SUMATORIA | 39 | 40 | 28 | 32 | 44 | 32 | 39 | 41 | 25 | 38 | 54 | 54 |

CLAVE DE EVALUACION

| | |
|----------------|---------------|
| 10 = Excelente | 7 = Muy Bueno |
| 5 = Bueno | 3 = Regular |

1 = Malo

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

- a. El 83% de las Escuelas proyectan sus requerimientos de personal semestralmente.
- b. La Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial utiliza efectivamente el reclutamiento interno, para el caso de profesores interinos. En cuanto a profesores auxiliares, las Escuelas de Ingeniería Química y el SAE-SAP, hacen uso efectivo de sus fuentes internas. Es importante destacar que la mayoría de las escuelas busca que sus catedráticos trabajen tiempo completo.
- c. A excepción de CESEM, las demás Escuelas no utilizan al máximo las fuentes de reclutamiento externo, ya que normalmente se limitan a contratar personal propuesto por sus catedráticos actuales o por recomendación de algún otro profesional conocido. Es importante hacer notar que muchas veces este proceso se ve limitado por el hecho de que no se cuenta con muchos profesionales interesados en impartir cátedras en la Facultad, algunas veces por no contar con suficientes profesionales especializados en un área específica (como en el caso de la Escuela de Ingeniería en Sistemas y en ERIS); otras veces debido al salario ofrecido a éstos, ya que en algunos casos el tiempo de trabajo que se les puede ofrecer es muy poco, comparado con algunos problemas que tendrían que afrontar en el caso de aceptar impartir un curso en especial, por ejemplo problemas de parqueo, tráfico, robo de vehículos, etc. Además, generalmente cuando se da una vacante, la misma debe cubrirse inmediatamente.
- d. A excepción de la Escuela Técnica y SAE-SAP, en ningún otro caso se lleva a cabo una entrevista preliminar con los candidatos a un puesto.

- e. El 75% de las Escuelas no realizan ningún tipo de prueba de empleo a los candidatos.
- f. No se realiza investigación socioeconómica de los candidatos. Las referencias que se obtienen de los mismos, generalmente son proporcionadas por catedráticos actuales, o algún otro profesional conocido.
- g. En la mayoría de las Escuelas, se efectúa una única entrevista, en la cual se le propone al profesional (por lo general se tiene solamente uno), impartir la cátedra; esto es debido a que generalmente no se cuenta con mucho tiempo para contratar, ni hay muchos candidatos.
- h. En ningún caso, se lleva a cabo alguna prueba médica.
- i. La decisión de contratar en la mayoría de los casos es tomada por el Director de Escuela, o por los Coordinadores de Area.
- j. Todas las Escuelas utilizan la forma de contrato establecida por la Universidad de San Carlos de Guatemala. (Ver Anexo 3).
- k. A excepción de la Escuela de Ingeniería Industrial, en ninguna Escuela se proporciona algún tipo de inducción general. Según opiniones obtenidas durante la investigación, esto se debe muchas veces a que el personal docente generalmente es egresado de la Universidad de San Carlos, o está estudiando en ésta, por lo cual se supone que conocen el sistema. Sin embargo, esto no resulta totalmente cierto en todos los casos, porque hay muchos que no conocen acerca de los orígenes de la Universidad, y su organización, entre otros.

l. A excepción de las Escuelas de Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas y la ERIS, ninguna otra Escuela lleva a cabo algún tipo de inducción al puesto. La mayoría proporciona alguna información a los profesores contratados durante la entrevista, previa a su contratación, pero dicha información es muy escasa. La Escuela de Ingeniería en Sistemas realiza reuniones periódicas con su personal docente para evaluar si se están cumpliendo sus objetivos.

m. ERIS y SAE-SAP cuentan con un proceso de formación de personal muy positivo. Sin embargo, en las demás escuelas no se tienen programas establecidos de capacitación. Se proporcionan esporádicamente algunos cursos, a los cuales no es obligatoria la asistencia, ni se tiene una evaluación objetiva de los mismos. Es importante destacar que dichos cursos no son el resultado de una determinación de necesidades de capacitación y muchas veces son insuficientes.

n. En ninguna Escuela se tiene definido un programa de Planeación de Carrera. Sin embargo, en el caso de la Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial, CESEM, y la ERIS, se observa una constante preocupación de parte de sus Directores, por proporcionar la información y apoyo necesarios para la divulgación y participación en becas y maestrías para su personal, que les permita contribuir a su superación. Las oportunidades son aprovechadas por aquellos catedráticos que cuentan con una gran iniciativa propia.

o. Se observa que en la mayoría de las Escuelas se tiene la voluntad de efectuar cambios positivos en sus procesos de Recursos Humanos. Se cuenta con muy buenas propuestas, sin embargo, éstas normalmente no se pueden llevar a cabo por no contar con un presupuesto adecuado.

4. PROPUESTA Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FACULTAD DE INGENIERIA

4.1 Diseño del Departamento

Como se mencionó en el capítulo 3, existen varias categorías de personal que labora en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Durante la investigación realizada para determinar la situación actual de dicha Facultad, en cuanto a los procesos de Recursos Humanos bajo estudio, se pudo establecer que el proceso de Reclutamiento y Selección de Profesores Pretitulares y Profesores Auxiliares seleccionados a través de Concursos de Oposición, está regido por los *Reglamentos de Concursos de Oposición para la selección de Profesores Pretitulares y Profesores Auxiliares*, los cuales fueron creados para este propósito; por lo cual debe continuarse dicho proceso basándose en el mismo, mientras sea evaluado y rediseñado para su mejora. En el caso de personal administrativo, la División de Administración de Personal cuenta con un buen proceso de Reclutamiento, Selección e inducción por lo que en el caso de no contar con suficiente presupuesto, no sería estrictamente necesario que el departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ingeniería se hiciera cargo de estos procesos. Sin embargo, para que se pueda tener mayor grado de eficiencia y control en los procesos, y dado que existiera dicho departamento lo indicado es que también se incluya al personal administrativo.

La categoría en la cual se encontraron más deficiencias en los procesos fue la de Profesores y Auxiliares interinos, por lo que dicho proceso debe ser mejorado urgentemente.

En los procesos de inducción, formación de personal y planes de carrera, deben incluirse a todas las categorías.

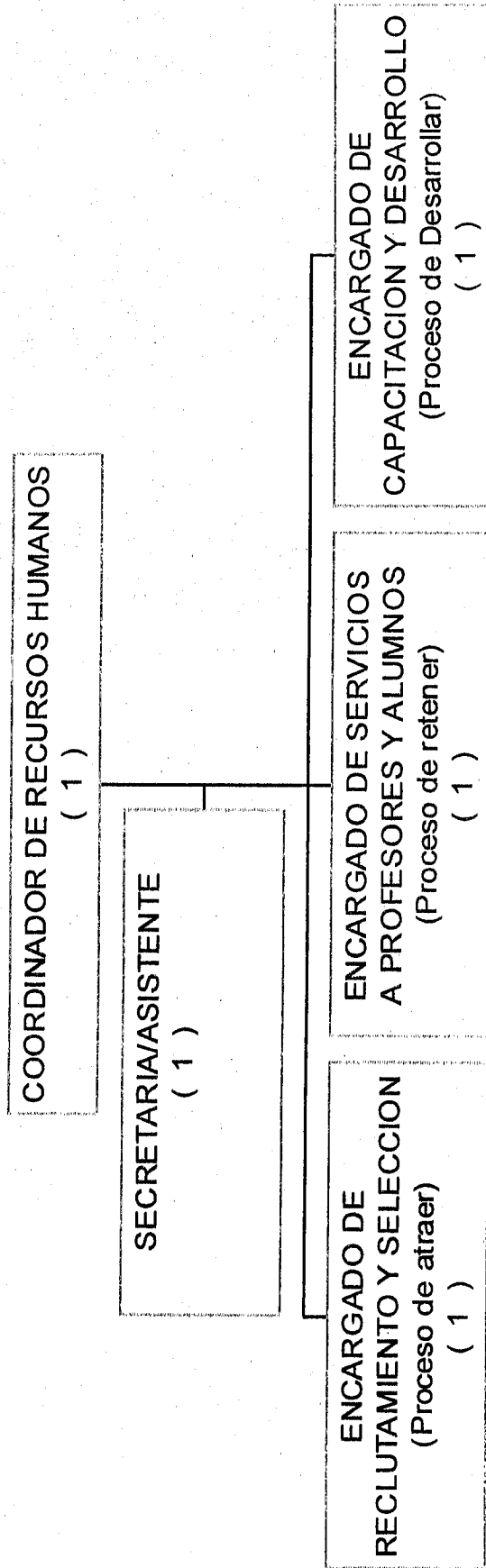
Siguiendo el orden que se ha llevado durante la aplicación del Benchmarking (Capítulo 2); corresponde ahora el **Paso No. 8: Tomar acciones**, que en este caso es el Diseño del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

4.1.1 Organización

La organización propuesta es la siguiente:

**Figura 17. Organización Propuesta para el Departamento de Recursos Humanos
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala**

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA



4.1.2 Diseño de los procesos de recursos humanos

Una propuesta de índices que permitirían medir el desempeño de cada uno de los procesos se presenta en el Anexo 4.

4.1.2.1 Reclutamiento y selección

a. Requisición de personal

El Jefe Inmediato elabora una requisición de personal cuando se tiene una vacante o se crea un nuevo puesto, basado en el perfil y en la descripción del mismo. Utiliza para esto un formato autorizado. (Ver Anexo 4).

b. Reclutamiento interno

Contando con la requisición de personal, se procede como primer paso, a ver si se cuenta con candidatos internos que se ajusten al perfil del puesto. De ser así, se publica un anuncio, se llega a un consenso con el Jefe Inmediato para analizar a los candidatos internos que pudieran ser promovidos y se obtiene su autorización. Luego se evalúa a los candidatos de acuerdo con los resultados de su evaluación del desempeño. Se lleva a cabo un proceso de selección interno para promover a la persona más indicada para el puesto.

c. Reclutamiento externo

Aquí se identifican los medios o fuentes a las que se va a recurrir para atraer candidatos externos, por ejemplo, banco de datos, publicaciones profesionales, agencias de empleo, periódicos, etc. Sin embargo, según del tipo de puesto para el cual se está reclutando, así el tipo de medio que se va a utilizar, ya que éste debe proporcionar a los candidatos más cercanos a los requisitos y perfil de los puestos.

d. Solicitud de empleo

Debe utilizarse un formato de solicitud de empleo (Ver Anexo 4), el cual será completado por los candidatos y utilizado como parte de su expediente en las entrevistas de selección.

e. Entrevista exploratoria

La realiza Recursos Humanos y en ella se verifica que los candidatos se ajusten al perfil del puesto. Además, se establecen aspectos personales de los candidatos, experiencia laboral, docente, conocimientos generales sobre el puesto, así como aspectos relacionados con estudios, preparación académica, conocimientos de computación e idiomas. Deberá llevarse un formato especial (Ver Anexo 4).

f. Evaluaciones

Se debe establecer el tipo de evaluaciones que se deben aplicar a los candidatos según el puesto, y analizar los resultados para incluirlos en el informe que se le preparará al Jefe del Area, el cual será utilizado para emitir un diagnóstico y tener un elemento de apoyo en el momento de la entrevista.

g. Chequeo de referencias

Se realiza para tener más información sobre el candidato. Deben revisarse referencias laborales, domiciliarias y personales llenando un formulario de solicitud de referencias por fax o por teléfono (Ver Anexo 4).

h. Investigación socioeconómica

En el caso de puestos donde se tenga que manejar recursos de la Universidad, se hará una investigación socioeconómica de los candidatos, para la cual se contratará a una empresa externa.

i. Entrevista con el jefe inmediato

En este paso participan los 3 ó 4 mejores candidatos que hayan sido seleccionados durante el proceso. Es el Jefe Inmediato de la posición, quien contando con el informe que presenta Recursos Humanos y el expediente de los candidatos entrevista, toma la decisión de contratación. Durante la entrevista, evalúa aspectos técnicos, docentes, relaciones interpersonales y trabajo equipo.

j. Prueba médica

Con el apoyo de la Unidad de Salud de la Universidad de San Carlos, debe practicarse un examen médico general y abrirse una tarjeta de salud al personal de nuevo ingreso. Además realizar a todo el personal chequeos médicos por lo menos una vez al año.

k. Contratación

En esta operación, se establece la relación laboral del nuevo empleado y la Universidad. Debe llenarse el formato de Nombramiento o Contrato de Trabajo utilizado actualmente por la Universidad de San Carlos, la hoja de datos personales, la Declaración de cargos Universitarios y Extrauniversitario (Ver Anexo 3), y además se deberá completar la papelería necesaria para el Archivo de Personal.

4.1.2.2 Inducción

a. Programa de Inducción a la Universidad

Con este programa se logrará que el trabajador conozca la Institución (USAC) a la cual brindará sus servicios. La información deberá ser precisa y útil respecto a la organización, servicios que ofrece a sus empleados, sus derechos y obligaciones, de las políticas de personal vigentes, etc. Dicha información está contenida también en algunos documentos que le serán proporcionados al nuevo empleado durante el proceso de inducción. Se programará la inducción en forma bimestral dependiendo del número total de

personas de nuevo ingreso. Este programa podrá ser realizado en coordinación con la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Administración de Personal de la Universidad. Al final, el trabajador deberá contestar una evaluación que permitirá mejorar el proceso. (Ver Anexo 4).

b. Programa de Inducción a la Facultad de Ingeniería

Será llevado a cabo por la persona encargada de Capacitación. Se busca con este programa que el nuevo trabajador conozca y cuente con toda la información referente a la facultad de Ingeniería. La programación dependerá del número de personas de nuevo ingreso.

c. Programa de inducción al puesto

El jefe de área realizará la integración y entrenamiento de la persona de nuevo ingreso. Dicha persona deberá ser presentada con sus compañeros de trabajo y en el caso de profesores y auxiliares con los estudiantes del curso que impartirán. Se le explicará el funcionamiento de la Escuela o Coordinación donde prestará sus servicios y el papel que su puesto representa dentro de la misma. Se le brindará el entrenamiento necesario para que ocupe el puesto eficientemente. Al final, del programa el trabajador contestará una evaluación, cuyos resultados permitirán realizar mejoras al proceso.

4.1.2.3 Formación de personal

a. Establecer nivel de Competencias

Consiste en determinar el nivel de competencias relacionado con la estrategia y objetivos de cada Escuela, basándose en la descripción y requerimientos del puesto. Deben detectarse las necesidades que el mercado demanda de los ingenieros en cada una de sus ramas, para poder rediseñar el p nsu m en función de dichas necesidades.

b. Evaluación del desempeño

Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. El Jefe Inmediato evaluar  a su personal mediante un proceso de evaluación del desempeño. (Ver Anexo 4).

c. Detección de necesidades de capacitación

El resultado de la evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico para detectar las áreas que necesitan capacitación.

d. Solicitud de capacitación

El Jefe de Area llenar  un formato de solicitud de capacitación para su personal. (Ver Anexo 4).

e. Elaborar programa de capacitación

De acuerdo con los resultados de la determinación de necesidades de capacitación, y contando con el formato de solicitud de capacitación completo, se fijarán objetivos, metas y acciones que se van a realizar y se elaborará el programa, el cual estará sujeto a aprobación.

f. Desarrollar programa de capacitación

Una vez aprobado el programa de capacitación, se contactan empresas capacitadoras u otros profesionales especializados en las áreas que se va a capacitar y ellos conjuntamente con los Jefes de Area establecen el costo, fecha y lugar donde se llevará a cabo.

g. Evaluación del proceso

Aquí se evalúa si la capacitación ha sido aprovechada empleando dos formatos (Ver Anexo 4). El primero permite medir el curso, para verificar si se llenaron las expectativas de las personas que los recibieron. En el segundo, se le da seguimiento a la capacitación para llegar a establecer si se incorporó algún conocimiento adquirido al trabajo.

4.1.2.4 Planes de carrera

a. Determinación de candidatos

El Director de Escuela y la Gerencia de Recursos Humanos, deberá velar porque su personal se incorpore al proceso de planeación de carrera.

b. Diseño de planes de carrera

Los planes de carrera serán diseñados de acuerdo con las competencias que se necesiten reforzar, así como, con los intereses personales de los participantes, por lo que es conveniente aprovechar al máximo las oportunidades que ofrezca la Universidad de San Carlos en su programa de becas o Maestrías.

c. Desarrollo de planes de carrera

Es la etapa durante la cual las personas avanzan en su plan de carrera.

4.2 Propuesta para la Implantación

4.2.1 Recursos humanos

Luego de haber realizado la investigación de Benchmarking y el análisis de la información, se presenta a continuación el perfil general que puede ser empleado para orientar la descripción específica de cada puesto sugerido en el organigrama.

PERFIL PROPUESTO PARA EL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

Título del puesto: Coordinador de Recursos Humanos

Posición a la que reporta: Decanatura de la Facultad de Ingeniería

Supervisa a:

- a. Encargado de Reclutamiento y Selección
- b. Encargado de Capacitación y Desarrollo
- c. Encargado de Servicios a Profesores y Alumnos
- d. Secretaria/Asistente

Autoridad: sobre el trabajo de Recursos Humanos en cada Escuela y Coordinación de la Facultad de Ingeniería .

Se relaciona con:

Interno: Directores de Escuela, Coordinadores de Area, Decanatura, Tesorería, secretaria/asistente y otras unidades del departamento de Recursos Humanos.

Externo: Autoridades universitarias de la USAC, otras Universidades, empresas u organizaciones.

Propósito del puesto: dirigir, coordinar, medir, evaluar y mejorar los procesos de Recursos Humanos en todas las áreas laborales de la Facultad de Ingeniería de la USAC.

Funciones del puesto:

- a. Planeación estratégica de recursos humanos
- b. Planificar y ejecutar políticas relacionadas con las actividades de personal
- c. Coordinar y evaluar los programas establecidos por el área de Recursos Humanos
- d. Mejorar el clima estudiantil y laboral
- e. Seleccionar y establecer programas de planeación de carrera para el personal, que permitan contar con la gente más competitiva para el área en la cual se desenvuelva, los que deberán ser aprobados por la Decanatura
- f. Dirigir los procesos de Recursos Humanos hacia una cultura de excelencia
- g. Asesorar a cualquier sección de la facultad en materia de Recursos Humanos
- h. Buscar relaciones con empresas para promover eventos tales como: congresos, ferias, ubicaciones de alumnos, etc.
- i. Realizar estudios de satisfacción de servicios estudiantiles y laborales
- j. Ser el agente y el promotor de los cambios sociales y tecnológicos en la Facultad de Ingeniería

Responsabilidades:

- a. Realizar y controlar el presupuesto destinado a la ejecución de los procesos de recursos humanos
- b. Supervisar, dirigir y coordinar cada área de recursos humanos
- c. Elevar el nivel de calidad en los procesos de recursos humanos
- d. Tomar decisiones estratégicas en materia de recursos humanos

- e. Informar al Decano de las actividades realizadas en su departamento
- f. Medir, evaluar y mejorar constantemente los procesos de Recursos Humanos

Requerimientos del puesto:

- a. **Nivel educativo:** Licenciatura preferiblemente con estudios de post-grado en el Area de Recursos Humanos o Psicología Industrial
- b. **Profesión:** Ingeniero Industrial o Mecánico Industrial
- c. **Idiomas:** español e inglés
- d. **Experiencia:** en departamentos de recursos humanos

Otros conocimientos: finanzas, preparación y evaluación de proyectos, derecho laboral, calidad total, sistemas de productividad, estadística, administración de sueldos y salarios, planeación estratégica, toma de decisiones, psicología, manejo de conflictos, administración del tiempo, teorías motivacionales, trabajo en equipo, relaciones humanas, computación.

Habilidades especiales:

- a. Responsable
- b. Líder
- c. Con excelentes relaciones humanas
- d. Automotivado

- e. Con capacidad para adaptarse al cambio
- f. Trabajo en equipo
- g. Integro
- h. Objetivo
- i. Creativo
- j. Que posea iniciativa
- k. Con capacidad de aprendizaje

PERFIL PROPUESTO PARA EL ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Título del puesto: Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal

Posición a la que reporta: Coordinador de Recursos Humanos

Autoridad: sobre el trabajo de Reclutamiento y Selección de personal realizado en cada Escuela y Coordinación de la Facultad de Ingeniería.

Se relaciona con:

Interno: Directores de Escuela, Coordinadores de Area, Decanatura, secretaria/asistente, otras unidades del Departamento y Coordinador de Recursos Humanos.

Externo: otras Facultades y Universidades, Colegio de Ingenieros, Unidad de Salud, fuentes de empleo.

Propósito del puesto: reclutar, seleccionar y contratar personal altamente competitivo.

Funciones del puesto:

- a. Proyectar requerimientos de personal
- b. Elaborar conjuntamente con los Jefes de Area un perfil para cada puesto
- c. Utilización y mejora de los diferentes formatos utilizados en el proceso
- d. Escoger las fuentes y medios de reclutamiento que mejor se ajusten al puesto para el cual se está reclutando
- e. Aplicar e innovar en todo tipo de pruebas de empleo
- f. Analizar objetivamente los resultados de las pruebas
- g. Proponer al jefe de la posición a cubrir a los candidatos que mejor cumplan con los requisitos del puesto, proporcionándole un informe y los expedientes de cada uno de ellos
- h. Llevar un archivo de personal

Responsabilidades:

- a. Crear y actualizar un banco de datos que contenga la información necesaria para poder contactar a futuros candidatos a un puesto
- b. Hacer que el proceso de Reclutamiento y Selección se ajuste y apegue a los reglamentos laborales de la Universidad de San Carlos y del país en general.
- c. Contratar personal altamente calificado que se ajuste al perfil de cada Puesto
- d. Llevar índices que midan el desempeño del proceso para poder realizar mejoras sustanciales

Requerimientos del puesto:

a. **Nivel educativo:** estudios de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología o carrera a nivel técnico en Administración de personal o Recursos Humanos.

b. **Idiomas:** español

c. **Experiencia:** en departamentos de Recursos Humanos

Otros conocimientos: derecho laboral, calidad total, sistemas de productividad, estadística, trabajo en equipo, relaciones humanas, aplicación, análisis e interpretación de pruebas, computación.

Habilidades especiales:

- a. Con excelentes relaciones humanas
- b. Responsable
- c. Integro
- d. Trabajo en equipo
- e. Espíritu de servicio
- f. Con capacidad de aprendizaje

PERFIL PROPUESTO PARA EL ENCARGADO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Título del puesto: Encargado de Capacitación y Desarrollo de Personal

Posición a la que reporta: Coordinador de Recursos Humanos

Autoridad: sobre el trabajo de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal en cada Escuela y Coordinación de la Facultad de Ingeniería.

Se relaciona con:

Interno: Directores de Escuela, Coordinadores de Area, Decanato, secretaria/asistente, otras unidades del departamento y Coordinador de Recursos Humanos

Externo: otras Facultades y Universidades, Colegio de Ingenieros, empresas capacitadoras, otros profesionales

Propósito del puesto: brindar entrenamiento y capacitación constante al personal con el propósito de que sea más competitivo

Funciones del puesto:

- a. Elaborar agenda de inducción y entrenamiento para el trabajador de nuevo ingreso
- b. Determinar el nivel de preparación profesional requerido en el mercado
- c. Desarrollar el proceso de Evaluación del desempeño

- d. Detectar y establecer necesidades de Capacitación
- e. Participar activamente en la elaboración de programas de capacitación
- f. Apoyar y participar en congresos u otro tipo de actividades estudiantiles
- g. Promover actividades de acercamiento de empresas

Responsabilidades:

- a. Fijar objetivos y metas de capacitación
- b. Realizar una evaluación del desempeño a todo el personal, que le permita establecer un diagnóstico de necesidades de capacitación
- c. Velar porque se cumpla con la agenda de entrenamiento y capacitación establecida
- d. Mantener un inventario de habilidades
- e. Llevar índices que permitan medir el desempeño del proceso

Requerimientos del puesto:

a. **Nivel educativo:** estudios de licenciatura en Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Industrial o carrera a nivel técnico en Administración de personal o Recursos Humanos.

b. **Idiomas:** español

c. **Experiencia:** en departamentos de Recursos Humanos

Otros conocimientos: Computación, calidad total, sistemas de productividad, estadística, trabajo en equipo, relaciones humanas

Habilidades especiales:

- a. Facilidad de relacionarse
- b. Responsable
- c. Integro
- d. Líder
- e. Con espíritu de servicio
- f. Trabajo en equipo

PERFIL PROPUESTO PARA EL ENCARGADO DE SERVICIOS A PROFESORES Y ALUMNOS

Título del puesto: Encargado de Servicios a Profesores y Alumnos

Posición a la que reporta: Coordinador de Recursos Humanos

Autoridad: sobre el trabajo de administración de personal y seguridad e higiene en el trabajo.

Se relaciona con:

Interno: Directores de Escuela, Coordinadores de Área, Decanatura, secretaria/asistente, otras unidades del departamento y Coordinador de Recursos Humanos

Externo: Empresas de asesoría, aseguradoras

Propósito del puesto: Llevar controles, sistemas y servicios administrativos de seguridad e higiene industrial, para contribuir al mantenimiento de un clima laboral sano.

Funciones del puesto:

- a. Efectuar cambios en las condiciones de trabajo, trámites administrativos y servicios de apoyo
- b. Realizar trámites de seguros de vida y gastos médicos para el personal
- c. Recopilar y analizar información del mercado salarial
- d. Revisar y realizar ajustes que se adecuen al presupuesto
- e. Promover becas a estudiantes con buen rendimiento académico, así como a todo el personal de la Facultad, en cada una de sus áreas de trabajo
- f. Velar porque se tengan y cumplan reglas de Seguridad e Higiene
- g. Promover congresos, ferias u otro tipo de eventos que logren el acercamiento y promoción de los estudiantes con empresas que les ofrezcan trabajo o un lugar para realizar su práctica laboral
- h. Mejorar el clima estudiantil y laboral
- i. Programar actividades especiales con el propósito de celebrar algún acontecimiento o fecha importante

Responsabilidades:

- a. Asegurar sistemas de Administración de personal que contribuyan a mantener un clima laboral sano
- b. Mantener información del mercado salarial, prácticas de compensación y beneficios
- c. Velar por la seguridad e higiene en el trabajo

- d. Tener información sobre becas y programas de maestrías o post-gradados de interés para los estudiantes y el personal
- e. Impulsar planes de carrera para el personal

Requerimientos del puesto:

- a. **Nivel educativo:** estudios de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología, o carrera técnica en Administración de personal o Recursos Humanos
- b. **Idiomas:** español
- c. **Experiencia:** haber laborado preferentemente en áreas afines al puesto

Otros conocimientos: calidad total, seguridad e higiene industrial, sistemas de productividad, sistemas de compensación y beneficios, estadística, trabajo en equipo, relaciones humanas, computación

Habilidades especiales:

- a. Responsable
- b. Líder
- c. Espíritu de servicio
- d. Trabajo en equipo
- e. Integro
- f. Con facilidad de relacionarse
- g. Asesor

PERFIL PROPUESTO PARA LA SECRETARIA/ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Título del puesto: Secretaria/Asistente del departamento de Recursos Humanos

Posición a la que reporta: Coordinador de Recursos Humanos

Autoridad: sobre el manejo del archivo de personal y todo tipo de papelería utilizada en el trabajo de oficina

Se relaciona con:

Interno: Coordinador de Recursos Humanos y jefes de las Unidades del departamento

Propósito del puesto: llevar y controlar el trabajo de oficina que se realice en el departamento de Recursos Humanos

Funciones del puesto:

- a. Manejar el archivo de personal
- b. Elaborar cartas, memos y cualquier otro tipo de trabajo de oficina que se le solicite
- c. Atender el teléfono

Responsabilidades:

- a. Control y manejo del archivo de personal
- b. Mantener al día el trabajo de oficina
- c. Manejar caja chica
- d. Guardar aparatos utilizados por el departamento, como por ejemplo videos, proyectos, libros, etc.

Requerimientos del puesto:

- a. **Nivel educativo:** secretaria oficinista
- b. **Idiomas:** español, inglés
- c. **Experiencia:** haber laborado como mínimo un año como secretaria

Otros conocimientos: computación, trabajo en equipo, calidad, relaciones humanas

Habilidades especiales:

- a. Con facilidad para relacionarse
- b. Integro
- c. Responsable
- d. Con capacidad de aprendizaje

4.2.2 Recursos Financieros

Tabla VIII.

**Presupuesto Propuesto para el Departamento de Recursos Humanos
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala**

| ÁREA | PARCIAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|--|--------------------|------------------|
| A. GASTOS OPERATIVOS | | |
| 1. SALARIOS | | |
| Coordinador R.H. | 8000.00 | 90000.00 |
| Encargado Reclutamiento y Selección | 6000.00 | 72000.00 |
| Encargado Capacitación y Desarrollo | 6000.00 | 72000.00 |
| Encargado de Servicios a profesores y alumnos | 6000.00 | 72000.00 |
| Secretaria/Asistente | 2000.00 | 24000.00 |
| Auxiliar de limpieza | 1100.00 | 13200.00 |
| 2. PRESTACIONES | | 8148.00 |
| B. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO | | |
| 1. Reclutamiento y selección | | 12000.00 |
| 2. Desarrollo de personal | | 150000.00 |
| 3. Actividades de acercamiento de empresas | | 50000.00 |
| 4. Mantenimiento y Rep. Eq. de Seguridad | | 20000.00 |
| 5. Papelería y útiles de oficina | | 10000.00 |
| 6. Gastos generales | | 20000.00 |
| 7. Actividades especiales | | 25000.00 |
| 8. Gastos diversos | | 24000.00 |
| 9. Viáticos y gastos de viajes de representación | | 5000.00 |
| 10. Mant. y Reparación de Equipo | | 10000.00 |
| C. GASTOS DE INVERSION | | |
| 1. Computadoras | | 47450.00 |
| 2. Impresora | | 1679.00 |
| 3. Máquina de escribir | | 2850.00 |
| 4. Televisión | | 2575.75 |
| 5. Videgrabadora | | 1500.00 |
| 6. Proyector de acetatos | | 4500.00 |
| 7. Pizarrones | | 171.60 |
| 8. Escritorios | | 3500.00 |
| 9. Sillas | | 3000.00 |
| 10. Teléfonos | | 1200.00 |
| 11. Archivos | | 4000.00 |
| 12. Fax | | 1875.34 |
| 13. Cañonera laser | | 20000.00 |
| GASTOS TOTALES | | 771649.69 |

DESCRIPCION DE LAS CUENTAS QUE INTEGRAN EL PRESUPUESTO

A. Gastos Operativos

1. Salarios: comprende la retribución por servicios personales prestados en el departamento de Recursos Humanos. Se incluye al Coordinador de Recursos Humanos, a los encargados de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, servicios a profesores y alumnos, secretaria/asistente, y auxiliar de limpieza.

2. Prestaciones: comprende los gastos efectuados en concepto de aportes patronales (IGSS, INTECAP, CUOTA RECREACIONAL), y otras prestaciones relacionadas con los salarios (AGUINALDO, BONIFICACION ANUAL, BONO VACACIONAL, ETC.).

B. Gastos de Funcionamiento

1. Reclutamiento y selección: incluye todos aquellos gastos que necesiten realizarse durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, tales como anuncios, investigaciones, etc.

2. Desarrollo de personal: comprende todo tipo de erogaciones realizadas con el propósito de capacitar a todo el personal de la Facultad de Ingeniería (administrativo, de servicios, docentes, docentes auxiliares), tales como cursos, seminarios, talleres, etc. También incluye gastos por estudios, investigaciones, proyectos y participación en congresos estudiantiles.

3. Actividades de acercamientos de empresas: comprende aquellos gastos efectuados con el propósito de involucrar a diferentes empresas con la facultad en general, así como con el estudiantado. Incluye actividades tales como, ferias, congresos, ubicaciones de alumnos, reuniones, etc.

4. Mantenimiento y reparación de equipo de seguridad: comprende todas aquellas reparaciones menores para el equipo de seguridad.

5. Papelería y útiles: incluye egresos por compra de papel de escritorio empleados en oficina, libros, revistas, periódicos, etc.

6. Gastos generales: comprende gastos por concepto de energía eléctrica, agua, telefonía, correos y telégrafos.

7. Actividades especiales: incluye gastos efectuados en celebraciones como Día de la Madre, Día de la Secretaria, convivios, etc.

8. Gastos diversos: comprende aquellos gastos que no hayan sido contemplados en los renglones del presupuesto.

9. Viáticos, y gastos de viajes de representación: comprende gastos por concepto de hospedaje, alimentación, combustible y transporte de empleados que cumplan con alguna comisión de trabajo.

10. Mantenimiento y reparación de equipo: incluye todas aquellas reparaciones menores de equipo de oficina.

- C. **Gastos de inversión:** comprende aquellos gastos efectuados en la adquisición del equipo necesario para que el departamento de Recursos Humanos inicie sus labores.

4.2.2 Infraestructura

Para que el departamento de Recursos Humanos realice un buen trabajo, necesita las siguientes instalaciones:

- a. Oficina privada para el Gerente de Recursos Humanos
- b. Oficina privada para el Jefe de Reclutamiento y Selección
- c. Oficina privada para el Jefe de Capacitación y Desarrollo
- d. Oficina privada para el Jefe de Servicios Generales
- e. Oficina para la secretaria con área para archivos
- f. Salón para realizar pruebas de empleo (serviría también para cualquier reunión que se programe)
- g. Salón para impartir cursos de capacitación (podría utilizarse el salón de proyecciones o el Auditorium Francisco Vela de la Facultad de Ingeniería, dependiendo del caso)

La distribución de las oficinas dependerá del área que se asigne para su instalación.

El equipo necesario es el siguiente:

- a. 5 Computadoras
- b. 2 Impresoras
- c. 1 Máquina de escribir eléctrica
- d. 1 Televisión
- e. 1 Videgrabadora
- f. 1 Proyector de acetatos
- g. 1 Cañonera láser.
- h. 1 Fax
- i. 1 Pizarrón
- j. 5 Escritorios
- k. 5 Sillas
- l. teléfonos
- m. archivos

CONCLUSIONES

1. El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios, o procesos específicos de trabajo de empresas, que han sido seleccionadas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de identificar elementos clave que puedan ser útiles para mejorar la gestión de la empresa.
2. Tomando en cuenta que los comportamientos de las empresas no son estáticos, sino que por el contrario cambian con el tiempo, no se debe hacer Benchmarking una sola vez; éste debe ser un proceso constante.
3. Un proceso de Benchmarking normalmente consta de cinco etapas: determinar a qué se le va a hacer Benchmarking, formar un equipo de Benchmarking, identificar los socios de Benchmarking, recopilar y analizar la información, y finalmente actuar. Dicho proceso debe ser iniciado siempre con un claro propósito u objetivo para poder tener éxito.
4. Cuando se presenta el informe de un trabajo de Benchmarking, el objetivo es presentar los resultados o recomendaciones ser implementados con base en la información recopilada durante la investigación, considerando que dichos resultados deben ser evaluados continuamente para su mejora.

5. Aunque algunas empresas no le dan mucha importancia a la fuerza laboral, ésta constituye un factor decisivo que hace la diferencia en una organización, por lo que debe desarrollarse en lugar de evitarla o minimizarla. Muchos estudios han demostrado que las personas se comprometen con su trabajo, cuando se valora y estimula su participación.
6. Un sistema efectivo de Administración de Personal está compuesto por los procesos relacionados con atraer, retener y desarrollar personal. Dichos procesos son los siguientes: reclutamiento y selección, inducción, compensación y evaluación, beneficios, satisfacción y bienestar de personal, formación de personal y planes de carrera.
7. Una adecuada planificación de personal, que consista en declaraciones que cubran sus objetivos, políticas, procedimientos y otros elementos, logra que los empleados comprendan mejor lo que se espera de ellos y que se anticipen a las decisiones y acciones que los afecten, tanto a ellos como a la organización.
8. Una selección eficiente es importante, debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
9. La contratación de las personas adecuadas no garantiza su éxito, ya que deben ser también capacitadas para realizar su trabajo, y su desempeño, evaluado, para asegurar que están realizando sus actividades satisfactoriamente. La capacitación y desarrollo fomenta el compromiso del empleado, y le permite utilizar sus habilidades por completo e involucrarse en su trabajo.

10. El proceso de inducción ayuda a disminuir la ansiedad del empleado de primer ingreso, pues durante su primer contacto con la organización favorece su pronta integración al puesto de trabajo, así como su compromiso con las metas y políticas organizacionales.
11. La planeación y desarrollo de carrera ofrece a los empleados la ayuda para que establezcan metas realistas de carrera y las oportunidades para cumplirlas. Para que un programa de desarrollo de carrera tenga éxito, requiere de apoyo directivo, contar con metas bien definidas, una comunicación efectiva, y de políticas de Recursos Humanos compatibles.
12. Algunas de las prácticas que caracterizan a compañías consideradas como eficaces para lograr el éxito competitivo, a través de la forma en que administran al personal, son: estabilidad laboral, selectividad en el reclutamiento, salarios elevados, salario adicional que recompensa los incrementos en la productividad; este plan permite a los empleados poseer acciones de la compañía, divulgación de información, participación y delegación de responsabilidades, equipos y rediseño del empleo, capacitación y desarrollo de destrezas, ubicación y capacitación de los empleados en los diferentes puestos, igualdad simbólica, perspectiva a largo plazo, ascensos a los empleados dentro de la misma organización, medición de las estrategias de Recursos Humanos, comprensión de valores y filosofía integradora.

Decidir cuál es la práctica decisiva para lograr el éxito competitivo de una empresa, depende de la tecnología y estrategia de mercado, particulares de la organización.

13. Existen varias categorías de personal en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala: personal administrativo, profesores pretitulares seleccionados a través de Concursos de Oposición, Profesores Auxiliares seleccionados a través de Concursos de Oposición, Profesores Interinos y Profesores Auxiliares Interinos. Los procesos de Recursos Humanos, aplicados a cada categoría, son diferentes.
14. La Universidad de San Carlos cuenta con la División de Administración de Personal; esta división se encarga de aplicar algunos procesos de Recursos Humanos, específicamente para el personal Administrativo, basados en normas, leyes y reglamentos de la Universidad. También se tienen reglamentos que rigen los concursos de Oposición para la selección de Profesores Pretitulares y Profesores Auxiliares.
15. Los procesos de Reclutamiento y Selección para la contratación de Profesores interinos y Profesores Auxiliares Interinos, así como los procesos de inducción y capacitación para dichos profesores, son llevados a cabo por cada Dirección o Coordinación de Escuela. Dichos procesos tienen algunas similitudes, pero también ciertas diferencias, por lo que fue necesario investigar y evaluar cada proceso dentro de las diferentes Direcciones y Coordinaciones. Los resultados son presentados en el Capítulo 3.
16. En la mayoría de Universidades no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ni se le da al personal la atención que éste requiere. Generalmente son los Directores de Escuela, los encargados de realizar las actividades de personal, con una serie de deficiencias ocasionadas por factores tales como: exceso de trabajo, falta de tiempo, poca disponibilidad de candidatos, etc.

RECOMENDACIONES

1. Tomando en cuenta que los comportamientos de las empresas no son estáticos, sino que por el contrario cambian con el tiempo, no se debe hacer Benchmarking una sola vez; este debe ser un proceso que se realice constantemente.
2. Si se quiere lograr ventaja competitiva a través del personal, deberían usarse las prácticas que hacen las empresas más exitosas en Administración de Recursos Humanos descritas en el capítulo uno. Sin embargo, la aplicación específica de dichas prácticas, así como la forma que puedan tomar, dependen no sólo de la estrategia, sino de otros factores como la ubicación, naturaleza e interdependencia del trabajo, etc. Se puede, por supuesto, lograr el éxito competitivo sobre la base de cosas materiales, las cuales pueden imitarse fácilmente, pues resulta, por ejemplo, más fácil copiar un sistema de trabajo basado en bajos salarios o bajo entrenamiento, por lo que se deben considerar al menos algunas de estas prácticas.
3. Todo el personal que labora para la Facultad de Ingeniería, independientemente de la categoría a la cual pertenezca, debe integrarse a los procesos de Recursos Humanos propuestos; es conveniente que este tenga bien definido cada uno de estos procesos, y someterlos a una evaluación y mejora continua. Dichos procesos pueden ser medidos a través de indicadores que permitan medir el desempeño de los mismos, algunos de los cuales se sugieren en el anexo 4.

4. El departamento de Recursos Humanos propuesto para la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debe estar integrado por un Coordinador de Recursos Humanos, un Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal, un Encargado de Capacitación y Desarrollo, un Encargado de Servicios a Profesores y Alumnos, y una secretaria/asistente, quienes deberán ajustarse a los perfiles propuestos para cada posición en el Capítulo 4.
5. Para que empiece a operar el Departamento de Recursos Humanos, se debe contar con los recursos y presupuesto mínimos sugeridos en este proyecto. Dicho presupuesto puede ser modificado de acuerdo con el plan de trabajo que designe el Coordinador de Recursos Humanos, siempre y cuando éste sea aprobado por la Decanatura.
6. El Departamento debe contar con un sistema de base de datos, que debe ser actualizado cada seis meses. Se debe emplear toda fuente de reclutamiento y tipo de pruebas que le permita elegir a los aspirantes mejor calificados.
7. Todo personal de nuevo ingreso debe someterse al proceso de inducción, de manera que pueda ser más rápida su integración al trabajo.
8. Se deben establecer objetivos de capacitación, capacitar en todos los niveles, así como evaluar y premiar los resultados de la misma.

9. Se recomienda dar a los empleados la oportunidad para que establezcan metas realistas de carrera, así como las oportunidades para cumplirlas, ya que de esta manera se contará con personal altamente calificado.
10. Para facilitar el desarrollo de cada proceso, pueden usarse formatos o material de apoyo, como se muestra en el anexo 4.
11. El Coordinador de Recursos Humanos debe apoyar todo proyecto de investigación y desarrollo que contribuya a mejorar o introducir tecnología, que proporcione mejor rendimiento en cualquier actividad que se lleve a cabo en la Facultad de Ingeniería.
12. La actividad de Recursos Humanos debe ser integrada a la planificación estratégica de la Facultad de Ingeniería, de manera que se busque el desarrollo constante del personal.
13. Promover y apoyar congresos, ferias y otras actividades que busquen el acercamiento y promoción de estudiantes con empresas que les ofrezcan trabajo, lugar para realizar su práctica, así como desarrollo y capacitación. Así como de investigar con estas empresas, cuáles son las necesidades que demandan de los estudiantes, para que de esta manera se puedan realizar mejoras en los p^{er}susos de estudios.
14. Que el departamento de Recursos Humanos se encargue de apoyar y agilizar los trámites estudiantiles, así como contribuir a la solución de problemas tanto estudiantiles como laborales.

15. Es de vital importancia para la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuente con personal altamente calificado y satisfecho con su trabajo, para poder elevar el nivel académico de los estudiantes, así como el clima laboral, con lo cual logrará formar profesionales más competitivos. Para que pueda lograrlo, es necesario contar con un equipo de personas que se encargue de ejecutar los principales procesos de Recursos Humanos, ya sea por Facultad o mejorando la Unidad de Personal con que cuenta actualmente, de manera que ésta pueda encargarse de administrar a todo el personal de la USAC en sus diferentes categorías.
16. Es conveniente buscar que los profesionales egresados de la USAC, participen y contribuyan en la realización de actividades de capacitación y desarrollo.
17. Se deben mejorar las condiciones de seguridad, accesos, parqueos, salarios, etc. que hagan más atractiva a la USAC como fuente generadora de empleo, y así lograr de esta manera atraer a los mejores candidatos y contar con lo más calificados.
18. Los reglamentos de Concursos de Oposición para la selección de Profesores Pretitulares y Profesores auxiliares deben ser evaluados y rediseñados para mejorarlos y renovarlos.
19. Se debe incluir procesos de calidad en los procesos de Recursos Humanos.
20. Hay que buscar integrar a la gente mediante actividades de tipo social, con el propósito de buscar siempre mejorar la calidad de vida en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

1. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Sexta edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
2. **Estatuto de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal**. Guatemala: USAC, 1979.
3. Pfeffer Jeffrey. **Competitive Advantage Through People**. U.S.A. Standford University.
4. **Reglamento de Concursos de Oposición para la Selección de Profesores Auxiliares**. Guatemala: USAC, Facultad de Ingeniería, 1994.
5. **Reglamento de Concursos de Oposición para la Selección de Profesores Pretitulares**. Guatemala: USAC, Facultad de Ingeniería, 1994.
6. Sherman Jr., Arthur W. & Bohlander George W. **Administración de los Recursos Humanos**. Novena edición. México: Editorial Iberoamericana, 1995.
7. Soto Martínez, José Antonio. **Calidad en los Procesos de un Departamento de Personal**. Tesis Ing. Industrial. Guatemala: USAC, Facultad de Ingeniería, 1998.
8. Spendolini, Michael J. **Benchmarking**. Colombia: Editorial Norma, 1995.

ANEXOS AL CAPITULO 2

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

ORIGINAL: Para el patrono.
DUPLICADO: para el trabajador.
TRIPPLICADO: Para el Departamento Administrativo de Trabajo.

_____; de _____ años de edad; _____ ; _____
Nombre y apellidos del patrono o representante Sexo Estado Civil

_____; vecino de _____
Nacionalidad Dirección Municipio

_____; Cédula de Vecindad No. de Orden _____ Registro
Departamento

No. _____ Extendida en _____ ; en representación de
_____; en la que laboran _____ trabajadores, por una
parte y por la otra, _____ de _____ años de edad; _____

_____; vecino de _____
Nombre y apellidos del trabajador Sexo

_____; Cédula de Vecindad
Estado Civil Nacionalidad Dirección Municipio Departamento

No. de Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____

_____; quienes para los efectos de este contrato se denominarán "PATRONO" y "TRABAJADOR" respectivamente, celebran el "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO" contenido en las siguientes cláusulas:

1o. La relación de trabajo se inicia el día _____
Fecha de la iniciación de la relación de trabajo

2o. El trabajador prestará los servicios siguientes: _____
Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar

_____ a la naturaleza de la obra a ejecutar especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo

3o. Estos servicios serán prestados en _____
Nombre de la Empresa, si la tiene, Departamento, completar dónde presta sus servicios

4o. La duración del presente contrato es _____
Dirección, Municipio, Departamento
Indicar si es por tiempo indefinido, plazo fijo o para obra determinada

5o. La jornada de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana, así; En Jornada DIURNA de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En Jornada NOCTURNA: de las _____ a las _____ horas. En Jornada MIXTA: de las _____ a las _____ horas. En Jornada CONTINUA DIURNA: de las _____ a las _____ horas.

6o. El salario será así: _____
Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador

_____ Si es por unidad de obra, de _____ tiempo o de alguna otra manera

y le será pagado en efectivo cada _____
Mes, semana o quincena

en _____
Lugar de pago

- 7o. Las horas extras, el 7o. día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126 y 127 del Código de Trabajo.
- 8o. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.
- 9o. El presente contrato se suscribe en _____
 el día _____ del mes de _____ de mil novecientos _____
 en tres ejemplares: uno para cada uno de las partes y uno que el Patrono remitirá al Departamento administrativo de Trabajo.

OBSERVACIONES: _____

 Firma o impresión digital del Trabajador

 Firma o impresión digital del Patrono

DATOS IMPORTANTES: 1) El contrato Individual de trabajo debe suscribirse el mismo día en que se inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de los 15 días siguientes al Departamento Administrativo de Trabajo; cuando haya modificación o novación del contrato, deberá procederse en igual forma (Artículo 76 Código de Trabajo). 2) Si por la naturaleza de las labores la Empresa es de aquellas comprendidas en el Artículo 128 del Código de Trabajo, debe pactarse lo relativo al trabajo en días de asueto y solicitarse la autorización respectiva a la Inspección General de Trabajo. 3) En la Cláusula 2a del contrato deben especificarse en la forma más detallada posible los servicios que el trabajador se obliga a prestar para mayor claridad y seguridad de las partes. 4) En las OBSERVACIONES, deben consignarse todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato que no estén incluidas en el formato y que forman parte de mismo, tales como prestaciones, obligaciones y derechos que derivan del Reglamento Interno de Trabajo o Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, jornadas extraordinarias de trabajo, aprendizaje, sueldos diferidos, aguinaldos, prestaciones en especie (habitación, manutención, viveros, etc.) y cualesquiera otras que se pacten. 5) El contrato debe mantenerse a disposición de las autoridades de trabajo, en cualquier revisión que se practique y deberá llevar el sello de REVISIÓN del Departamento Administrativo de Trabajo.

Lib. Progreso

CUESTIONARIO USADO PARA REALIZAR EL BENCHMARKING DE "PROCESOS DE R.H."

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. ¿Cuál es su política de Reclutamiento y Selección?

2. ¿Cómo es su proceso de reclutamiento y selección de personal?

3. ¿Cómo proyectan sus requerimientos de personal?

| | | | |
|-----------------|---|---------------|---|
| Plan mensual | — | Cada dos años | — |
| Plan trimestral | — | Otros | — |
| Plan semestral | — | | — |
| Plan anual | — | | — |

¿En qué fecha del año?

4. ¿Cuentan con un manual o perfil del puesto?
Sí No

5. ¿Cómo realizan el reclutamiento interno?

6. ¿Qué medios utilizan para el reclutamiento externo?

| | | | |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Periódicos | <input type="checkbox"/> | Universidades | <input type="checkbox"/> |
| Revistas | <input type="checkbox"/> | Publicaciones Profesionales | <input type="checkbox"/> |
| Radio o televisión | <input type="checkbox"/> | Agencias de Empleo | <input type="checkbox"/> |
| Pósters | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Cómo realizan la entrevista exploratoria?

8. ¿Qué tipo de pruebas de empleo utilizan?

| | | | | | |
|---------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Psicométricas | <input type="checkbox"/> | Técnicas | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|

9. ¿Cómo llevan a cabo la investigación socio-económica?

10. ¿Cómo chequean referencias?

11. ¿Cómo llevan a cabo la entrevista con el jefe inmediato?

12. ¿Qué exámenes incluyen en la prueba médica?

13. ¿Quién toma la decisión de contratar?

14. ¿Qué datos incluyen en el contrato de trabajo?

15. ¿Quién o quiénes realizan o intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal y en qué forma?

16. ¿Cuáles son sus indicadores del desempeño del proceso?

INDUCCIÓN

1. ¿Cómo es su proceso de inducción de personal?

2. ¿Tienen establecido un programa de inducción a la empresa?

Sí No

¿Cómo lo realizan?

3. ¿Tienen establecido un programa de inducción al puesto?

Sí No

¿Cómo lo realizan?

4. ¿Cuentan con un programa de actualización para el personal?

Sí No

¿Cómo lo realizan?

5. ¿Quién o quiénes realizan o intervienen en el proceso de inducción y en qué forma?

6. ¿Cuáles son sus indicadores del desempeño del proceso?

FORMACION DE PERSONAL

1. ¿Cómo realizan el proceso de formación de personal?

2. ¿Cómo determinan necesidades de capacitación?

3. ¿Cómo diseñan el pénsun por puesto y quién lo hace?

4. ¿Cuentan con un inventario de habilidades?

Si _ No _

¿Qué medios utilizan para realizar la evaluación del personal?

| | | | |
|------------------------|---|---------------|---|
| Software especializado | _ | Cuestionarios | _ |
| Entrevista personales | _ | | |
| Test psicométricos | _ | Otros | |
| | | _____ | |

5. ¿Cómo realizan su programa de capacitación?

| | | | |
|-----------------|---|---------------|---|
| Plan mensual | — | Cada dos años | — |
| Plan trimestral | — | Otros | — |
| Plan semestral | — | | — |
| Plan anual | — | | — |

6. ¿Cómo desarrollan el programa de capacitación?

¿Dónde lo llevan a cabo?

Dentro de la empresa — Fuera de la empresa —

7. ¿Cómo realizan la evaluación del proceso?

8. ¿Quién o quiénes realizan o intervienen en el proceso de formación de personal y en qué forma?

9. ¿Cuáles son sus indicadores del desempeño del proceso?

PLANES DE CARRERA

1. ¿Cuentan con un proceso de planeación de carrera?

Sí – No –

¿Cómo es el proceso?

2. ¿Cuál debe ser la categoría de los colaboradores claves?

3. ¿Cómo diseñan los planes de carrera?

4. ¿Quién o quiénes realizan o intervienen en el proceso planes de carrera y en qué forma?

5. ¿Cuáles son sus indicadores del desempeño del proceso?

**** ¿Cómo se encuentra organizado su departamento de Recursos Humanos?**

ANEXOS AL CAPÍTULO 3

| | | | |
|---|--|--|--|
| N O M B R A M E N T O | (Autoridad Nominadora, Unidad Ejecutora y Base legal) | | |
| | ACUERDA: NOMBRAR () CONTRATAR () Registro de Personal | | |
| | a: _____ | | |
| | 1er. Apellido 2do. Apellido Apellido de casada Nombres _____ | | |
| | Cédula de Vecindad: Orden No. _____ Registro No. _____ Extendida en _____ | | |
| | Edad _____ Estado Civil _____ Nacionalidad _____ | | |
| | Dirección de Residencia _____ | | |
| | Nivel de estudios _____ No. de Colegiado _____ | | |
| | Para laborar en _____ | | |
| | (Dependencia) | | |
| | Como _____ | | |
| | Con sueldo mensual _____ Q. _____ | | |
| | Vigencia _____ Hasta _____ | | |
| | Horario _____ | | |

FORMA DE OBTENER EL PUESTO
Ascenso () Concurso de Oposición () Interino () Otro () Especifique _____

ATRIBUCIONES ESPECIFICAS

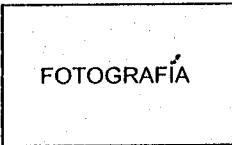
Y otras inherentes al puesto que le asigne el jefe inmediato y las que establece la legislación vigente.

Lugar y fecha:
Nombre: _____ Firma: _____
Cargo: _____ Autoridad Nominadora (sello)

| | | |
|--|---|--|
| ACTA DE TOMA DE P O S E S I O N | Se hace contar en la ciudad de _____ Departamento de _____ | |
| | siendo las _____ horas del _____ de _____ de mil novecientos _____ | |
| | en el lugar que ocupan las instalaciones de _____ | |
| | que _____ (nombres y apellidos completos del nombrado) | |
| | toma posesión del puesto indicado y bajo juramento de fidelidad a la Constitución de la República, promete: cumplir con los Reglamentos y Disposiciones Universitarias, así como las atribuciones asignadas. Jefe del Departamento, Sección o Dependencia | |
| Firma: _____ Nombre: _____ | | |
| Firma: _____ Nombre: _____ | | |
| (persona nombrada) Cargo: _____ (Sello) | | |

| | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|-----------|------------------|----------|----------------|----------------------|---|---------------|
| TRA- MITE DE S U E L D O | DESCUENTOS A APLICAR | | | | | | El agente de tesorería o persona encargada, CERTIFICA: que si existe Disponibilidad Presupuestal Fecha: Firma: Nombre: | |
| | Código | Código | OTROS DESCUENTOS | | Código COLEGIO | Partida Presupuestal | | |
| | IGSS | SINDICATO | Código | Valor Q. | PROFESORES | | | Plaza |
| | | | | | | | | Clasificación |
| | | | | | | | | No. de Horas |

| | | |
|--|-----------|---|
| CALIFICACION Calificación de División de Administración Firma: _____ (sello) | VI- SA | Visa de Departamento de Auditoría Firma _____ (sello) |
|--|-----------|---|



INFORMACIÓN DE DATOS PERSONALES

La persona interesada en optar al puesto, cuyo nombre se indica en la parte inferior de este formulario, deberá proporcionar los datos que a continuación se solicitan, con el propósito de que, en base a los mismos, se proceda a llenar el Nombramiento o Contrato. (Puede llenarlo a máquina o con letra de molde LEGIBLE).

| | | | |
|---|-------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| G E N E R A L E S | Registro de personal No. _____ | | |
| | 1o. Y 2o. Apellido | Apellido de Casada | Nombres |
| | Cédula de Vecindad No. Orden: _____ | | No. Registro: _____ |
| | Extendida en: _____ | | |
| | Municipio | | Departamento |
| | Lugar y Fecha de Nacimiento: _____ | | |
| | Edad _____ | | |
| | SEXO: () () | _____ | |
| | Femenino Masculino | Afiliación de IGSS No. _____ | |
| | Dirección Domicilio: _____ | | |
| Estado civil: _____ | | Tel. No. _____ | |
| Casado | | Soltero | |
| Nacionalidad: _____ | | Pasaporte No. _____ | |

| | |
|---|---|
| NI- VEL DE ES- TU- DIOS | () Primaria () Ciclo Básico () Diversificado |
| | () Intermedio Universitario () Licenciatura |
| | Título que Acredita: _____ Colegiado No. _____ |
| | Estudios de Post-Grado: _____ |
| | Grado en el Extranjero: _____ |
| Fecha de Incorporación: _____ Según Acuerdo No. _____ | |
| Observaciones: _____ | |

| | |
|--|--|
| RELA- CION LA- BO- RAL | () Primer ingreso a la USAC () Reingreso a la USAC |
| | Otro: _____ |
| | Nombre del Puesto que solicita: _____ |
| | Dependencia: _____ |
| | Unidad Ejecutora: _____ |
| Otro: _____ | |
| Observaciones: _____ | |

Original: Div. Admon. Personal

Copia: Dependencia

Departamento _____ Código _____

DECLARACIÓN JURADA DE CARGOS UNIVERSITARIOS Y EXTRAUNIVERSITARIOS

En cumplimiento del Artículo 112 de la Constitución Política de Guatemala; Art. 56 del Estatuto de Relaciones Laborales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Acta 2-82 numeral 1.5 del 13 de enero 1982 del Honorable Consejo Superior Universitario, DECLARO BAJO JURAMENTO SOLEMNE que los cargos que a continuación detallo, son los únicos que a la fecha desempeño. Si faltare a la verdad, acepto que incurro en las responsabilidades civiles y penales correspondientes, comprometiéndome a reintegrar los sueldos cobrados en incompatibilidad y/o exceso de horario, para resarcir a la Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser la afectada.

| No. de Orden | DEPENDENCIA UNIVERSITARIA O ENTIDAD EXTRAUNIVERSITARIA | DIRECCION Y TELEFONO DE LA INSTITUCION DONDE REALIZA LA ACTIVIDAD | VIGENCIA/NOMBRAMIENTO DEL: AL: DE: A: | DIAS A ABONAR DE: A: | HORARIO DE: A: | No. DE HORAS |
|--------------|---|---|---------------------------------------|----------------------|----------------|--------------|
| | A) Cargos Universitarios (incluye el cargo por el que toma posesión hoy). | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | Total horas, por cargos Universitarios | | | | | |
| | B) Cargos Extrauniversitarios | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | Total horas | | | | | |

Nombre: _____ Reg. de Personal No. _____ (f)

Céd. de Vecindad _____ No. orden _____ No. Registro _____ Dirección _____ Tel.: _____ Fecha: _____

ANEXOS AL CAPÍTULO 4

ÍNDICES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- a. Índice de rotación anual = $\frac{\# \text{ de personas retiradas}}{\# \text{ de personas de nuevo ingreso}}$
- b. Períodos de prueba superados = $\frac{\# \text{ de personas que pasaron período de prueba}}{\# \text{ de personas de nuevo ingreso}}$
- c. Estadísticas del tiempo de contratación
- d. Costo del proceso
- e. Porcentaje de Candidatos finalistas que cubren o exceden los requisitos del Puesto

INDUCCION:

- a. $(\# \text{ de personas inducidas} / \# \text{ total de personal}) * 100$
- b. Evaluación del proceso
- c. Pronta integración del personal al trabajo
- d. Identificación del trabajador con la Institución
- e. Número de personas certificadas que pasan reinducción anual

FORMACIÓN DE PERSONAL:

- a. # de horas hombre de capacitación por trabajador anual
- b. # de personas capacitadas / # total de trabajadores
- c. Mejora de la productividad = $\frac{\text{Productividad después de la capacitación}}{\text{Productividad antes de la capacitación}}$
- d. Mejora de los procesos y tareas de trabajo
- e. Porcentaje de empleados certificados en las competencias de sus puestos

REQUISICIÓN DE PERSONAL

DATOS GENERALES

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Fecha: _____ | Escuela: _____ | | |
| Area: _____ | | | |
| Reemplazo | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | A qué persona: _____ |
| Motivo del Reemplazo: _____ | | | |
| Fecha en que deberá ser proporcionado el nuevo empleado _____ | | | |

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

| | | | |
|---|---|--|---|
| Categoría del personal requerido | Administrativo <input type="checkbox"/> | Profesor interino <input type="checkbox"/> | Profesor Auxillar interino <input type="checkbox"/> |
| Título del Puesto: _____ | Curso: _____ | | |
| Puesto nuevo | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Se encuentra incluido en el presupuesto | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Permanente <input type="checkbox"/> | Temporal <input type="checkbox"/> | No. de meses <input type="checkbox"/> | No. de días <input type="checkbox"/> |
| Horario: _____ | | | |

REQUISITOS DEL PUESTO

| | | |
|--|--|-------------------------------------|
| Edad: _____ | Sexo: _____ | Estado civil: _____ |
| Escolaridad: Primaria <input type="checkbox"/> | Secundaria <input type="checkbox"/> | Técnica <input type="checkbox"/> |
| | Universitaria <input type="checkbox"/> | Post-grado <input type="checkbox"/> |
| Graduado en: _____ | | |
| Otros conocimientos en: _____ | | |
| Idiomas: _____ | Lee <input type="checkbox"/> | Escribe <input type="checkbox"/> |
| Experiencia en: _____ | | |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción genérica del puesto: _____

Reporta a: _____

Trabaja con: _____

Fuera de la Facultad con: _____

Puestos bajo su mando: _____

COSTO

| | Mensual | Anual |
|--------------------------|---------|-------|
| Sueldo empleado anterior | | |
| Sueldo nuevo empleado | | |
| Diferencia | | |

Rango de Salario Mínimo _____ Máximo _____

Ha considerado promover algún empleado Sí No

A qué persona: _____

Razón: _____

AUTORIZACIÓN

| Solicitud de Coordinador de Area | Vo. Bo. Director de Escuela | Vo. Bo. Gerencia Recursos Humanos | Aprobado por Decanatura |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| Fecha: _____ | Fecha: _____ | Fecha: _____ | Fecha: _____ |

REQUISICIÓN DE PERSONAL

DATOS GENERALES

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Fecha: _____ | Escuela: _____ | | |
| Area: _____ | | | |
| Reemplazo | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | A qué persona: _____ |
| Motivo del Reemplazo: _____ | | | |
| Fecha en que deberá ser proporcionado el nuevo empleado _____ | | | |

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

| | | | |
|---|---|--|---|
| Categoría del personal requerido | Administrativo <input type="checkbox"/> | Profesor interino <input type="checkbox"/> | Profesor Auxiliar interino <input type="checkbox"/> |
| Título del Puesto: _____ | Curso: _____ | | |
| Puesto nuevo | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Se encuentra incluido en el presupuesto | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Permanente <input type="checkbox"/> | Temporal <input type="checkbox"/> | No. de meses <input type="checkbox"/> | No. de días <input type="checkbox"/> |
| Horario: _____ | | | |

REQUISITOS DEL PUESTO

| | | | |
|-------------------------------|--|-------------------------------------|----------------------------------|
| Edad: _____ | Sexo: _____ | Estado civil: _____ | |
| Escolaridad: | Primaria <input type="checkbox"/> | Secundaria <input type="checkbox"/> | Técnica <input type="checkbox"/> |
| | Universitaria <input type="checkbox"/> | Post-grado <input type="checkbox"/> | |
| Graduado en: _____ | | | |
| Otros conocimientos en: _____ | | | |
| Idiomas: _____ | Lee <input type="checkbox"/> | Escribe <input type="checkbox"/> | |
| Experiencia en: _____ | | | |

| OTRAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS | | | |
|---|---|--------------------------------------|----------|
| ACTIVIDAD | LUGAR DONDE LA REALIZO | FECHA | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| MANEJO DE VEHICULOS | | | |
| ¿Tiene Vehículo? Si No | ¿Tiene licencia de conducir? Si No | Clase de licencia A B C | |
| | | | |
| DATOS GENERALES | | | |
| ¿Cómo supo del trabajo? | ¿Por qué le gustaría trabajar con nosotros? | | |
| ¿Estaría dispuesto a viajar? Si No | ¿Cómo se transporta al trabajo? | | |
| | | | |
| REFERENCIAS PERSONALES | | | |
| NOMBRE | OCUPACION | DIRECCION | TELEFONO |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TRABAJO ACTUAL O ANTERIORES (INICIE CON EL MAS RECIENTE O CON EL ACTUAL) | | | |
| NOMBRE | | DIRECCION | TELEFONO |
| CARGO DESEMPEÑADO | | NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO | |
| FECHA DE INICIO | FECHA DE RETIRO | MOTIVO DEL RETIRO | |
| | | | |
| NOMBRE | | DIRECCION | TELEFONO |
| CARGO DESEMPEÑADO | | NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO | |
| FECHA DE INICIO | FECHA DE RETIRO | MOTIVO DEL RETIRO | |
| | | | |
| NOMBRE | | DIRECCION | TELEFONO |
| CARGO DESEMPEÑADO | | NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO | |
| FECHA DE INICIO | FECHA DE RETIRO | MOTIVO DEL RETIRO | |
| | | | |
| <p>El llenar esta solicitud no garantiza que usted obtendrá el trabajo. La información que proporciona debe ser completa y precisa y estará sujeta a investigación.</p> | | | |
| _____ | | _____/_____/_____ | |
| FIRMA | | FECHA | |

FORMATO DE ENTREVISTA

Esta guía de entrevista se propone ayudar en la selección y contratación de empleados. Puede ser empleada como una guía general, por lo que podría suceder que no se aplicaron todos los temas para cada caso. Pase por alto aquellos que no son aplicables u agregue preguntas adecuadas a la posición específica. Al final encontrará espacio para preguntas adicionales.

INTERÉS EN EL TRABAJO

Nombre _____ Posición solicitada _____
¿Qué piensa que implica el puesto? _____
¿Por qué está calificado para el puesto? _____
¿Cuáles son sus requerimientos de sueldo? _____
¿Por qué quiera trabajar con nosotros? _____
¿Había trabajado con nosotros anteriormente?
Si () No ()
Si la respuesta es Si. ¿Por qué razón se retiró? _____
¿Por qué quiere seguir trabajando con nosotros? _____

TRABAJO ACTUAL

| | |
|---|--|
| ¿Trabaja actualmente? Si () | No () |
| ¿Por qué solicita esta posición? _____ | ¿Cuánto tiempo ha estado desempleado? _____ |
| ¿Cuándo podría empezar a trabajar? _____ | ¿Por qué está desempleado? _____ |

EXPERIENCIA LABORAL

Actual o último empleador: _____
Dirección _____ Teléfono _____
Fecha de empleo: Desde _____ Hasta _____
Título del puesto actual o último _____
Responsabilidades _____

Nombre de su último o actual Jefe Inmediato _____
¿Cómo era la relación personal con sus compañeros y con su jefe? _____
¿Qué le gusta más de ese trabajo? _____
¿Qué le gusta menos de ese trabajo? _____
¿Ha tenido personal a su cargo? Si () No ()
¿Cuántos? _____
¿Cómo ha sido su relación con ellos?
Buena () Regular () Mala ()
¿Por qué? _____
¿Ha trabajado alguna vez como docente? Si () No ()
Si la respuesta es Si. ¿Dónde? _____ ¿Qué curso impartió? _____
¿Qué le gusta más de ese trabajo? _____
¿Qué le gusta menos de ese trabajo? _____
¿Cómo ha sido su relación con los estudiantes?
Buena () Regular () Mala ()
¿Por qué? _____

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podrían ayudar en la posición que solicita?

¿Por qué escogió la carrera que está estudiando?

Comentarios u observaciones del entrevistador

PERSONAL

¿Cómo se transporta al trabajo? _____

Estado civil. Soltero () Casado ()

Número de personas que dependen de Ud. _____

Puede viajar Si () No ()

AUTOEVALUACION

¿Cuáles son sus puntos fuertes?

¿Cuáles son sus puntos débiles?

ESPACIO PARA PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL ENTREVISTADOR

IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR

Califique cada característica como A para la calificación más alta y D para la más baja.

| CARACTERÍSTICAS | A | B | C | D | COMENTARIOS |
|-----------------------------------|---|---|---|---|-------------|
| PERSONALES | | | | | |
| Apariencia personal | | | | | |
| Actitud | | | | | |
| Sociabilidad | | | | | |
| Conversación | | | | | |
| Confianza en sí mismo | | | | | |
| Madurez | | | | | |
| RELACIONADAS CON EL PUESTO | | | | | |
| Experiencia | | | | | |
| Conocimiento del puesto | | | | | |
| Relaciones interpersonales | | | | | |
| Motivación | | | | | |
| Eficiencia | | | | | |
| Estabilidad laboral | | | | | |

OBSERVACIONES:

A FAVOR:

EN CONTRA:

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES:

A) PARA EL PUESTO QUE APLICA

INACEPTABLE () POCO ACEPTABLE ()

ACEPTABLE () TOTALMENTE ACEPTABLE ()

B) PARA OTROS PUESTOS

INACEPTABLE () POCO ACEPTABLE ()

ACEPTABLE () TOTALMENTE ACEPTABLE ()

ENTREVISTO:

NOMBRE

FIRMA

/ /
FECHA

FORMATO PARA CHEQUEO DE REFERENCIAS

Anterior Empleador ()

Referencia Personal ()

EMPRESA

DIRECCION

TELEFONO

NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTADA

TITULO DEL PUESTO

Deseo verificar algunos datos proporcionados por:

1. ¿En qué fecha trabajó en su empresa?

Desde _____ Hasta _____

2. ¿Qué cargos desempeñó?

Al principio _____

Al final _____

3. ¿Cuál era su sueldo al salir de la empresa? _____

4. ¿Qué piensan de esta persona sus antiguos supervisores?

5. ¿Qué piensan de él (a) sus subordinados?

6. ¿Qué piensan de él (a) sus compañeros de trabajo?

7. ¿Cómo desempeñó su trabajo?

8. ¿Cómo fue su asistencia al trabajo? ¿Era puntual?

Si ()

No ()

9. ¿Por qué motivo dejó su empresa?

10. ¿Lo volvería a contratar?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

11. ¿Tenía algún problema personal o financiero que interfería con su trabajo?

Si ()

No ()

(Si la respuesta es Si)

¿Cuál era? _____

12. ¿Bebía?

Si ()

No ()

13. ¿Era disciplinado?

Si ()

No ()

14. ¿Podría decirme algunas de sus cualidades?

15. ¿Podría decirme alguno de sus defectos?

OBSERVACIONES: _____

FECHA: / /

**HOJA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE
INDUCCION A LA INSTITUCIÓN**

La información que nos proporcione será de gran utilidad, ya que nos permitirá mejorar el proceso.

FECHA: / /

1. ¿Cómo le pareció el evento?

2. ¿Despertó su interés por la Institución?

Si () No ()

¿Por qué?

3. ¿Obtuvo suficiente información?

Si () No ()

4. ¿Cómo califica el contenido del programa y del material que se le proporcionó?

Bueno () Regular () Malo ()

5. ¿Qué otro tipo de información considera Ud. que se debería de incluir dentro del programa?

COMENTARIOS O SUGERENCIAS: _____

**HOJA DE EVALUACION DEL PROCESO DE
INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO**

La información que nos proporcione será de gran utilidad, ya que nos permitirá mejorar el proceso.

FECHA: / /

1. ¿Cómo se sintió en su primer día de trabajo?

Bien () Regular () Mal ()

2. ¿La información que le fue proporcionada es suficiente?

Si () No ()

¿Por qué?

3. ¿Cómo fue la relación con su Jefe Inmediato?

Bueno () Regular () Malo ()

4. ¿Cómo fue la relación con sus demás compañeros?

Bueno () Regular () Malo ()

5. ¿Cómo califica el contenido del programa y del material que se le proporcionó?

Bueno () Regular () Malo ()

COMENTARIOS O SUGERENCIAS: _____

FORMATO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: _____
 Título del puesto: _____
 Escuela _____
 Motivo de la Evaluación _____

Anual () Promoción () Desempeño No satisfactorio ()

Terminó el Período de prueba () Otros _____

Fecha en que el empleado empezó en el puesto actual FECHA: / /
 Fecha de la última evaluación FECHA: / /
 Fecha de evaluación FECHA: / /

Nombre del Evaluador: _____
 Título del puesto: _____

INSTRUCCIONES:
 Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el trabajo en relación con los requerimientos actuales del puesto. Marque la escala en la que Ud. Califica el desempeño del trabajador.

CLAVE DE LA ESCALA DE CALIFICACION

| | |
|-----|---------|
| A = | Bueno |
| B = | Regular |
| C = | Malo |

| ATRIBUTOS | A | B | C | COMENTARIOS |
|-------------------------------------|---|---|---|-------------|
| 1. Liderazgo | | | | |
| 2. Conocimiento del puesto | | | | |
| 3. Control del puesto | | | | |
| 4. Organización | | | | |
| 5. Creatividad | | | | |
| 6. Resolución de problemas | | | | |
| 7. Herramientas de Comunicación | | | | |
| 8. Orientación hacia Resultados | | | | |
| 9. Trabajo en equipo | | | | |
| 10. Flexibilidad al cambio | | | | |
| 11. Relaciones interpersonales | | | | |
| 12. Métodos y técnicas de enseñanza | | | | |
| 13. Interés en el puesto | | | | |

COMENTARIOS O SUGERENCIAS: _____

 Firma del Evaluador

 Firma del Revisor

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

Nombre del empleado: _____

Título del puesto: _____

Escuela _____

Nombre del Jefe de Area: _____

Título del puesto: _____

FECHA: / /

1. Liste los temas en los que el trabajador requiere capacitación:

2. ¿Por qué solicita esta capacitación?

3. ¿Qué espera de la capacitación?

4. ¿Qué aplicación se tendrá en el área de trabajo?

Trabajador

Jefe de Area

FECHA: / /

Revisor

FORMATO No. 1
EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCCIONES:

La información que nos proporcione será de gran utilidad, ya que nos permitirá mejorar este tipo de eventos. Marque con una X el espacio correspondiente a la escala de calificación que según Ud. alcanzó el evento.

FECHA: / /

ACTIVIDAD _____

| | REGULAR | BUENO | MALO | COMENTARIOS |
|--------------------------------------|---------|-------|------|-------------|
| CON RELACION AL EVENTO | | | | |
| 1. ¿Cómo le pareció el evento? | | | | |
| 2. Interés despertado | | | | |
| 3. Llenó sus expectativas | | | | |
| 4. Amplitud de los temas tratados | | | | |
| 5. Temas actuales | | | | |
| 6. Utilidad de los contenidos | | | | |
| CON RELACION A LA METODOLOGIA | | | | |
| 1. Documentos de Apoyo | | | | |
| 2. Recursos Audiovisuales | | | | |
| 3. Orden en la presentación | | | | |
| 4. Método de Enseñanza | | | | |
| 5. Trabajo individual | | | | |
| 6. Trabajo en grupo | | | | |
| CON RELACION AL CONDUCTOR | | | | |
| 1. Claridad en la exposición | | | | |
| 2. Dominio del tema | | | | |
| 3. Uso del equipo | | | | |
| 4. Comunicación | | | | |
| 5. Creatividad | | | | |
| 6. Entusiasmo | | | | |
| 7. Resolución de dudas | | | | |
| 8. Aporte de experiencias | | | | |

SUGERENCIAS:
