



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS,
DESDE LA PERSPECTIVA DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESEMPEÑO, EN EL PROCESO DE DOTACIÓN DE
PERSONAL**

AMANDA ABEDYNA CHAVEZ TAKS

Asesorada por Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano

Guatemala, noviembre de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS,
DESDE LA PERSPECTIVA DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESEMPEÑO, EN EL PROCESO DE DOTACIÓN DE
PERSONAL**

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

AMANDA ABEDYNA CHAVEZ TAKS

ASOSARADA POR LA INGENIERA NORMA ILEANA SARMIENTO
ZECEÑA DE SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

Guatemala, noviembre de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Edwin Rolando Borrayo Gómez
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII

1. ANTECEDENTE

1.1 Descripción de la empresa	
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Actividad productiva	2
1.1.3 Insumos y procesos	3
1.2 Descripción organizacional	4
1.2.1 Sistema administrativo actual	4
1.2.2 Funciones desempeñadas por departamento	4
1.3 Definición del proceso de dotación de personal	5
1.4 Importancia y necesidad del establecimiento de un proceso de dotación de personal	7
1.5 Planeación y reclutamiento de recursos humanos	7
1.5.1 Proceso de reclutamiento	8
1.5.2 Entorno del reclutamiento	9
1.5.3 Canales de reclutamiento	11
1.6 Selección de personal	16
1.6.1 Elementos de la selección	17
1.6.2 Aspectos externos (en el mercado de trabajo)	17
1.6.3 Aspectos éticos	18
1.6.4 Pasos para el proceso de selección	19
1.6.4.1 Hoja de solicitud (la forma de solicitud)	20

1.6.4.2	Prueba de idoneidad	23
1.6.4.3	Entrevista	24
1.6.4.3.1	Entrevista estructurada	25
1.6.4.3.2	Entrevista no estructurada	25
1.6.4.3.3	Entrevista mixta	26
1.6.4.3.4	Entrevista de resolución de problemas	26
1.6.4.3.5	Entrevista de provocación de tensión	27
1.6.4.4	Verificación de datos y referencias	27
1.6.4.5	Examen médico	28
1.6.4.6	Entrevista con el supervisor	28
1.6.4.7	Descripción realista del puesto	29
1.6.4.8	Decisión de contratar	29
1.7	Descripción de los subprocesos que conforman el proceso de dotación de personal	29
1.7.1	Planeación de recursos humanos	30
1.7.2	Autorización de colocación	36
1.7.3	Creación de fuentes de solicitantes	37
1.7.4	Decisiones y fuentes de solicitantes	38
1.7.5	Evaluación de solicitantes	40
1.7.5.1	Validación de pruebas	41
1.7.5.2	Pruebas psicológicas	42
1.7.6	Decisiones y ofertas de empleo	44
1.7.7	Inducción y orientación	44
1.7.7.1	Inducción institucional	45
1.7.7.2	Inducción al puesto de trabajo	46
1.7.8	Promociones, transferencias, degradaciones y Separaciones	46

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
2.1 Análisis de la empresa	47
2.1.1 Estructura organizacional	48
2.1.2 Desempeño de cada departamento	49
2.1.2.1 Gerencia general	49
2.1.2.2 Departamento de proyectos	50
2.1.2.3 Departamento de recursos humanos	51
2.1.2.4 Departamento administrativo	51
2.1.2.5 Departamento de suministros	52
2.2 Análisis de la funciones desempeñadas por el departamento de R.R.H.H.	53
2.3 Sistema actual de dotación de personal	54
2.4 Análisis de puestos actuales	59
2.5 Marco legal del análisis	62
2.5.1 Objetivos	63
2.5.2 Condiciones y reglas de trabajo	63
3. PROPUESTA DEL SISTEMA DISEÑADO PARA EL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL	
3.1 Misión y visión de la compañía (<i>Planeación Hoshin</i>)	87
3.1.1 Misión propuesta	89
3.1.2 Visión propuesta	89
3.2 Estructura organizacional propuesta	89
3.3 Descripción de puestos propuesto	91
3.3.1 Descriptor de puestos propuesto	91
3.4 Estándares de desempeño propuesto	100
3.5 Proceso de dotación de personal propuesto	105
3.5.1 Planeación de recursos humanos	105

3.5.1.1	Perfiles de puestos propuestos	106
3.5.2	Proceso de reclutamiento	113
3.5.3	Proceso de selección de empleados	115
3.5.4	Proceso de contratación	117
3.5.5	Inducción y orientación	118
3.5.6	Evaluación del desempeño (promociones, transferencias, degradaciones y separaciones)	119
3.6	Lineamientos para la aplicación del sistema	120
3.6.1	Documentación del sistema	120

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

4.1	Establecimiento de normas y planes para la implementación del diseño	131
4.1.1	Normas generales	131
4.1.2	Planes	133
4.2	Implantación del diseño	135

5. PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

5.1	Evaluación continua del diseño del sistema	137
5.1.1	Evaluación del desempeño	137
5.1.2	Equipos de proyecto y círculos de calidad	139
5.2	Medios de retroalimentación	141
5.2.1	Establecimiento de nuevos estándares de desempeño	141
5.3	Planeación de contingencias	142
5.3.1	Enfoque de servicio al cliente	142
5.3.2	Control de quejas y retroalimentación	143
5.3.2.1	Registro de datos de las quejas del cliente	143
5.3.2.2	Recopilación de datos vía telefónica	145

5.3.2.3 Encuestas de satisfacción del cliente	146
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	153

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama general	4
2	El proceso de dotación de personal	6
3	Flujograma del proceso de suministros	53
4	Formato de solicitud de personal	56
5	Proceso de reclutamiento externo	57
6	Proceso de reclutamiento interno	57
7	Hoja de solicitud de empleo actual	58
8	Organigrama general	90
9	Descripción de puestos	92
10	Estándares del desempeño para un año	101
11	Flujograma general, del proceso de dotación de personal	105
12	Pasos para la planificación de un proceso de búsqueda	106
13	Perfiles de puestos	107
14	Proceso de reclutamiento y selección	114
15	Flujograma del procedimiento para la selección	116
16	Flujograma del proceso de contratación	117
17	Flujograma del procedimiento de inducción y orientación	118
18	Flujograma para la evaluación del desempeño	119
19	Formulario de solicitud de personal	121
20	Formulario de aviso de promoción interna	122
21	Formulario de solicitud de promoción interna	123
22	Formulario de evaluación de entrevista	124
23	Solicitud de empleo	125
24	Formulario para la evaluación de desempeño	128

25	Formulario de entrevista por competencias	129
26	Esquema de informe de los resultados de la entrevista	130
27	Flujograma del proceso de implementación del diseño	136
28	Flujograma del procedimiento de los equipos de proyecto	139
29	Flujograma del procedimiento de los círculos de calidad	140
30	Registro de datos de las quejas de los clientes	144
31	Recopilación de datos vía telefónica	145
32	Encuesta de satisfacción del cliente	146
33	Modelo de informe situacional por departamento “círculos de calidad”	153
34	Modelo de contrato individual de trabajo	154
35	Test psicológico	156

TABLAS

I	Causas que provocan la demanda de personal a futuro	32
II	Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos	34
III	Fuentes de referencia interna y externa más comunes	39
IV	Procedimiento de reclutamiento	113
V	Procedimiento para la selección de empleados	115
VI	Procedimiento para la contratación	117
VII	Procedimiento de inducción y orientación	118
VIII	Procedimiento para la evaluación del desempeño	119
IX	Plan de incentivos	133
X	Plan de comunicación de la cultura organizacional	134

GLOSARIO

Calidad	Características de producto o servicio que satisfacen o sobrepasan las expectativas del cliente.
Canales	Es el proceso de la identificación de los candidatos para un puesto.
Descriptor de puestos	Registra toda la información relacionada con los cargos o puestos, determinando sus principales características.
Entrevista	Es una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto al que aspire el solicitante.
Estándar	Tipo, modelo o patrón, o nivel.
Evaluación de desempeño	Mide la habilidad de los candidatos para ejecutar las funciones en el puesto que desempeña.
Hoshin	Técnica administrativa usada en la planeación estratégica.
Inducción	Un proceso formal cuyo objeto principal es el de familiarizar a los nuevos empleados con la organización.

Insumo	Todo aquello que necesita la empresa para poder producir servicios o productos, pero no está relacionada directamente con el producto, factor de producción.
Jornada ordinaria	Día de trabajo normal.
Misión	Es un objetivo específico que delimitará la finalidad de la organización.
Organigrama	Gráfico de la estructura de una organización compleja.
Política	Son las normas y reglas de una organización.
PRH	Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá.
Promoción	Es trasladar a una persona a una plaza o puesto superior.
Prueba de idoneidad	Instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto
Reclutamiento	Son los medios por los cuales se logra captar o atraer personal para ocupar plazas vacantes o nuevas en una organización.

Rotación de personal	Frecuencia con la que el personal se retira o separa de la organización, renuncia.
Selección	Es elegir o escoger a un candidato o aspirante a un puesto.
Visión	Objetivo global o general que constituye el enfoque básico bajo el cual se desarrollará la actividad productiva de la empresa.

RESUMEN

La empresa en estudio es una organización de servicio en vías de expansión y diversificación de actividades que pretende explotar nuevos mercados.

Integrada, actualmente, por 50 empleados, dicha organización ha tenido un crecimiento estable, hasta hace más o menos tres años, tiempo durante el cual, la empresa ha venido presentando una serie de cambios estructurales a nivel administrativo y operativo. Debido a los cambios antes mencionados, la empresa no cuenta con sistemas adecuados para el abastecimiento de personal, situación que ha provocado pérdidas de recursos económicos dentro de la compañía.

Los altos directivos de la organización, actualmente, trabajan en el desarrollo de una serie de planes estratégicos para los cuales se han planificado cambios radicales a nivel general. El Departamento de recursos humanos tiene a su cargo el desarrollo de un sistema de dotación de personal que satisfaga los objetivos de los nuevos planes.

El diseño que se desarrollará pretende llenar los requerimientos planteados por la gerencia de dicha organización, de manera que este proceso será replanteado y diseñado, de tal forma que pueda ser adoptado no, solamente, para la empresa bajo análisis, si no, también, pueda ser una fuente de consulta para cualquier entidad de servicio en vías de expansión que desee aplicarlo.

OBJETIVOS

General

Diseñar un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal efectivo, para el Departamento de recursos humanos, por medio del cual, se logre la provisión adecuada de candidatos altamente calificados, creando una fuerza de trabajo equilibrada.

Específicos

1. Definir y estructurar los pasos del Proceso de Dotación de Personal.
2. Describir la forma en que los planes de recursos humanos, junto con la información proveniente del análisis de puestos, ayudarán a los reclutadores a ser más efectivos.
3. Analizar la situación operativa actual de la empresa.
4. Formular una estructura organizacional adecuada, basada en el análisis de puestos.
5. Emplear métodos adecuados de reclutamiento para atraer a diferentes tipos de candidatos.
6. Desarrollar los lineamientos para la implantación del sistema diseñado.
7. Establecer cursos de acción respecto a las condiciones de escasez o abundancia en la oferta del recurso humano.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la utilización de los insumos adecuados, es, también, considerado un factor determinante para crear productos y servicios de calidad.

En un entorno comercial en el que se buscan ventajas competitivas, que ayuden a la supervivencia y posicionamiento de las compañías dentro de un mercado ineludiblemente globalizado, es importante considerar el papel que representa el recurso humano dentro de una organización.

En una compañía, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de velar por la dotación adecuada y efectiva de candidatos altamente calificados con el fin de crear una fuerza de trabajo bien equilibrada.

El proceso de colocación o dotación de personal, es un flujo de sucesos que tiene como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales, en todos los niveles. Este proceso incluye subprocesos tales como: la planeación de recursos humanos, autorización de colocación, creación de fuentes de solicitantes, reclutamiento y selección de candidatos, etc.

A través de un adecuado sistema de reclutamiento y selección en el proceso de dotación de personal, el departamento de Recursos Humanos de una organización, logra un desempeño adecuado y efectivo, por medio del cual se permite la reunión de candidatos adecuados, de tal manera que se realice una selección acertada en pro de los objetivos organizacionales.

En el siguiente estudio se analiza, diseña y propone un sistema apropiado para el manejo de recursos humanos, desde la perspectiva de los subprocesos de reclutamiento y selección, en el proceso de dotación de personal con el fin de mejorar el desempeño y eficiencia del Departamento de recursos humanos, a través del establecimiento de técnicas adecuadas a la empresa en estudio.

1 ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Historia

La empresa en estudio es una organización de servicio en vías de expansión y diversificación de actividades, fundada en 1996 con tan solo 5 empleados; ésta se ha dedicado a prestar servicios de asesoramiento y consultoría arquitectónica para el mercado de la construcción en Guatemala.

Durante años la empresa ha desarrollado sus actividades en diversas regiones del país, en departamentos como Sololá, Alta Verapaz, Baja Verapaz, etc.

Teniendo un crecimiento estable, hasta hace más o menos tres años, tiempo en el cual han diversificado sus actividades y en la actualidad cuentan con una fuerza laboral de 50 empleados, entre arquitectos, diseñadores de interiores, secretarías y albañiles entre otros.

Debido a los cambios antes mencionados, los directivos de la organización actualmente trabajan en el desarrollo de una serie de planes estratégicos, con el fin de obtener un mayor crecimiento, mejorando y diversificando la prestación de servicios a sus clientes.

Entre sus metas a corto plazo se encuentra, el establecimiento de un sistema de reclutamiento y selección de personal en el departamento de recursos humanos, que permita contar con el personal adecuado en el momento en que se requiera, así como también, establecer las bases para ofrecer a los clientes una gama de servicios más completa.

1.1.2 Actividad productiva

Actualmente la empresa en estudio, además de contar con los servicios de asesoramiento y consultoría, ofrece servicios como: diseño de proyectos habitacionales, remodelaciones estructurales y de ambientes, abastecimiento de mano de obra y materiales, etc. La dinámica de la actividad productiva se describe a continuación:

- a) El cliente solicita una reunión informal con uno de los representantes asesores de la organización, dicha reunión puede llevarse a cabo en las oficinas de la empresa, o en el lugar donde el cliente desee ser visitado, en dicha reunión se le da a conocer al cliente la variedad de servicios que la organización ofrece.
- b) El cliente plantea su necesidad o requerimiento y el asesor aconseja o guía al cliente por el mejor servicio que puede proporcionarle la organización.

- c) Luego de que el cliente elige el servicio, se establece una segunda reunión, en ésta, el cliente es visitado por dos especialistas dependiendo del servicio escogido, es decir, si el cliente elige el servicio de remodelación estructural, por ejemplo, éste será visitado por un arquitecto y un diseñador de interiores, quienes atenderán sus requerimientos.

- d) Después de la segunda reunión, se programan otras, dependiendo del desarrollo y avance del proyecto.

La atención personalizada, les permite tener un contacto directo con el cliente, además de permitirles establecer claramente las condiciones y necesidades del proyecto, aclarando las dudas que puedan presentarse en pro de la satisfacción del cliente.

1.1.3 Insumos y procesos

La organización es una empresa de servicios, por lo que el principal insumo con el que se cuenta, es el recurso humano, es decir personal altamente calificado. Además, cuenta con servicios tales como energía eléctrica, agua potable, teléfono, etc. servicios que son indispensables para cualquier empresa.

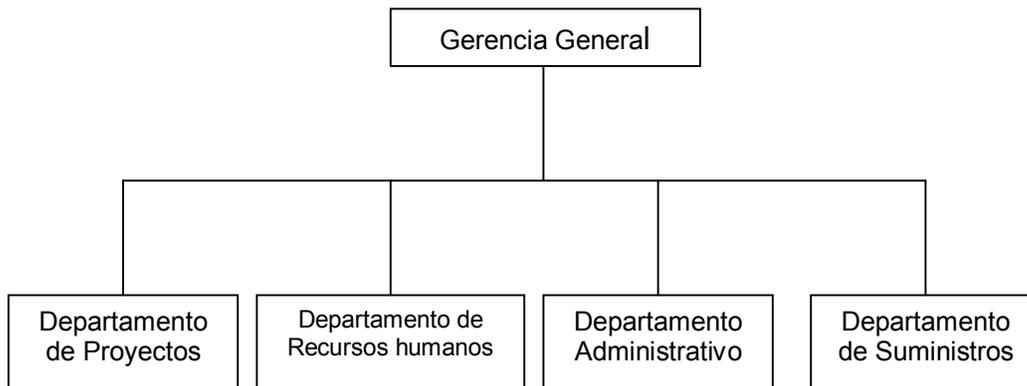
Adicional a los servicios públicos, entre el equipo con el que cuentan se encuentran: las computadoras, plotters, escáner, fax, etc. En cuanto a los procesos, éstos varían de acuerdo al servicio prestado y a la dinámica del proyecto.

1.2 Descripción organizacional

1.2.1. Sistema administrativo actual

Básicamente la administración de la organización se lleva a cabo a través de cinco departamentos como se presenta a continuación:

Figura 1. Organigrama general



Fuente: Empresa en estudio.

1.2.2 Funciones desempeñadas por departamento

- a) **Gerencia General:** es la encargada de planificar, integrar, dirigir y a su vez controlar, estrategias de mercado que permitan el incremento en la demanda de los servicios y productos que ofrece la organización.

- b) **Departamento de Proyectos:** es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el avance en la ejecución de los proyectos ya establecidos y la obtención de contratos nuevos.

- c) **Departamento de Recursos Humanos:** actualmente este departamento se ocupa entre otras actividades, del abastecimiento de personal, evaluaciones de desempeño, solución de problemas internos, cálculo de planillas, etc.

- d) **Departamento Administrativo:** este departamento es el encargado de la contabilidad y finanzas de la organización, así como la administración de los recursos internos de la empresa, también es el encargado del cobro de todo servicio prestado a los clientes.

- e) **Departamento de Suministros:** originalmente este departamento no existía, surge a raíz de la diversificación dada. Actualmente este departamento se ocupa de la adquisición y suministro de materiales para la construcción, así como del abastecimiento de mano de obra para cada proyecto. Otra de las responsabilidades atribuidas al departamento, es la obtención de nuevos proveedores que permitan a la organización economizar y aumentar su margen de ganancias en cuanto al servicio de suministro de materiales para la construcción.

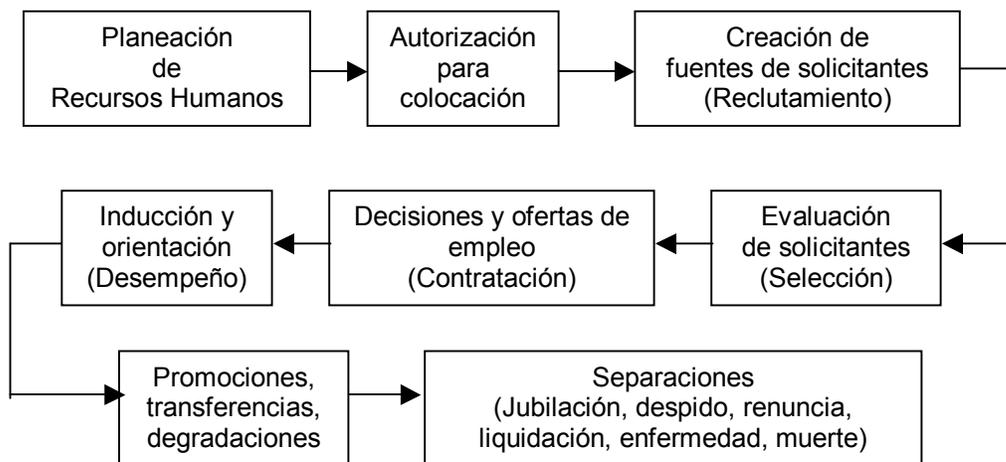
1.3 Definición del proceso de dotación de personal

Actualmente el establecer un método efectivo, a través del cual la organización obtenga una fuerza de trabajo, bien equilibrada y estable, se ha convertido en lo que toda organización desea y necesita, por lo que los departamentos de recursos humanos han implementado procesos para dotar a sus organizaciones del personal adecuado en cualquier momento.

El proceso de dotación de personal es, la herramienta que utiliza el recurso humano para captar candidatos potenciales para ocupar plazas en la empresa, el cual está compuesto por varios pasos: reclutamiento, selección, contratación, inducción en el nuevo puesto de trabajo, entre otros.

A continuación se presenta la secuencia de los subprocesos del proceso de dotación de personal, a través de un flujograma, que en cierto sentido representa el flujo de recursos humanos hacia dentro y hacia fuera de la empresa.

Figura 2. El proceso de dotación de personal



Fuente: Wendell L. French, **Administración de personal**. Página 230.

1.4 Importancia y necesidad del establecimiento de un proceso de dotación de personal

La importancia y necesidad de administrar correctamente el recurso humano, sin perder el tiempo con entrevistas inútiles y sin que la falta de capacitación limite, la eficacia de los diferentes departamentos de la organización, ha provocado, que los gerentes de recursos humanos analicen y apliquen procesos de dotación de personal adecuados, considerando estos, como parte importante de la actividad administrativa.

Un proceso de dotación de personal, permite al gerente de Recursos Humanos llevar a cabo una serie de pasos que le aseguran, en alguna medida, la elección adecuada de personal en la empresa.

El contar con un proceso definido que permita al Departamento de Recursos Humanos abastecer o proporcionar a cualquier departamento, lo que necesite, en cuanto a recurso humano se refiere, hace que la compañía, pierda menos recursos, logrando así un ahorro financiero y mejorando la calidad en sus procesos y actividades productivas, de manera que entre más adecuados sean los candidatos, menos tiempo y gasto se empleará en su capacitación.

1.5 Planeación y reclutamiento de recursos humanos

Es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas ellas tendrán el mismo grado de dificultad y cada una tendrá una estrategia diferente, si se parte de un proceso adecuado de reclutamiento, la selección será, luego sencilla.

Si los puestos son diseñados adecuadamente la organización progresa hacia sus objetivos, de ahí la importancia de la planeación.

El propósito de la planeación es dividir la tarea total que se ha de desempeñar en unidades eficientes a través de la reunión y búsqueda de adecuados candidatos para los puestos (Reclutamiento).

1.5.1 Proceso de reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes o puestos específicos dentro de una organización. Este proceso da inicio cuando se empieza la búsqueda, y culmina con la recepción de solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes dentro de los cuales se obtendrá (a través del proceso de selección), el nuevo o los nuevos empleados.

Esta fase del proceso de dotación de personal toma especial importancia, debido a que de ella depende la cantidad y calidad de optantes a reunir, asegurando en alguna medida el éxito del proceso de selección.

El proceso de reclutamiento se desarrolla a través de dos elementos importantes que son: las fuentes de abastecimiento (lugares donde se puede obtener el personal) y los medios de reclutamiento (formas o métodos empleados para atraer posibles candidatos a la empresa).

En general, los reclutadores desarrollan su labor a través de varios pasos, descritos a continuación:

- a) El reclutador identifica las vacantes o puestos disponibles en una organización, mediante una previa planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.
- b) El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto (perfiles) como a la característica que debe poseer la persona que lo desempeñe, solicitando información adicional a los gerentes o encargados que hayan solicitado el nuevo empleado.
- c) Finalmente da inicio a la búsqueda de los candidatos, empleando así los métodos más adecuados para lograr el éxito del proceso de reclutamiento.

El reclutamiento es, entonces, una actividad de divulgación, con el objetivo de atraer de manera selectiva, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el puesto o la organización, además de suministrar la materia prima para la selección.

1.5.2 Entorno del reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de desempeñarse, los límites de este entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- a) Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b) Políticas de la compañía.
- c) Planes de recursos humanos.
- d) Prácticas de reclutamiento.
- e) Requerimientos del puesto.

a) **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:** las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral, la tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

b) **Políticas de la compañía:** las normas y reglas internas de una organización, constituyen un factor importante a tomar en cuenta en el reclutamiento, ya que tanto el personal interno como los candidatos a un puesto específico, deben adecuarse a ellas.

c) **Planes de recursos humanos:** el establecer de manera anticipada la demanda de empleo a corto y mediano plazo de una organización, constituye una herramienta fundamental y limitante para el reclutador, ya que de esta manera se establece el número de puestos vacantes en determinado período, así como la importancia de los mismos dentro de la organización.

- d) **Prácticas de reclutamiento:** los métodos a través de los cuales se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, constituyen un factor clave, debido a que de ellos depende el éxito del proceso de reclutamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de los candidatos, facilitando así el proceso de selección.

- e) **Requerimientos del puesto:** los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son mas difíciles de encontrar. El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del análisis de puestos (perfil del puesto) y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado.

Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo, ya que a mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario, si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor, poco después de haber sido contratado.

1.5.3 Canales de reclutamiento

En ocasiones, al proceso de la identificación de candidatos puede llamársele canal. Los canales mas usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa, etc. Asimismo, a nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias, por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan mas de un canal. A continuación se describen algunos de estos canales:

- a) **Candidatos espontáneos:** los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan (banco de datos) hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre cierto tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

- b) **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** es probable que los empleados de la empresa prefieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar, en segundo lugar, los candidatos que llegan por ese canal, ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta, en tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

- c) **Anuncios en la prensa:** los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son canales muy comunes para los reclutadores.

La práctica de este canal presenta varias desventajas importantes. Puede producir demasiadas solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Esto puede evitarse mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum a la compañía.

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre se prefiere ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades del empleo (y no un título sin sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear, y la información inicial que será necesaria presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Para el anuncio en un medio escrito, es indispensable: definir la empresa (si no puede mencionarse el nombre de la organización, proporcionar alguna pista), descripción de la plaza, requisitos excluyentes y no excluyentes, frase “gancho” sobre lo que se ofrece, indicaciones generales (de escribir a: o presentarse en:).

- d) **Agencia de empleos:** estas compañías establecen un gran puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente a las oficinas de personal de la compañía contratante.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es dar a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos el diez por ciento del ingreso anual del empleado. En Guatemala existen varias empresas dedicadas a reclutar personal entre las que se puede mencionar *Amcham*, La cámara de comercio, entre otras.

- e) **Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo:** laborando en un nivel mas especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción. Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en ocasiones se les ha acusado de practicar “piratería institucional”.
- f) **Instituciones educativas:** las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- g) **Asociaciones profesionales:** muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

- h) **Sindicatos:** es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador esta relacionado con las normas y los reglamentos similares este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etcétera.
- i) **Agencia de suministro de personal temporal:** estas agencias operan “prestando” personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado; por ejemplo, situaciones en las que se requiera de un interinato.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se encuentran las de su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

Pocas empresas confían a personal temporal el manejo de funciones vitales; así mismo, suelen evitar que los reclutas temporales, participen en procesos que incluyan el manejo de datos confidenciales, la toma de decisiones importantes o actividades que afecten la imagen de la compañía.

- j) **Personal de medio tiempo:** un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etc.) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

Existen, sin embargo, varios factores que cambian la negativa inicial, los servicios de un experto en cómputo, por ejemplo, pueden no ser indispensables durante la jornada de ocho horas si se trata de una compañía pequeña.

- k) **Carta, teléfono y folletos:** para solicitar candidatos a otras empresas, es conveniente emplear ambos medios (carta y teléfono): el primero con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclarar y completar datos. Ciertas empresas editan folletos, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, así como los beneficios que se ofrece, etc.

1.6 Selección de personal

A la etapa de hacer de un candidato un empleado, se le conoce como selección. Es la etapa en la que se clasifican candidatos y se elige a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto, seleccionando entre estos, al candidato más adecuado para satisfacer las necesidades de la organización.

Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

1.6.1 Elementos de la selección

Las etapas más usuales, el orden en que suelen emplearse, así como el conjunto de medios técnicos de los cuales se dispone para lograr la realización del principio: “El hombre adecuado para el puesto adecuado”, se les conoce como elementos de la selección. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- a) La información que brinda el análisis de puestos: el cual proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, es decir, el Perfil del puesto.
- b) Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo: los cuales permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permite conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c) Los candidatos: son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

1.6.2 Aspectos externos (en el mercado de trabajo)

El aspecto externo es otro elemento importante a ser considerado en el proceso de selección, ya que resulta importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para seleccionar entre ellos a los que habrán de ser contratados.

Algunos puestos son mas difíciles de llenar que otros, especialmente los que exigen conocimientos especializados. En estos casos se habla de puestos de baja razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número de solicitantes.

1.6.3 Aspectos éticos

El aspecto ético es también otro elemento importante a ser considerado dentro del proceso de selección, en el cual, el especialista o encargado de la selección de personal toma un papel fundamental en la decisión de contratar, por lo tanto se debe de tomar en cuenta la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética revertirá en su contra.

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no solo éticamente condenables, sino que también prácticas de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente, no será idónea, sino que, será poco confiable y perderá el respeto por sus autoridades.

1.6.4 Pasos del proceso de selección

El proceso de selección de personal consta de una serie de pasos, que se llevan a cabo para administrar dicho proceso de una forma lógica y ordenada:

- ✓ Hoja de solicitud (la forma de solicitud).
- ✓ Pruebas de idoneidad.
- ✓ Entrevista.
- ✓ Verificación de datos y referencias.
- ✓ Examen médico.
- ✓ Entrevista con el supervisor.
- ✓ Descripción realista del puesto.
- ✓ Decisión de contratar.

En la actualidad, es conveniente que cualquier departamento de recursos humanos que se encuentre en el proceso de selección, realice una preselección de los curriculum que le sean de mayor utilidad, realizando con ellos, una entrevista previa de verificación de datos y referencias frente al candidato, de tal forma que se logren profundizar datos específicos del curriculum presentado, así como también, se le puede dar al candidato, pormenores del puesto y de la organización que lo ofrece, a continuación es conveniente que el entrevistador pregunte al candidato si todavía es de su interés seguir participando en el proceso de selección del puesto, de ser así, se le deberá proporcionar la “Hoja de solicitud de empleo” y se continuará con el proceso de selección.

Al realizar el proceso de selección en el orden antes descrito, se obtendrá un ahorro significativo de recursos para la organización en el desarrollo de su proceso de dotación de personal, debido a que únicamente se dará seguimiento a la documentación de los candidatos realmente interesados en el puesto, evitando gasto de papelería (como hojas de solicitud, pruebas psicométricas, etc.) con personas que de una u otra forma no estarán interesadas.

El reclutador deberá también elegir dentro de toda la papelería presentada, a aquellos que puedan ser de utilidad en otros puestos dentro de la organización y deberá formar la base de datos propia de la organización.

Es conveniente que cualquier empresa cuente con una base de datos, debido a que puede ser de gran utilidad para procesos posteriores de colocación, obteniendo un ahorro en los recursos de la organización.

1.6.4.1 Hoja de solicitud (la forma de solicitud)

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Su importancia radica en que es la base del proceso de selección y todos los demás pasos se comparan con ella, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

La hoja de solicitud es de gran utilidad ya que puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física , etc. Además, a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, ya que, pasará a formar parte en el banco de datos de la compañía.

Sirve también para cerciorarse, “a primera vista”, de los requisitos mas obvios y fundamentales: como la edad aproximada, presentación, etc. por eso suele llamársele “entrevista previa”.

Los curriculum vitae contienen información similar, pero el formato es diseñado por el solicitante y no de la organización. Es norma común, en la hoja de solicitud, que se pidan al candidato varios datos que son de interés a la empresa, como lo son:

- ✓ Datos personales: nombre, domicilio, estado civil, entre otros; estructura familiar y sus características económicas: nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante. ¿Cuántos viven con él o con quienes vive?, participación económica en el sostenimiento del hogar, y de aquellos que solo lo hagan parcialmente (jóvenes solteros).

- ✓ Antecedentes laborales: con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Esto permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencia del candidato.

Dentro de los datos que se le piden están: empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos que tuvo, motivos de haberse separado, nombre de sus jefes inmediatos, entre otros, es conveniente que estos datos se requieran en orden regresivo, que le facilite al solicitante recordarlos.

- ✓ Preparación académica: tradicionalmente, la educación recibida a constituido un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

- ✓ Pertenencia a instituciones, distinciones y pasatiempos: especialmente cuando se recluta para llenar vacantes a nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización en la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra de mas que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia, suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos y sueldo que pretenden, etc.

Por último, debe mencionarse que las cartas de recomendación que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, por lo que es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para entrevistarlas después.

1.6.4.2 Prueba de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios, que simulan condiciones de trabajo. Las evaluaciones o pruebas de idoneidad, constan de tres elementos:

- a. Aspectos personales
- b. Aspectos intelectuales
- c. Aspectos sociales-laborales.

Los test gráficos proporcionan información acerca de cómo está estructurado o no el sujeto, es decir, muestra aspectos personales y cómo los pone en juego, indica fortalezas de los aspectos personales.

El nivel intelectual indaga la inteligencia del sujeto bajo estudio, a través de pruebas como *Raven*, *Dominos* y la más común, *OTIS*, la cual utiliza parámetros de medida (Medio, Superior, Inferior) que se aplican según el grado de preparación académica.

Para medir aspectos sociales-laborales se utilizan pruebas como *Rorschach* o el *Zulliger* y a nivel electrónico la PF16 que miden personalidad en el puesto de trabajo, así como si el aspirante al puesto presenta tendencia a drogas, depresiones, etc.

Entre otros tipos de evaluaciones se encuentran, las evaluaciones de potencial y las evaluaciones técnicas.

1.6.4.3 Entrevista

La entrevista es uno de los más valiosos elementos de los cuales dispone el administrador. Esta consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto al que aspire el solicitante.

El entrevistador debe fijar como objetivo responder a dos preguntas generales; ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, debido a su flexibilidad, ya que se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos, ya que los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información de la organización.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa, al cual se le llama “entrevistador” y un solo solicitante . Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes (entrevista individual o entrevista de grupo).

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

Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista.

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser, estructuradas, no estructuradas o inestructuradas, mixtas, de solución de problemas o situacional y las denominadas entrevistas de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada.

1.6.4.3.1 Entrevista estructurada

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas determinadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. En la entrevista estructurada el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de los antecedentes del solicitante y sigue una lista de puntos detallada y específica. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso puramente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.

1.6.4.3.2 Entrevista no estructurada

Este tipo de entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no provistas durante la conversación. El entrevistador inquiera sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que asemeja una plática común.

Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave es que en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, este tipo de entrevistas se basa esencialmente en permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante.

1.6.4.3.3 Entrevista mixta

En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permiten un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

1.6.4.3.4 Entrevista de solución de problemas

Las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato o candidatos para que expliquen como las enfrentarían. Se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopte el solicitante o solicitantes. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante y el grado de validez que las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto, la suposición que apoya a tal técnica es que la conducta que se manifiesta en la solución del problema se relaciona con el éxito potencial en el puesto.

1.6.4.3.5 Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento. Estas entrevistas son intentos deliberados de crear presión para ver que tan bien se desempeña un candidato bajo presión. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

1.6.4.4 Verificación de datos y referencias

Para obtener información acerca del solicitante en cuanto a su calidad como persona, su grado de confiabilidad, su desempeño, etc. los especialistas en personal recurren a la verificación de los datos y las referencias. A menudo las referencias personales resultan ser consideradas, por los reclutadores, como poco objetivas, debido al hecho de que tales referencias son proporcionadas casi siempre por familiares y amigos.

Sin embargo, las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo, además, son uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidades del trabajador, ya que si las posee debe haberlas revelado en trabajos anteriores. Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota haberse ocupado de asuntos personales, entre otros dos trabajos, ya que muchas veces se puede ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves.

Investigar los antecedentes penales, cartas de recomendación y el domicilio y familia del solicitante son también de mucha importancia, ya que pueden ser indicadores de inconvenientes para ocupar al solicitante.

1.6.4.5 Examen médico

Es conveniente que el proceso de reclutamiento incluya un examen médico, ya que es normal que la empresa desee verificar la salud del futuro personal.

La organización puede tener el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padezca de una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Conocer si el trabajador tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería, obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o un drogadicto, verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos, en fin, todo aquello que además de beneficiar al trabajador, mejore su eficiencia en el trabajo.

1.6.4.6 Entrevista con el supervisor

En la gran mayoría de empresas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante, especialmente habilidades y conocimientos técnicos.

1.6.4.7 Descripción realista del puesto

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

1.6.4.8 Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato, en asesoría del departamento de recursos humanos de la organización.

Una vez realizada la selección del candidato, se procede a notificar a la persona elegida; se le indica el día en el que deberá presentarse a la empresa a laborar y a firmar contrato en el cual se describirán sus prestaciones, sus derechos y obligaciones, luego pasará al proceso de inducción administrativa del puesto.

1.7 Descripción de los subprocesos que conforman el proceso de dotación de personal

Como se mencionó anteriormente el proceso de colocación es un flujo de sucesos o procedimientos que tiene como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales en todos los niveles, este proceso incluye los subprocesos que se describen a continuación.

1.7.1 Planeación de recursos humanos

Mediante la planeación de recursos humanos la administración se prepara para colocar a la persona adecuada en las posiciones idóneas en las circunstancias apropiadas y el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son más útiles, a fin de alcanzar tanto los objetivos de carácter individual como los de la organización.

La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La PRH permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a corto y largo plazo en lo referente a recursos humanos. Los planes a corto plazo determinan las vacantes que es necesario llenar en el curso del año entrante. Los planes a largo plazo estiman la situación de recursos humanos a futuro. Entre las ventajas de la planeación de recursos humanos se cuentan:

- ✓ Se mejora la utilización de los recursos humanos.
- ✓ Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- ✓ Se economiza en las contrataciones.
- ✓ Se expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos.

- ✓ Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La planeación de recursos humanos es un subproceso que incluye un análisis de los niveles de capacidad en la organización (frecuentemente denominado “inventario de capacidades”).

La planeación de recursos humanos es un proceso continuo y amplio, que no consiste solamente en hacer proyecciones, aunque también incluye dicha actividad. Si se lleva a cabo una planeación continua y de buena calidad, los datos necesarios se deben recabar, procesar e interpretar sistemáticamente, utilizando para ello, el Procedimiento Electrónico de Datos (PED) que puede ser utilizado en organizaciones grandes, donde se deben hacer planes que implican una gran cantidad de empleados, con diferentes capacidades y grados de pago.

En organizaciones más pequeñas, las listas de nombres o números, o de ambos, clasificadas por diferentes categorías, pueden ser suficientes. La planeación de recursos humanos, para ser significativa debe estar basada en especificaciones de personal, que a su vez, surgen del diseño de puestos (perfil).

Asimismo la planeación de los recursos humanos puede señalar necesidades de capacitación y desarrollo e, inversamente, la calidad de la capacitación y el desarrollo que se está llevando a cabo en la organización influirá en la calidad en la fuerza de trabajo.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de recursos humanos, es esencial para la planeación de las políticas de empleo.

A continuación se presentaran algunas causas que provocan demanda de personal a futuro:

Tabla I Causas que provocan la demanda de personal a futuro

Causas externas	Causas internas	Fuerza de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ● Factores económicos. ● Elementos sociales, ● Políticos y legales. ● Cambios tecnológicos. ● Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planes estratégicos. ● Presupuestos. ● Venta de pronósticos de producción. ● Nuevas operaciones, líneas y productos. ● Reorganización y diseño de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jubilaciones. ● Renuncias. ● Despidos. ● Muerte. ● Licencias.

Fuente: William Werther, **Administración de personal y recursos humanos**. Página 48.

Las principales decisiones de la dirección inciden en la demanda de recursos humanos, el plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa, por medio de ese plan toda la empresa se fija objetivos a largo plazo, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios.

Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus principales características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en la forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

Los pronósticos de ventas y de producción son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Los nuevos proyectos se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos, cuando en una organización se genera internamente una nueva operación el tiempo necesario para poner en marcha todo el proyecto puede ser suficiente para que se desarrollen planes a corto y largo plazo. Cuando la nueva operación se origina en una fusión o en la adquisición de una empresa, es necesario llevar a cabo una revisión inmediata de las demandas de recursos humanos, lo que puede conducir a una nueva organización y a nuevos diseños de puestos.

Una reorganización así puede alterar radicalmente la demanda de recursos humanos. De manera similar, el nuevo diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados.

La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes o licencias. Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en situaciones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse.

Los instrumentos que pretenden pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas, ambas solo permiten un mayor grado de aproximación en cuanto a la demanda futura de empleados.

A continuación se presentan algunas técnicas para pronosticar necesidades de recursos humanos:

Tabla II Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos

Técnicas basadas en la experiencia	Técnicas basadas en tendencias	Técnicas basadas en otros factores
<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones informales. • Investigación formal a cargo de expertos. • Técnica Delfos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolación. • Indexación. • Análisis estadístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de presupuestos y planeación. • Análisis de nuevas operaciones. • Modelos de computadora.

Fuente: William Werther, **Administración de personal y recursos humanos**. Página 50.

Las técnicas de pronóstico basadas en la experiencia se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. En las organizaciones pequeñas el director de operaciones o el gerente de personal pueden poseer toda la información necesaria. En organizaciones mayores, el método más sencillo consiste en la consulta directa a los gerentes.

La técnica *Delfos* constituye un paso ulterior hacia técnicas más avanzadas, cuando se emplea esa técnica también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea, por lo general.

El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. No es extraño encontrar opiniones encontradas y peticiones contradictorias. Al repetir este procedimiento (unas tres veces), suele encontrarse que la opinión de los gerentes tienden a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

Dentro de los pronósticos basados en tendencias es muy probable encontrar varios métodos, los dos más sencillos son: La extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes proporciones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios de las causas que motivan la demanda.

Existen otros métodos para calcular la demanda futura de recursos humanos, uno de ellos es el análisis de presupuestos y planeación (presupuestos detallados y planes a largo plazo).

Cuando las operaciones nuevas complican la planeación de contrataciones, se puede emplear el análisis de nuevas operaciones, este análisis requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares. Las técnicas de pronóstico más avanzadas implican el uso de computadoras. Los modelos de computadora, son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación y la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y a largo plazo. Los planes a largo plazo son cálculos de necesidades probables, los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Un cuadro de contrataciones lista las necesidades de contratación en el corto plazo; por lo general, no más de un año, puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidades, son aproximaciones de gran utilidad.

La planeación de los recursos humanos puede señalar necesidades de capacitación y desarrollo e, inversamente la calidad de la capacitación y el desarrollo que se está llevando a cabo en la organización influirá en la calidad de la fuerza de trabajo.

1.7.2 Autorización de colocación

Usualmente se lleva a cabo por medio de requisiciones de empleados. Las requisiciones sirven para notificar a las personas responsables del reclutamiento (ya sea desde fuera de la empresa o desde transferencia o promoción interna) que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas y que la persona apropiada ha autorizado todas las adiciones.

Frecuentemente las requisiciones sirven para controlar costos de mano de obra porque el ejecutivo responsable de aprobarlas o desaprobarlas tendrá el poder de aumentar, reducir o mantener el número de empleados en la organización total o en algún departamento.

Dado que dichas requisiciones por lo general establecen rangos de salarios o especificaciones para la posición, la capacidad de aprobación es también la capacidad de controlar la estructura de salarios y los niveles de capacidades dentro de la organización. Se puede asignar con esta autoridad a un ejecutivo, dos o más, con base en aprobación conjunta. Sin embargo, casi siempre el ejecutivo en cuya unidad existe la vacante y el gerente de personal aprobarán conjuntamente las requisiciones. El sistema de requisiciones se debe planificar cuidadosamente para evitar cuellos de botella innecesarios.

1.7.2 Creación de fuentes de solicitantes

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos, el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones las que se quiere llenar. El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización; empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etc.

La creación de fuentes de solicitantes puede incluir, la publicidad (anuncios de los puestos disponibles dentro y fuera de la organización), reclutamiento en universidades y el campo laboral, etc.

El propósito de este subproceso es interesar a un número suficiente de personas calificadas en la vacante dentro de la organización. El desarrollo de fuentes de solicitantes requiere una coordinación considerable con la planeación de los recursos humanos. Se debe analizar el mercado de mano de obra para determinar donde se pueden localizar las capacidades específicas, y se necesita tomar decisiones acerca de que lugares se deben contactar o visitar, en donde se debe colocar la publicidad y quién debe llevar a cabo el reclutamiento.

1.7.4 Decisiones y fuentes de solicitantes

El elegir adecuadamente la fuente de solicitantes que se establecerá para el proceso de reclutamiento de un puesto específico, es muy importante, ya que de esta forma se podrán establecer objetivos y minimizar recursos en el transcurso del proceso de colocación de la organización.

A continuación se presentan las fuentes de referencia interna y externa más comunes, así como sus ventajas y desventajas.

Tabla III Fuentes de referencia interna y externa más comunes

FUENTES DE SOLICITANTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Interno: Circulares, cartelera informativa, concurso de oposición, volantes, promociones internas, e-mail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mas económico. • Mas rápido. • Presenta mayor índice de validez y seguridad. • Poderosa fuente de motivación para los empleados. • Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige empleados listos para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. • Puede generar conflictos de intereses. • Puede elevar a los empleados al máximo de incompetencia.
<p>Externo: Radio y televisión, anuncio de prensa, volantes en universidades, colegio de profesionales, sindicatos, escuelas de segunda enseñanza, escuelas técnicas, empresas de personal temporal, ferias de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. • Renueva los recursos humanos de la empresa. • Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal, desarrolladas por otras empresas o por los propios postulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarda mas que el reclutamiento interno • Mas costoso. • Menos seguro que el interno. • Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. • Puede traer aparejado problemas salariales a la empresa.

Fuente: William Werther, **Administración de personal y recursos humanos**. Página 65.

1.7.5 Evaluación de solicitantes

Además de las pruebas de idoneidad psicológicas, se encuentran también las evaluaciones de potencial, estas se pueden administrar individual o grupal, aplicándose con límite de tiempo. Una evaluación de potencial puede apuntar a realizar cuadros de reemplazo a nivel interno de la empresa, también se puede aplicar cuando se quiere reducir personal.

Se debe tener conocimiento sobre que desea evaluar la empresa, sus objetivos, políticas, propósitos. Se debe tomar en cuenta que es lo que se espera de la persona (de acuerdo al perfil). En realidad se evalúa el potencial de una persona para realizar una tarea operativa o gerencial.

También existen las evaluaciones técnicas que se aplican directamente para realizar las funciones del cargo, se derivan de los conocimientos académicos y la experiencia laboral del evaluado, para este tipo de pruebas se necesita conocer el proceso y saber cuanto tiempo lleva cada función, para poder validar las pruebas.

Esta prueba se realiza a cargo del jefe de línea, donde se encuentra la vacante, pueden ser situaciones o de conocimientos. Los resultados de todas las evaluaciones son trasladados a un cuadro de comparación de resultados, y analizados para su proceso de selección, el cual no debe de ser muy largo, a lo sumo de cinco días hábiles.

1.7.5.1 Validación de pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y no debe emplearse para fines de selección. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

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

Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión porque las puntuaciones dependen del azar, la prueba no es confiable, y cuando no son confiables las pruebas suelen también carecer de validez.

1.7.5.2 Pruebas psicológicas

Existe gran variedad de pruebas psicológicas, cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área, la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones, se registran en el manual de cada prueba, este debe consultarse antes de emplearla. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente, entre las pruebas más comunes podemos mencionar: Las pruebas psicológicas, las pruebas de conocimiento, las pruebas de desempeño, y las pruebas de respuesta gráfica, etc.

- ✓ Las pruebas psicológicas: miden la personalidad. Se cuenta entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy baja y subjetiva, entre estas podemos mencionar: Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota, mide la personalidad de ejecutivos, y personal con acceso a información confidencial). Inventario psicológico (California, mide la personalidad de ejecutivos, gerentes, supervisores), guía *Guilford-Zimmerman* del temperamento (mide la personalidad, personal de ventas).

Evaluación crítica del raciocinio-*Watson-Glaser* (mide la habilidad lógica y de raciocinio de ejecutivos, gerentes, o supervisores). Prueba de *Owens* de creatividad (mide la creatividad y habilidad de juicio para ingenieros), AMP (Se utiliza para el personal a contratar que tenga estudios arriba de 6to. Primaria), AVL (Su inclinación es para verificar los valores morales de las personas), entre otras se pueden mencionar: BFA (Batería Factorial de Actitudes), BELL, MOSS, PF16, SN-59 (Sinceridad, neurotismo y 59 preguntas), RARSIT, RAVEN, *WONDERLIC*, *CLEAVER*.

- ✓ Pruebas de conocimiento: son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Entre estas podemos encontrar: ¿Cómo supervisar? (mide el conocimiento de las practicas de supervisión, para gerentes y supervisores); Cuestionario de opiniones sobre liderazgo (mide el conocimiento de técnicas de liderazgo para gerentes y supervisores); Prueba general de aptitud (mide la habilidad verbal, espacial y numérica, y es utilizada para solicitantes no calificados).

- ✓ Pruebas de desempeño: mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada, entre estas podemos mencionar: Prueba *Stronberg* de destreza (mide la coordinación física aplicable para dependiente de almacenes, por ejemplo); Prueba revisada de expresión documental (*Minnesota*, mide la visualización espacial aplicable a diseñadores); Prueba para oficinistas (*Minnesota*, mide la habilidad para trabajar con nombres y con números, aplicable para oficinistas); Prueba de simulación del trabajo (mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo, aplicable a gerentes y profesionales).

- ✓ Pruebas de respuesta gráfica: finalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o del detector de mentiras es la mas común, su uso es prácticamente inexistente.

1.7.6 Decisiones y ofertas de empleo

Las ofertas de empleo con frecuencia las hace el departamento de personal, por supuesto, en cada situación existe la posibilidad de que el solicitante rechace la oferta de empleo. Las ofertas de empleo deben estar relacionadas con los planes desarrollados en la planeación de recursos humanos. El rechazo de un solicitante que puede estar calificado para un puesto en vez del que esta en consideración es una falta de visión, es deseable una perspectiva amplia de colocación diferencial por parte del empleador, particularmente en periodos en que algunas capacidades estén escasas.

Cualquier oferta de empleo debe estar relacionada con la estructura actual de sueldos y salarios. Si un sueldo o salario es demasiado bajo, puede dar como resultado que el candidato rechace el puesto, y de aceptarlo, la consecuencia puede ser un empleado descontento. Si la oferta es demasiado alta, pueden surgir problemas con los empleados actuales. Así, las ofertas de empleo y los salarios iniciales están directamente relacionados, y tienen un impacto en los procesos de compensación y determinación de justicia en una empresa.

1.7.7 Inducción y orientación

El tiempo invertido en la inducción y orientación de un nuevo colaborador es una pieza fundamental de la relación futura entre la organización y el mismo, por lo que no es un tema de menor importancia y debe fijarse como una política.

Es un proceso formal que lleva como objetivo principal, el de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo.

Es esencial que exista una cuidadosa planificación, haciendo énfasis en los objetivos del programa, los temas a tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Haciendo hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y sentimiento de pertenencia.

En este proceso se encuentran involucrados: Todo ingresante en la organización con carácter de nuevo colaborador; el jefe directo, encargado de la inducción operativa; la gerencia de recursos humanos; el personal de línea (jefes y gerentes) idóneo para los temas contemplados en la inducción institucional. La metodología a seguir puede ser a través de una carpeta, un curso, un vídeo o un CD.

1.7.7.1 Inducción institucional

Tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas, referentes al negocio, la cultura y el desarrollo que todo nuevo colaborador debe recibir, todos estos temas se entregan en una carpeta y se puede agregar: Información sobre la empresa, así como su visión y misión, los valores, el organigrama, la historia de la empresa, los objetivos, el mapa de las instalaciones, listado de términos exclusivos de la organización, políticas, normas internas, prestaciones y beneficios, copias de formularios de uso común, procedimientos de emergencia y prevención de accidentes, teléfonos internos, información vinculada al mercado, competencia, productos, etc.

1.7.7.2 Inducción al puesto de trabajo

Su objetivo es desarrollar una serie de conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con el puesto, que el nuevo colaborador deberá saber y profundizar. Explicarle que se espera de él resultados y conductas, clarificar expectativas de la organización y del responsable a su cargo, como se lleva a cabo la gestión en su grupo de trabajo.

Este tipo de inducción es responsabilidad del jefe de cada departamento, y los puntos a considerar son: Recepción formal, incluyendo la presentación ante los compañeros de trabajo; explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto; capacitación que recibirá; expectativas del supervisor y de la organización, en lo que se refiere a asistencia, conducta y presencia; cadena de mando a quien reportar y criterios de evaluación de desempeño.

1.7.8 Promociones, transferencias, degradaciones y separaciones

Cuando las empresas tienen un plan de carrera para sus colaboradores se llevan a cabo promociones y transferencias de puestos, con el fin de hacer mas atractivo y menos tedioso o monótonas las labores desempeñadas por el mismo, brindando oportunidades de desarrollo a nivel personal y laboral al trabajador.

Las degradaciones en un determinado puesto, se presentan cuando al evaluarse el desempeño de un trabajador, el resultado revela poco o ningún progreso en su eficiencia. Las separaciones pueden ocurrir por diversos factores o causas, entre estas están: La jubilación, despido, renuncia, liquidación, enfermedad, o la muerte.

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta en la actualidad con cincuenta empleados, entre personal operativo y administrativo.

La estructura organizacional de la empresa está formada por dos niveles, el primer nivel constituido por la Gerencia General, el segundo lo forman los distintos departamentos (cuatro en total), cada uno de estos departamentos lleva a cabo tareas distintas y específicas, por lo que es necesario evaluar el estado operativo general actual de la empresa, estableciendo con ello un plan de mejoras necesarias, con el fin de desarrollar de una manera eficiente y efectiva el proceso administrativo de la organización, haciendo énfasis en el desempeño del departamento de Recursos Humanos.

2.1 Análisis de la empresa

Para llevar a cabo la evaluación del estado operativo de la empresa, se analizará tanto la estructura organizacional actual, como el desempeño de cada uno de los departamentos.

2.1.1 Estructura organizacional

Respecto al organigrama actual de la empresa, éste se encuentra poco detallado y necesita reestructuración, debido a que los niveles organizacionales no muestran al personal a cargo de los diferentes departamentos, es decir, jefes de línea, asesores, etc. Además, debido a los planes de diversificación e innovación de servicios y productos, es conveniente que se establezca de una manera clara y detallada la cadena de mando de cada departamento.

Logrando así que el personal tanto operativo como administrativo, identifique con rapidez quiénes son sus autoridades y quiénes son sus subalternos.

Actualmente, dentro de la empresa, la dirección general se lleva a cabo con un estilo participativo, en el cual se comparten las responsabilidades y beneficios entre todos y cada uno de los departamentos de la organización, además el estilo de liderazgo ejercido dentro de la empresa es de tipo participativo orientado a personas, el tramo de control es moderadamente pequeño entre la gerencia y los distintos departamentos, la comunicación formal se realiza de forma descendente y las líneas de mando son verticales.

Dentro de cada uno de los departamentos se pueden observar distintos tipos de liderazgo, tal como es el caso de los departamentos de Recursos humanos y Administración, los cuales aplican un liderazgo participativo orientado a personas, siendo sus tramos de control moderadamente pequeños y el canal de comunicación formal utilizado es descendente.

Sin embargo, tanto en el departamento de proyectos como en el de suministros, el liderazgo que se presenta es de tipo autócrata, orientado a las tareas, esto les permite a los supervisores tener un mejor control situacional, con índices altos de exigencia en calidad, ya que se admiten pocos o ningún error en el desempeño de las tareas. Entre los aspectos negativos de éste tipo de liderazgo se puede observar la dependencia de los subordinados hacia sus superiores, lo que hace de una u otra forma que la mano de obra en cada proyecto deba ser supervisada constantemente.

2.1.2 Desempeño de cada departamento

Cada departamento lleva a cabo una función específica dentro de la organización, de manera que el desempeño adecuado de los distintos departamentos en el cumplimiento de sus tareas, es esencial.

A continuación se describen las funciones atribuibles a cada departamento y se analiza seguidamente su desempeño, sin proponer mejoras, las cuales serán planteadas más adelante.

2.1.2.1 Gerencia general

Este departamento realiza todo tipo de funciones administrativas, referentes a la promoción y publicidad de la organización, estableciendo planes a corto y largo plazo con el fin de aumentar la demanda de sus servicios y productos.

Dentro del desarrollo de las funciones que realiza este departamento, se observa, la inexistencia de una diversificación de puestos y la inadecuada centralización en la toma de decisiones, éstos, entre otros, son aspectos que impiden que la empresa sea enriquecida con ideas nuevas para la creación de planes de comercialización y limitan la delegación de responsabilidades. Cabe mencionar que el desarrollo de estas actividades se equilibra en gran parte, gracias al tipo de liderazgo participativo ejercido por la alta dirección. Las opiniones de los distintos departamentos son tomadas en consideración, más no totalmente válidas para la toma de decisiones ejercida.

En general el desempeño de este departamento, presenta áreas de posible mejora las cuales serán presentadas posteriormente.

2.1.2.2 Departamento de proyectos

Es el encargado de administrar todo proyecto dentro de la empresa, así como también, lleva a cabo la supervisión de los avances en los proyectos, presentando informes periódicos ante Gerencia general y clientes. Tiene bajo su responsabilidad, el desarrollo de todo plan presentado por la Gerencia general, encargado de contactar a nuevos clientes y llevar registros de cobros y pagos de los proyectos.

Actualmente, este departamento cuenta con supervisores a nivel interno, los cuales se encargan de llevar el control de los avances en obra, y establecer requisiciones de materia prima y/o mano de obra.

Debido a que el departamento realiza funciones que no son atribuibles a la naturaleza de sus actividades, el desempeño presentado puede mejorarse.

2.1.2.3 Departamento de recursos humanos

Departamento encargado de abastecer de personal a toda la organización, llevar a cabo las evaluaciones de desempeño, solucionar todo tipo de problemas internos relacionados con recursos humanos, responsable del cálculo y efectivo pago de planillas de sueldos y salarios, además es el departamento encargado de extender certificados de trabajo para los empleados que lo requieran, etc.

Actualmente, este departamento presenta un desempeño poco satisfactorio, debido a diversas causas, entre ellas, el incremento en el índice de rotación de personal, el tiempo efectivo que le toma al departamento abastecer de personal a la organización, llevar el control, registro y pago de planillas, además del largo y tedioso proceso que le lleva a un trabajador, la adquisición de un certificado de trabajo, estos y otros aspectos hacen que las funciones de este departamento presenten ineficiencias, las cuales se analizarán posteriormente.

2.1.2.4 Departamento administrativo

Encargado de llevar la contabilidad, finanzas y de administrar los recursos internos de la empresa, además de realizar los planes de cobro de servicios a clientes, entre otras.

Las funciones desarrolladas por el departamento de administración deben incluir dentro de sus atribuciones varios procesos, que actualmente son llevados a cabo por otros departamentos, tal es el caso del cálculo de planillas, el registro de pagos y cobros a los clientes, entre otras.

Debido a lo observado, el desempeño que presenta este departamento, puede mejorarse y lograr así una administración efectiva.

2.1.2.5 Departamento de suministros

Este departamento fue creado recientemente, y la gerencia general ha pensado para él, a futuro, que no solo será una fuente de suministro interno, sino también la innovación de un servicio de abastecimiento externo.

Actualmente, es el encargado de la adquisición y suministro de materiales para construcción, mano de obra para cada proyecto, y la obtención de nuevos proveedores para obtener mayores márgenes de ganancia. El proceso de suministro se lleva a cabo de la siguiente forma:

- a) Recepción de requisiciones del departamento de proyectos al departamento de suministros,
- b) Preparación de los materiales detallados en la requisición,
- c) Despacho de materiales requeridos, con dos o tres días de anticipación,
- d) Transporte de los materiales hacia la ubicación del proyecto,
- e) Entrega de materiales al encargado de proyecto, quien tiene la responsabilidad de revisar que dicha entrega sea satisfactoria, según la requisición realizada.

Figura 3. Flujograma del proceso de suministros



Fuente: Empresa en estudio.

El departamento de suministros, administra también los recursos y materiales de oficina, atribución que no le corresponde, por ser una actividad que debe ser desarrollada por el departamento administrativo.

Este departamento se abastece de mano de obra de forma independiente, de manera que no toma en cuenta la asesoría del departamento de recursos humanos en la realización de dicho proceso, lo que ha venido provocando un incremento en la tasa de rotación de personal, debido a la falta de aptitudes de los candidatos, que no son detectadas en la selección.

2.2 Análisis de las funciones desempeñadas por el departamento de R.R.H.H.

Dentro de las funciones desempeñadas por este departamento, se encuentra; la solución de problemas internos relacionados con el personal, donde el departamento de recursos humanos no debe actuar como un solucionador de problemas en todas las situaciones, sino, debe actuar como un asesor y mediador entre las partes en conflicto, basándose en las políticas de la empresa y leyes laborales.

Dentro de las atribuciones del departamento de recursos humanos no debe incluirse el cálculo de planillas, ya que ésta es una actividad que corresponde al departamento administrativo; sin embargo, el departamento de recursos humanos únicamente es encargado de la fijación de políticas sobre sueldos y salarios, basándose en el establecimiento de diseños y análisis de puestos.

Actualmente este departamento no realiza una planeación de puestos, lo cual le impide dar una respuesta inmediata en el abastecimiento de personal, no dispone de perfiles y descripciones que puedan ayudarle a una adecuada selección de personal, tampoco dispone de un programa de inducción y capacitación que ayude a los nuevos colaboradores a integrarse de forma adecuada a la organización así como al puesto que desempeñarán.

La evaluación de puestos es otra de las atribuciones asignadas al departamento de recursos humanos; sin embargo, este, rara vez la lleva a cabo, razón por la cual no cuenta con formatos preestablecidos para dicha evaluación, lo que ha impedido la determinación de necesidades de capacitación, probabilidades de promoción y el establecimiento de mejoras salariales.

2.3 Sistema actual de dotación de personal

El departamento de recursos humanos es el encargado de llevar a cabo este proceso, el cual realiza, como se describe a continuación:

- a) El encargado del departamento, que requiere un nuevo colaborador, realiza una solicitud por escrito (ver formato en figura 4), dirigida al departamento de recursos humanos, dentro de la solicitud se especifican, características básicas y requisitos que debe llenar el nuevo empleado.
- b) El departamento de recursos humanos, con base en la solicitud antes mencionada, realiza el proceso de reclutamiento, recurriendo a un canal externo (ver figura 5), o bien el reclutamiento interno (ver figura 6), por medio de una cartelera informativa.
- c) Recepción de documentación y papelería, donde de inmediato se proporciona al candidato la hoja de solicitud (ver formato en figura 7).
- d) El departamento de recursos humanos procede a seleccionar las solicitudes que a su criterio se ajustan más al perfil descrito.
- e) A todos los candidatos elegidos se les llama, para concertar una entrevista, donde a criterio del evaluador se elige al mejor candidato, procediendo a su contratación.

Figura 4. Formato de solicitud de personal

Espacios & Volúmenes
Departamento de R.R.H.H.
Solicitud de Personal

Guatemala, ___ de _____ de _____.

Por medio de la presente yo, _____ encargado del departamento, Solicito me sea abastecido el siguiente personal:

No. de personas: _____

Puesto(s) Vacante(s):	Características Básicas	Requisitos indispensables:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

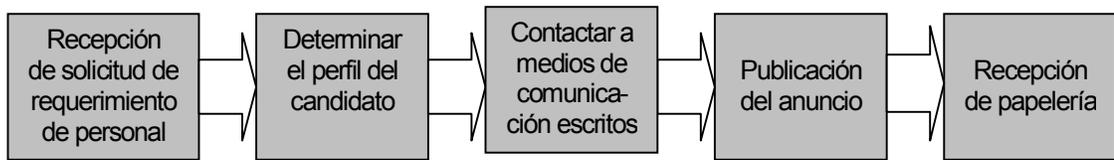
Atentamente, Firma: _____

Departamento de R.R.H.H., recibido por ; _____.

Sello y firma: _____

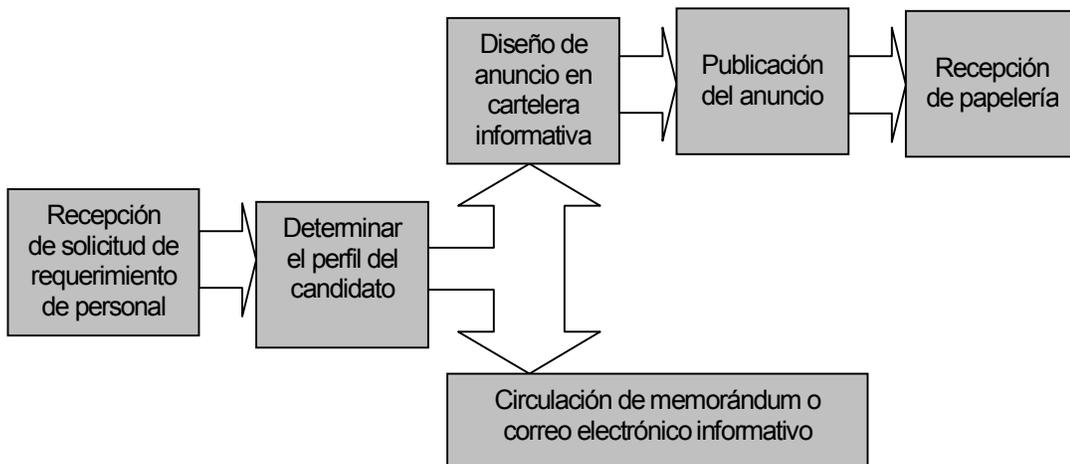
Fuente: Empresa en estudio.

Figura 5. Proceso de reclutamiento externo



Fuente: Empresa en estudio.

Figura 6. Proceso de reclutamiento interno



Fuente: Empresa en estudio.

Figura 7. Hoja de solicitud de empleo actual

HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO	
Datos generales:	
Nombre: _____ Edad: __ años.	
No. de cedula: _____ Estado civil: _____	
Dirección: _____	
Telefono: _____	
Puesto solicitado: _____	
Experiencia laboral:	
Escriba sus empleos mas recientes empezando por el mas reciente.	
1. Empresa: _____ Fecha: _____	
Puesto o cargo desempeñado: _____ Salario: _____	
2. Empresa: _____ Fecha: _____	
Puesto o cargo desempeñado: _____ Salario: _____	
3. Empresa: _____ Fecha: _____	
Puesto o cargo desempeñado: _____ Salario: _____	
Fecha de solicitud: _____	
Firma del solicitante: _____	
Área para uso de la empresa:	
Responsable RRHH: _____ Sello: _____	
Fecha de ingreso; _____ Fecha de egreso: _____	

Fuente: Empresa en estudio.

2.4 Análisis de puestos

Con base en el análisis de puestos, la empresa en estudio podrá analizar y registrar toda información relacionada con los cargos que hay en ella, determinando sus principales características o dimensiones, es a través de este análisis como los cargos serán posteriormente evaluados, para efectos de remuneración y debidamente clasificados para efectos de comparación. Con la implementación del análisis de puestos propuesto, se mejorará el desempeño de cada uno de los departamentos de la empresa. A continuación se presenta el análisis de puestos para la empresa en estudio.

- Gerencia general: antes de realizar el análisis de puestos, la gerencia general presentaba áreas ineficientes o de mejora, ya que no existía una adecuada diversificación de puestos, ni una descentralización en la toma de decisiones, situación que se agudizaba por el desconocimiento de las cualidades que debía poseer el ocupante de dicha plaza, ya que la selección del candidato se realizaba de manera empírica.

Un análisis adecuado de este puesto, establece las cualidades y calidades que el aspirante debe poseer, ya que será el ente regulador y normativo de los distintos departamentos que integran la empresa, permitiendo así una selección más eficiente y efectiva. Al seleccionar a la persona adecuada para el puesto, se logrará una mejora significativa en el desempeño de este departamento, ya que la persona elegida tendrá la capacidad de realizar el proceso administrativo de una mejor manera, debido al conocimiento y la experiencia que poseerá.

- Gerencia de Proyectos: originalmente esta plaza no existía, fue creada por las necesidades propias de la empresa y con el transcurso del tiempo le fueron atribuidas (por costumbre) diversas responsabilidades que actualmente entorpecen el desempeño del departamento, tales como el registro de cobros y pagos de los proyectos.

Debido a que el puesto fue creado sin una planificación adecuada, nunca se han determinado las características o cualidades que debían poseer los optantes al puesto (encargado del departamento).

Con el análisis de puestos presentado, la empresa podrá establecer claramente los requisitos mínimos, que el candidato debe cumplir, logrando así, la colocación de la persona adecuada, facilitando y mejorando el desempeño que actualmente presenta este departamento.

- Gerencia de recursos humanos: al analizar el desempeño del departamento de recursos humanos, se observó que éste es ineficiente, ya que no se cuenta con un proceso de colocación de personal dentro de la empresa, lo que provoca no contar con el personal adecuado.

Otros factores que han sido causantes de la ineficiencia de operaciones de este departamento, son: el cálculo y pago de planillas, la falta de una planificación para el abastecimiento de personal, la inexistente capacitación y mejoramiento de sueldos y salarios, la falta de una constante evaluación del desempeño, han sido algunos de los factores causantes del incremento en el índice de rotación del personal.

Este departamento debe tener presente, que la gran responsabilidad de la administración del recurso humano es conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando, desarrollando capacidades, dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Debido a lo mencionado anteriormente, este departamento debe considerar que la fuerza motivacional básica de los seres humanos en las organizaciones y en sus vidas es, alcanzar y mantener un grado satisfactorio de control sobre sí mismos, sus condiciones de vida, sus expectativas y en general sobre su propio ambiente de trabajo.

Con el análisis de puestos se analiza y registra toda la información relacionada con los cargos, determinando sus principales características, dando como resultado el conocimiento de las cualidades y aptitudes del candidato.

- Gerencia administrativa: la aplicación del análisis de puestos ayudará a elegir al personal adecuado, permitiendo que la función administrativa se lleve a cabo de forma correcta, incrementando así la eficiencia y un mejor desempeño del departamento.

Debido a que actualmente la gerencia administrativa no realiza todas las funciones que debería, su desempeño se ha visto afectado, es por ello que será de gran utilidad contar con el personal adecuado que pueda aportar nuevas tendencias administrativas a los puestos, o bien, el poder implementar capacitaciones al personal ya existente, reforzando áreas débiles, brindando oportunidades de enriquecimiento de puestos y un aumento significativo en el desempeño presentado por cada colaborador.

- Gerencia de suministros: definiendo y analizando claramente cada puesto dentro de la empresa, se podrán establecer los requerimientos básicos que los aspirantes a un puesto dentro del departamento de suministros deben cumplir, ya que éste será, en el futuro, parte fundamental dentro de las actividades productivas de la empresa.

En la actualidad, este departamento, no realiza de forma adecuada el reclutamiento y selección de su personal, por lo que se registra un aumento en el índice de rotación de personal, tal como se mencionó anteriormente.

Con el análisis de puestos propuesto, se podrá establecer un fundamento para llevar a cabo el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, así como la evaluación del personal que actualmente labora en el departamento, con el fin de establecer capacitaciones que le permitan al personal mejorar su desempeño y adecuarse a los requerimientos del puesto.

2.5 Marco legal del análisis y descripción de puestos

Antes de elaborar el diseño del instructivo de trabajo, se debe tomar en cuenta lo contenido en la escritura de constitución de la empresa Espacios & Volúmenes, de acuerdo a lo establecido por el Reglamento Interior de Trabajo, conforme lo estipula el Ministerio de Trabajo, en él se encuentran todas y cada una de las atribuciones de los colaboradores, desde el nivel superior o direccional, hasta el nivel operativo u operacional.

2.5.1 Objetivos

1. Demostrar en forma clara y detallada las funciones de cada unidad administrativa y operacional, precisando su participación en dichas funciones.
2. Ayudar en la coordinación del trabajo de cada uno de nuestros colaboradores y así evitar duplicidad de funciones y pérdida de tiempo.
3. Coordinar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada puesto.
4. Determinar en forma sencilla las responsabilidades que implica cada puesto.
5. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer.

2.5.2 Condiciones y reglas de trabajo

El propósito de establecer condiciones y reglas de trabajo es que los colaboradores tengan conocimiento de la normas establecidas por la organización al momento de iniciar su relación laboral, a la vez que sepan cuales son sus derechos y obligaciones.

Para el establecimiento y determinación de las condiciones y reglas de trabajo dentro de la empresa, se propone el uso de un Reglamento Interno de Trabajo.

El Reglamento Interno de Trabajo es un instrumento básico para la relación entre patrono y trabajador dando a conocer los derechos y obligaciones que deberán cumplir ambos, dentro de la organización.

Por medio de este reglamento, se establecerán los lineamientos bajo los cuales se regirán tanto el patrono como el trabajador, para exigir sus derechos y cumplir obligaciones que atan la relación laboral, además de lo estipulado en el Código de Trabajo.

Cada colaborador deberá tener una copia de este reglamento para consultar cualquier duda que surja.

Los objetivos que persigue el establecimiento de condiciones y reglas de trabajo se mencionan a continuación:

- Que las autoridades de la organización cuenten con un apoyo para la administración y control del recurso humano, utilizando adecuadamente las políticas y normas de acuerdo al Código de Trabajo.
- Dar a conocer los lineamientos que deben seguir las autoridades y colaboradores de la empresa en su labor administrativa y productiva.
- Que los colaboradores conozcan sus derechos y obligaciones en el desempeño de sus labores.
- Brindar armonía en la relación laboral.

El reglamento interno de trabajo se desarrollará a través de una serie de artículos, divididos en las siguientes categorías:

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo se formula de conformidad con lo establecido por el Título II, Capítulo IV, Artículo 57 a 60 del Código de Trabajo, con el objeto de regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán la prestación de servicios y realizaciones concretas de los trabajadores de la organización.

Artículo 2.- Las disposiciones del presente Reglamento Interior de Trabajo, denominado también en lo sucesivo "Reglamento" o "este Reglamento", una vez aprobado por la Inspección General de Trabajo, son de cumplimiento obligatorio, tanto por los trabajadores llamados en adelante también "el personal o los colaboradores" como para la empresa nombrada en lo sucesivo también como "patrono" o " el empleador".

Artículo 3.- El presente Reglamento, de conformidad con la Ley de la materia, será fijado en dos sitios de los más visibles del lugar, centro de trabajo o lugares de trabajo de que conste la empresa, para que sea fácilmente conocido por las personas a quienes se refiere y obliga, o se imprimirá en un folleto que se suministrará a todos los trabajadores de la organización.

Artículo 4.- En el presente Reglamento, se estipula las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores en la organización y sus centros de trabajo. Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio, y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva recogida en la normativa disciplinaria de este Reglamento.

Artículo 5.- La organización, dirección, administración y fijación de políticas técnicas, materiales, de personal y sistemas son facultades exclusivas de la gerencia general de la organización, quienes las ejercerán sin más limitaciones que las que determina el Código de Trabajo, Leyes Laborales, Reglamentos y Disposiciones Legales aplicables e inherentes a su actividad.

Artículo 6.- Son nulas "ipso jure" y no obligan a los trabajadores, cualquier disposición contenido en el presente Reglamento Interior de Trabajo que sea contraria a la costumbre imperante en la organización y disminuya derechos previamente adquiridos por ellos y/o que las leyes laborales les confieran.

Artículo 7.- En este Reglamento se estipula el mínimo de prestaciones otorgadas por el empleador a los trabajadores, sin perjuicio de una superación posterior de las mismas, bien por voluntad de éste o por disposición legal.

Artículo 8.- El principio de rendimiento es exigible, en consecuencia todo trabajador debe dar en la actividad que ha aceptado desempeñar, el rendimiento propio y adecuado de su categoría o especialización profesional.

CAPÍTULO II

Condiciones de ingreso

Artículo 9.- La relación laboral entre trabajadores y empleador, se formalizará a través de la celebración de un Contrato Individual de Trabajo, de conformidad con las leyes laborales respectivas, y una vez el trabajador haya llenado los requisitos establecidos en este Reglamento.

Los dos primeros meses de trabajo, para los contratos por tiempo indefinido, se reputan de prueba conforme a la Ley (4) por lo que durante dicho período la terminación de la relación laboral se produce sin responsabilidad de las partes.

Artículo 10.- Toda persona para ingresar como trabajador en la empresa, deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- a) Ser ciudadano guatemalteco. Cuando no se encuentran trabajadores nacionales que puedan desempeñar con capacidad y eficiencia el cargo de que se trate, podrán ser contratados trabajadores extranjeros de acuerdo con las Leyes de la República de Guatemala.
- b) Llenar el formulario de solicitud de empleo y proporcionar toda la información que se les soliciten. La información proporcionada por el solicitante, así como los resultados de las pruebas, serán estrictamente confidenciales y para el uso exclusivo de la empresa.
- c) Aprobar los exámenes de aptitud y competencia conforme los sistemas y procedimientos que la organización establezca para comprobar la concurrencia de todas las cualidades necesarias para el desempeño del empleo solicitado.
- d) Cuando la naturaleza del puesto lo requiera, los interesados deberán presentar los documentos legales que acrediten condiciones profesionales o técnicas que los califiquen para el puesto de que se trate.
- e) Someterse a los exámenes físicos y psicológicos que la empresa requiera.

- f) Si es menor de edad, pero es de 14 ó más años, no necesita autorización especial para laborar; adjuntando fotocopia simple de la certificación de la partida de nacimiento.
- g) Si fuere menor de 14 años, necesitará autorización de sus padres o representante legal, o en su defecto, debe presentar la autorización para laborar expedida por la Inspección General de Trabajo. Adjuntará fotocopia de la certificación de la partida de nacimiento.
- h) Si se contratare al solicitante, y se comprobare que al celebrarse el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no tienen, o presentándole referencias o documentos personales, cuya falsedad éste, luego compruebe, ejercitando su trabajo en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado. Artículo 77 inciso i, del Código de Trabajo.

Artículo 11.- Los trabajadores contratados a plazo fijo o para obra determinada terminarán su relación laboral con la organización al vencimiento del plazo estipulado o conclusión de la obra para el que fueron contratados, sin responsabilidad para las partes.

Artículo 12.- Si el trabajador a contratarse es de Nacionalidad Extranjera, la organización previamente obtendrá la correspondiente autorización del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, requisito imprescindible e indispensable para el inicio de la relación de trabajo.

Artículo 13.- Cumplidos los requisitos anteriores y convenidas las condiciones en que deberá prestarse el servicio o trabajo, se formulará el correspondiente contrato escrito de trabajo, en original y dos copias que se someterán a registro por la Dirección General de Trabajo, dentro de los quince días posteriores a las suscripción, en donde, una vez aprobado, quedará el triplicado como constancia, se entregará el duplicado al trabajador y el original quedará en poder en poder de la organización.

CAPÍTULO III

Categorías de trabajo, tipos de salario y forma de pago

Artículo 14.- Las categorías de trabajo del personal que presta sus servicios en la organización así como el tipo de salario pactados en forma de pago que a cada uno de ellos correspondan, se realizarán en forma mensual.

Artículo 15.- La organización en la época de mayor volumen de trabajo o movimiento, por emergencias, necesidad urgente de servir pedidos, podrá contratar trabajadores temporales y/o de tiempo parcial.

Dichos trabajadores tendrán condición de eventuales, retribuyéndoseles en proporción al tiempo de trabajo que realicen.

Artículo 16.- El horario a que estarán sujetos los trabajadores de la empresa, es de la siguiente manera:

Jornadas de Trabajo:

a) Personal administrativo:

De lunes a viernes: de 08:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00

Sábados:de 08:00 a 12:00

b) Personal Técnico y de Producción:

Turno 1

De lunes a viernes: de 08:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00

Sábados: de 08:00 a 12:00

Turno 2

De lunes a viernes: de 21:00 a 04:00

Seguridad

Turnos de 24 por 24

Los trabajadores comprendidos en lo que establece el Artículo 124 del Código de Trabajo y Acuerdo Gubernativo 346, pueden laborar hasta un máximo de 12 horas diarias y 72 a la semana.

La jornada Ordinaria Diurna de trabajo efectivo semanal no será mayor a 44 horas ni de 8 horas diarias, computables para los efectos exclusivos de su pago de 48 horas semanales.

La jornada Ordinaria Nocturna Semanal no será mayor de 36 horas ni de 6 horas diarias computables para los efectos exclusivos de su pago de 48 horas semanales.

Artículo 17.- Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la Jornada Ordinaria prevista en este Reglamento, previo Convenio entre Trabajador y Empleador, constituye jornada extraordinaria.

El trabajo en tiempo extra será remunerado por lo menos con 50% de incremento sobre el salario ordinario. Si dicho trabajo extra se realizase en días de asueto o séptimos días será remunerado con incrementos del 100% de su salario ordinario.

El tiempo de trabajo extra que sea necesario e imprescindible para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinario o urgentes que pongan en peligro a las personas, establecimientos, máquinas, instalaciones, productos o cosechas, y que sin evidente perjuicio, no sea posible sustituir a los trabajadores o suspender las labores de lo que estén trabajando, es de obligado cumplimiento para los trabajadores de la organización sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias.

Artículo 18.- No se considera tiempo extraordinario el que el trabajador utilice fuera de la Jornada Ordinaria para subsanar errores en el trabajo realizado, imputables sólo a él, o a reponer tiempo perdido o falta de actividad, en estos supuestos el trabajador deberá comunicarlo a su Jefe inmediato para que tome nota de ello y se le autorice a seguir laborando con dicho propósito.

Artículo 19.- Todos lo trabajadores deben observar puntualidad tanto al ingreso como en la salida de sus labores, de conformidad con el presente Reglamento, para dichos efectos la organización instalará o establecerá los controles que estimen convenientes.

Los trabajadores que no observen lo anterior serán sancionados de conformidad a las medidas disciplinarias dispuestas en este Reglamento, salvo que mediare causa justa que excuse el atraso, a juicio del jefe inmediato superior. Ningún trabajador debe dejar sus labores antes de terminar su jornada de trabajo, a menos que obtenga autorización de su jefe inmediato superior.

Artículo 20.- Una vez terminada la jornada de trabajo, todos los trabajadores deben abandonar los locales en que laboran, salvo que hayan sido autorizados por el jefe inmediato superior, para permanecer en ellos laborando tiempo extraordinario o para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.

Artículo 21.- El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, deberá justificar su inasistencia al Patrono o Jefe Inmediato quién si así lo estima necesario establecerá por los medios legales a su alcance, la veracidad de los motivos expresados. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.

Artículo 22.- Si el trabajador no cumpliera con dar el aviso a que se refiere el artículo anterior, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si esta no es justificada puede ser sancionado de conformidad con el presente reglamento y/o Leyes Laborales aplicables.

Artículo 23.- Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad el trabajador debe presentar el Certificado Médico o constancia de haber asistido al I.G.S.S. pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del Jefe Inmediato.

CAPÍTULO IV

Pago de salario

Artículo 24.- Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por los trabajadores, les serán pagados personalmente o bien a la persona de su familia que se indiquen por escrito o en Acta levantada por Autoridad de Trabajo.

El pago se realizarán en moneda de curso legal, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta personal del trabajador en una entidad bancaria, en las oficinas de la organización, dentro de la jornada de trabajo y en la forma siguiente:

- a) Los que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado.
- b) Los que devenguen salario quincenal se les pagará el día quince y el último día del mes laborado.
- c) Los que devenguen salario semanal se les pagará el último día de la semana laborada.
- d) Los que devenguen salario por hora trabajada se les pagará al final de la jornada del día laborado.

Cuando el día de pago fuera inhábil, el mismo se verificará el día hábil inmediato anterior.

Artículo 25.- Todos los trabajadores están obligados a dejar constancia escrita de las sumas recibidas en cada período de pago, en concepto de salarios, prestaciones recibidas, salarios extraordinarios así como los descuentos de la semana que legalmente están establecidos o pueden establecerse.

Los reclamos por falta de dinero en el pago se efectuarán inmediatamente en el momento de acreditarlo o recibirlo. Cuando la diferencia sea en el cómputo de trabajo realizado, podrán hacerlo en el transcurso de la semana siguiente.

CAPÍTULO V

Licencias, descansos semanales, asuetos, vacaciones, aguinaldo y bonificaciones

Artículo 26.- Los trabajadores que por asuntos de interés particular necesiten licencias o permisos para no concurrir a sus labores, lo solicitarán al empleador o Jefe Inmediato, personalmente o por escrito y con la suficiente anticipación, debiendo el trabajador, expresar el motivo que justifique este permiso para los efectos de su calificación.

Examinada la solicitud y según considere que el motivo lo amerita o no, el responsable con facultades para la autorización, en caso de considerarla, deberá ser expresada y además deberá indicar si se concede, con o sin goce de salario, según sea la política establecida por la organización. Sin esta constancia escrita el trabajador no podrá dejar de asistir al trabajo, y en caso de que no asistiera la organización podrá tomar las medidas disciplinarias pertinentes, perdiendo además el derecho al pago del día de trabajo.

Artículo 27.- El empleador concederá las siguientes licencias con goce de sueldo, según establece el Artículo 61 inciso Ñ) del Código de Trabajo reformado por Decreto No. 64-92 del Congreso de la República.

- a) Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho al trabajador, o de los padres o hijos; tres días.

- b) Cuando contrajera matrimonio; cinco días.

- c) Por nacimiento de hijo; dos días.

- d) Para responder a citaciones Judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda en medio día dentro la jurisdicción y un día fuera del Departamento de que se trate.

- e) Por desempeño de una función sindical, siempre que esta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante lo anterior el patrono deberá conceder la licencia sin goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que así lo soliciten por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.

Artículo 28.- A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en el artículo 127 del Código de Trabajo y Acuerdo No. 1974, y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente el empleador disponga otorgar, estos son:

1° de enero, 26 de abril, día de la secretaria (día de asueto para las secretarías o en su defecto se remunerará como tiempo extraordinario) jueves, viernes y sábado santo, 1° de mayo, 10 de mayo, día de la Madre trabajadora (para las mujeres trabajadoras) 30 de junio, 15 de septiembre, 20 de octubre, 10 de noviembre, 24 de diciembre (medio día a partir de las 12 horas), 25 de diciembre, 31 de diciembre (medio día a partir de las 12:00 horas), el día de festividades locales.

Artículo 29.- Cuando por naturaleza del trabajo que se ejecute, sea necesario, se podrá trabajar durante los días de asueto o de descanso semanal, con anuencia de los trabajadores, previa autorización de la Inspección General de Trabajo, teniendo el trabajador derecho a que por tal asueto o descanso semanal se le conceda el tiempo trabajado computándose como trabajo extraordinario sin perjuicio de los salarios ordinarios a los que tenga derecho.

Artículo 30.- Toda trabajadora embarazada deberá gozar de un descanso remunerado durante los 30 días anteriores y cincuenta y cuatro días posteriores al parto. Este descanso se rige por las reglas establecidas en el Artículo 152 del Código de Trabajo, reformado por el Artículo 12 del Decreto No. 64-92 del Congreso de la República.

Artículo 31.- Todo trabajador de la organización tiene derecho a un período de vacaciones anual de quince días con goce de salario, conforme al programa de vacaciones del personal que la organización fije en atención a las necesidades de la actividad de la misma, después de un año continuo de laborar en ella y en los casos en que el contrato no le exija el trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá el trabajador tener un mínimo de ciento cincuenta jornadas laboradas en el mismo período.

Artículo 32.- No hay necesidad de requerimiento previo por parte del trabajador para que el empleador señale el período de disfrute de las vacaciones dentro de los setenta días siguientes a aquel en que se cumplió el año de servicio continuo.

Artículo 33.- Cuando el trabajador cese en el trabajo, cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicio continuo o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono deberá compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo a su tiempo de servicio.

Artículo 34.- El trabajador está obligado a otorgar constancia escrita de la concesión de vacaciones.

Artículo 35.- Para determinar el monto que la organización cancelará al trabajador en concepto de vacaciones, se tomará el promedio de salarios extraordinarios devengados por éste, durante los últimos tres meses si el beneficiario presta sus servicios en una Cooperativa agrícola o ganadera o durante el último año en el resto de actividades. El importe de esta prestación debe cubrirse por anticipado.

Artículo 36.- De conformidad con lo dispuesto en el decreto No 76-78 del Congreso de la República, los trabajadores de la organización gozarán del pago del Aguinaldo Anual de la siguiente forma:

Anualmente la empresa otorgará a sus trabajadores en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicio continuo, o la parte proporcional al tiempo laborado. Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente. Sin embargo los empleadores que por costumbre, convenios o pactos colectivos cubran el 100% de Aguinaldo en el mes de diciembre, no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.

Para el cálculo de la indemnización a que se refiere el artículo 82 del Código de Trabajo, se debe tomar en cuenta el monto del sueldo devengado por el trabajador de que se trate en la proporción correspondiente a seis meses de servicio, o por todo el tiempo trabajado si los servicios no superan a seis meses.

Artículo 37.- Todos los trabajadores de la empresa, de conformidad con lo establecido en el Decreto No. 42-92 del Congreso de la República, gozarán de una bonificación Anual (Bono 14) equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado en el año que termina en junio, de los trabajadores que hubieren laborado al servicio del empleador durante un año interrumpido o proporcionalmente al tiempo laborado, debiéndose pagar en la primera quincena del mes de julio de lo cual se dejará constancia escrita.

Artículo 38.- De conformidad con lo estipulado en el Decreto 78-89 del Congreso de la República se concederá a todos los trabajadores del sector privado, una Bonificación Incentivo de Q 0.625 centavos por hora para las actividades agropecuarias y de Q 1.41 por hora en las demás actividades que deberá ser cancelada por hora ordinaria de trabajo efectiva.

CAPÍTULO VI

Peticiones y reclamos

Artículo 39.- Todo trabajador podrá formular reclamos y peticiones relacionados con las condiciones de trabajo. Estos reclamos podrán hacerse verbalmente o por escrito ante su jefe inmediato, si los asuntos son de carácter colectivo o de interés general, podrán gestionarlo por medio de tres representantes debidamente facultados para aceptar cualquier decisión que se adopte.

En los casos que no pueda ser resueltos inmediatamente los reclamos o peticiones se deberá notificar a los trabajadores lo resuelto en un tiempo no mayor de quince días.

CAPÍTULO VII

Obligaciones de los trabajadores

Artículo 40.- Son obligaciones de los trabajadores, además de las determinadas por el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, las siguientes:

- a) Ser dirigentes y honrados en el cumplimiento de sus obligaciones, ejecutando el trabajo con eficiencia, esmero y cuidado, observando las normas adecuadas e instrucciones correspondientes, según la clase de trabajo en la forma, tiempo y lugar especificados.
- b) Cumplir y velar porque se cumpla este Reglamento y demás disposiciones reglamentarias de la organización.
- c) Ejecutar las labores inherentes a los cargos que desempeñen, en forma personal, con la máxima eficiencia, intensidad, responsabilidad, diligencia, cuidado y esmero de forma que se alcancen los objetivos esperados de su gestión, los cuales son informados en su contratación.
- d) Guardar discreción en el manejo de documento y en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de ley, reglamento o disposiciones especiales, requieran reserva; esta obligación debe mantenerse aún después de que la relación laboral con la empresa, hubiese terminado.

- e) Cumplir y sujetarse a las órdenes e instrucciones de carácter técnico y administrativo que reciban de sus superiores jerárquicos.
- f) Observar el debido respeto a sus jefes, compañeros y subalternos así como también a su entorno de trabajo.
- g) Atender con diligencia, esmero y cortesía a las personas con quienes tenga que relacionarse por razones de cargo; tramitando con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de competencia.
- h) Cuidar de su apariencia personal y utilizar los uniformes, insignias y distintivos que la organización ordene. Así mismo, sujetarse a las disposiciones y regulaciones de la organización que se refieran al arreglo personal.
- i) Evitar dentro y fuera de la organización, la comisión de actos reñidos con la ley, la moral o las buenas costumbres que afecten el prestigio de la misma.
- j) Prestar el auxilio necesario en casos de siniestros o riesgo inminente en que las personas o los bienes de la organización se encuentren en peligro.
- k) Aportar su iniciativa e interés para que la empresa mejore en forma continua los servicios que presta.

- l) Restituir a la organización los materiales no usados y tratar con cuidado y responsabilidad los equipos de oficina, manuales, documentos, herramientas, maquinaria y demás materiales y/o instrumentos que tenga a su cargo para el desempeño de su trabajo.

- m) Dar aviso por escrito al departamento de Recursos Humanos de cualquier cambio en la dirección de su domicilio, número de teléfono, estado civil y otros pormenores que ayuden a mantener actualizados los registros correspondientes.

- n) Llenar todos los formularios, encuestas u otro tipo de documentos, que a criterio de la empresa sean necesarios para el cumplimiento de sus fines.

- ñ) Colaborar en la capacitación de los trabajadores de nuevo ingreso, para que logren el conocimiento y eficiencia requeridos.

- o) Observar y cumplir cuidadosamente todas las disposiciones relativas a seguridad, higiene y previsión que emita la organización.

- p) Obtener cuando menos una vez al año la tarjeta de salud extendida por el I.G.S.S. o a la clínica o centro de salud que la empresa designe, para garantizar su perfecto estado de salud.

- q) En caso que el trabajador desee dar por concluido el contrato, deberá presentar su carta de renuncia por escrito a su Jefe Inmediato, con base a los tiempos que para el efecto establece el artículo 83 del Código de Trabajo.

- r) Cumplir estrictamente con todas las disposiciones que este reglamento establece.

CAPÍTULO VIII

Obligaciones de la organización

Artículo 41.- Además de las obligaciones que establece el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, se determinan las siguientes obligaciones:

- a) Cancelar a los trabajadores sus respectivos salarios y prestaciones, en la forma establecida en el presente reglamento.
- b) Velar porque el trato directo a los trabajadores sea de mutuo respeto y consideración en el desempeño de sus labores.
- c) Otorgar permisos con o sin goce de sueldo a sus trabajadores en los casos previstos en el presente Reglamento y para el ejercicio del sufragio en elecciones populares.
- d) Proporcionar oportunamente a los trabajadores, el equipo, útiles y enseres necesarios para ejecutar el trabajo convenido.
- e) Establecer las medias necesarias para garantizar la seguridad, higiene y previsión de los trabajadores en el desempeño de sus labores y prestar atención inmediata cuando la seguridad del mismo se encuentre en peligro.

- f) Mantener en los archivos de la organización toda la documentación correspondiente a la relación obrero patronal.
- g) Velar por los colaboradores con el objeto de que éstos eleven sus condiciones tanto morales como materiales.
- h) Mantener a la disposición de los trabajadores un ejemplar del reglamento de higiene y seguridad.

CAPÍTULO IX

Obligaciones y atribuciones especiales de los trabajadores

Artículo 42.- Las principales atribuciones y obligaciones especiales aunque no limitativas, del personal que presta sus servicios en la organización, de acuerdo con el cargo y puesto que desempeña y a lo convenido previamente en el Contrato Individual, son las siguientes:

- a) Prohibiciones de los trabajadores

Artículo 43.- Además de las prohibiciones contenidas en el Código de Trabajo y demás disposiciones legales vigentes en materia laboral, se prohíbe a los trabajadores de la organización:

- a) Abandonar el trabajo en horas de labores sin causa justificada o sin licencia previa del patrono o su representante.
- b) Hacer durante el trabajo propaganda política electoral, religiosa o de cualquier índole, ejecutar cualquier acto que signifique coacción a las libertades que garanticen las leyes de la República.

- c) Emplear los útiles, herramientas, implementos o materiales proporcionados por el patrono para usos distintos de los que están destinados.
- d) Presentarse al trabajo con demostraciones de embriaguez, en cuyo caso no se le permitirá el ingreso a sus labores.
- e) Ejecutar hechos o violación a normas de trabajo que constituyan actos de sabotaje, contra las personas, la propiedad y la producción normal de la empresa, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales en que incurran.
- f) Ingresar a la organización con objetos ajenos a la misma, tales como: armas de fuego, cuchillos, navajas, instrumentos punzo cortantes y cualesquiera u otros objetos de agresión.
- g) Encender fuego en cualquiera de las dependencias, principalmente donde se encuentren materiales inflamables o de fácil combustión.
- h) Introducir visitantes a las áreas donde no tiene paso el público aún cuando sean parientes, ex empleados, proveedores o clientes, salvo con autorización.
- i) Alterar los precios o cobros de los productos que se vendan, así sean mayores o menores a los que correspondan.
- j) Quienes recauden fondos por ventas o cobros, darles otros usos que no sean el de entregarlos a quien corresponda en la forma establecida.

k) Ingerir sus alimentos en horas no establecidas por la empresa o fuera de las instalaciones de la Cafetería.

l) Operar o tratar de operar una máquina para lo cual no haya sido previamente autorizado.

b) Prohibiciones al patrono

Artículo 44.- Además de las prohibiciones contenidas en el Código de Trabajo, Reglamento y demás disposiciones legales en vigor, se prohíbe al patrono:

a) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente restrinja los derechos de los trabajadores de conformidad con las leyes vigentes de la República.

b) Permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de drogas, estupefacientes o en cualquier condición análoga.

c) Hacer discriminación por motivos de orden político, social, religioso, racial o de sexo en la administración de su personal.

d) Hacer cualquier tipo de propaganda política, electoral o de otra índole que signifique coacción hacia los colaboradores.

e) Cometer falta de respeto a los colaboradores, de palabra o de hecho.

f) Hacer diferencia entre casadas y solteras por el estado civil y para los efectos de trabajo.

- g) Exigir a la mujeres embarazadas que ejecuten trabajos que requieran esfuerzo físico considerable, durante los tres meses anteriores al alumbramiento.

3 PROPUESTA DEL SISTEMA DISEÑADO PARA EL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL

El sistema para el manejo de recursos humanos que se utiliza actualmente en la compañía, no es funcional, debido a que presenta áreas de mejora.

En el presente capítulo se explica detalladamente el diseño del sistema de reclutamiento y selección propuesto, indicando las ventajas que dicho sistema presenta, respecto a los métodos actualmente utilizados por la empresa en estudio, también se listan y explican los requerimientos presentados en la reestructura del proceso de dotación de personal, así como la reorganización del organigrama general, establecimiento de nuevos estándares, condiciones de trabajo, etc.

3.1 Misión y visión de la compañía (Planeación *Hoshin*)

En la actualidad, es importante que cada organización procure construir una filosofía gerencial alrededor de todo aquello que la rodea. Una de las principales funciones para una buena administración es una adecuada planificación que permita a la organización tener siempre presente los objetivos fundamentales de la misma. La planificación no es más que el desarrollo de un plan, tomando en cuenta que un plan es imaginación con estructura.

La planeación organizacional permite definir la arquitectura del negocio, la integración del personal (habilidades, conocimientos, experiencia, actitudes), así como las necesidades de recursos.

Hoshin Kanri es un sistema gerencial, proveniente de Japón, que permite establecer, desplegar y controlar los objetivos de la alta dirección y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización, basándose en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

El significado de su nombre se deriva del vocablo Japonés: *Ho* (método) *Shin* (flecha que indica dirección) y *Kanri* (planeación), es decir que la planeación *Hoshin Kanri*, es un método para establecer la dirección estratégica, y se aplica alineando a la organización, con cambios del ambiente externo, traduciendo los retos en un pequeño conjunto de brechas estratégicas que deben cerrarse y moviliza a toda la organización para cerrar dichas brechas.

El procedimiento para establecer la planeación *Hoshin Kanri* se basa en varios principios fundamentales aplicables a la empresa en estudio, entre ellos está, el decidir en qué negocios se desarrollará la actividad productiva y en concordancia formar la visión estratégica, que indicará hacia dónde debe ser conducida la empresa en estudio, así como también, infundir sentido de propósito, proponiendo una dirección para largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir. Otro de los principios fundamentales, es convertir a la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño.

La visión es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiran a construir sus directivos y trabajadores, es un objetivo global o general que constituye el enfoque básico bajo el cual se desarrollará la actividad productiva de la organización.

La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización, es un objetivo específico que delimitará la finalidad de la organización.

3.1.1 Misión propuesta

Somos una empresa dedicada al asesoramiento y prestación de servicios a organizaciones y personas particulares, cuyo objetivo sea la construcción o remodelación de proyectos habitacionales de bajo costo.

3.1.2 Visión propuesta

Ser una empresa dedicada a la creación de tendencias vanguardistas y modernas en el diseño arquitectónico y la prestación de servicios innovadores en el mercado de la construcción en Guatemala.

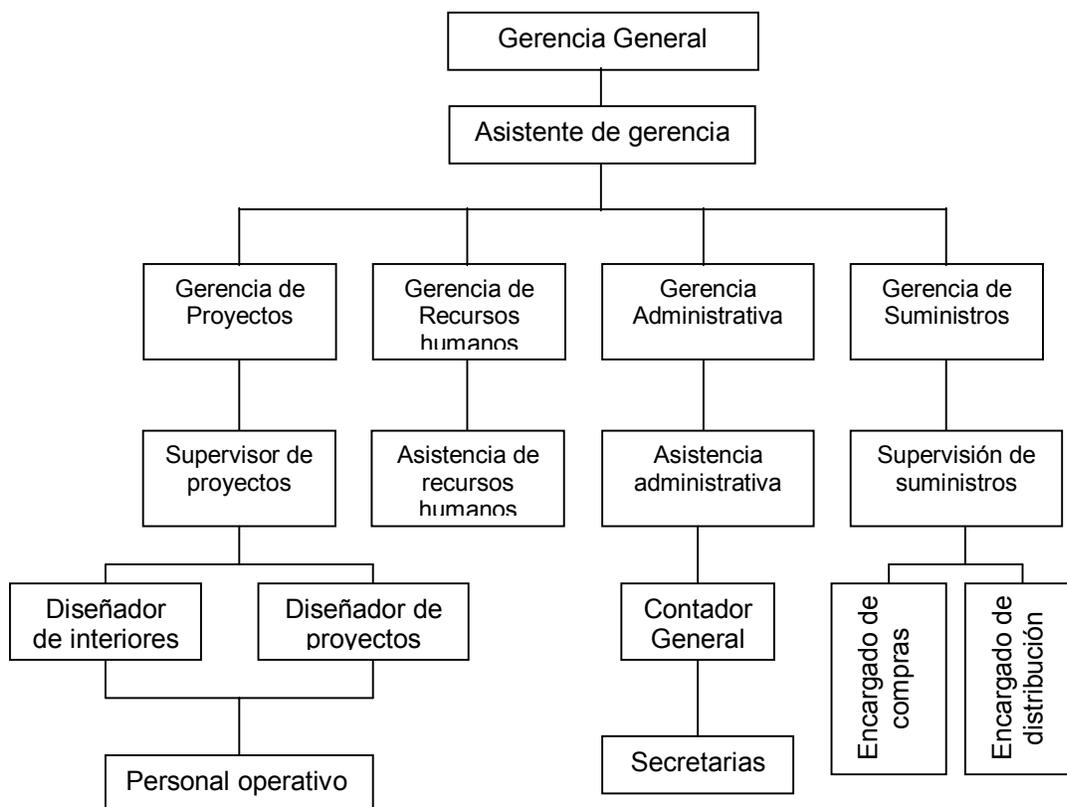
3.2 Estructura organizacional propuesta

La estructura organizacional propuesta permite una mejor visualización de los puestos dentro de la organización, una de las ventajas que se presenta al implementar un organigrama general más detallado, es que cada empleado dentro de la empresa tendrá una mejor comprensión de la importancia y grado de responsabilidad del cargo que desempeña, además ayudará a la descentralización en la toma de decisiones, enriqueciendo así los puestos ya existentes y permitiendo el diseño de un mejor plan de carrera dentro de la organización.

La planificación de un mejor plan de carrera, será un instrumento de reclutamiento atractivo para nuevos y mejores colaboradores, permitiendo la motivación de personal ya existente dentro de la organización, hacia el mejor desempeño de sus actividades.

Entre las desventajas del diseño de estructura organizacional propuesto, se encuentra la creación de nuevos puestos que este presenta, debido al costo que este conlleva, sin embargo, es importante notar que no será un gasto, sino una inversión, que llevará a la organización a futuro, al mejoramiento en el desempeño de sus actividades, haciéndola más competitiva. La siguiente figura muestra el organigrama general propuesto para la empresa:

Figura 8. Organigrama general



3.3 Descripción de puestos propuesto

En esta sección se presenta el manual de descripción de puestos y funciones propuesto para la empresa en estudio, también llamado instructivo de trabajo, en él se describen en forma individual las labores o tareas que todos y cada uno de los integrantes o colaboradores de la empresa deben desempeñar.

En el instructivo de trabajo, se presentan en forma narrativa, de fácil comprensión, las funciones, derechos, obligaciones y relaciones jerárquicas de cada posición, así mismo los requisitos para optar a la misma. Para cada uno de los cargos, se describe en forma general los aspectos esenciales y específicos que los caracterizan.

A continuación se desarrolla el instructivo de trabajo propuesto para la empresa en estudio.

3.3.1 Descriptor de puestos propuesto

El descriptor de puestos, brinda al colaborador toda la información necesaria sobre el cargo que desempeña.

A continuación se presenta la descripción de puestos diseñada para la empresa en estudio, la cual ayudará a la identificación propia de cada puesto y las atribuciones y roles que cada cargo conlleva dentro de la organización.

Figura 9. Descripción de puestos

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Gerencia general
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM-5:00 PM
Salario:	Q 10 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Ninguno
Nombre del puesto bajo su mando:	Asistente de gerencia y gerentes de áreas
Puesto que puede sustituir:	Cualquier gerencia
Puesto que lo puede sustituir:	Ninguno
Relaciones internas:	Con el asistente de gerencia y gerentes de los distintos departamentos.
Relaciones externas:	Con todas las personas que deseen tener algún contacto con la gerencia general.
Descripción general del cargo:	Canal de comunicación entre las distintas áreas que componen la organización, regulador y normativo de los distintos departamentos, planifica expansión y diversificación de actividades a corto y a largo plazo.
Responsabilidades implícitas:	Coordinar sesiones informativas de los avances y resultados de todos los proyectos de la empresa, monitorear las distintas actividades.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Asistente de gerencia general
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM-5:00 PM
Salario:	Q 6 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia general
Nombre del puesto bajo su mando:	Gerentes de los distintos departamentos
Puesto que puede sustituir:	Gerencias de departamentos
Puesto que lo puede sustituir:	Gerencia general
Relaciones internas:	Con el asistente de gerencia y gerentes de los distintos departamentos.
Relaciones externas:	Con todas las personas que deseen tener algún contacto con la gerencia general.
Descripción general del cargo:	Canal de comunicación entre las distintas áreas que componen la organización y la gerencia general a quien presenta informes.
Responsabilidades implícitas:	Personal a su cargo, asistir, apoyar y auxiliar a la gerencia general, delegar responsabilidades.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Gerencia de proyectos
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM-5:00 PM
Salario:	Q 8 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia general
Nombre del puesto bajo su mando:	Supervisor de proyectos
Puesto que puede sustituir:	Supervisor de proyectos
Puesto que lo puede sustituir:	Asistente de gerencia o gerencia general
Relaciones internas:	Con el gerente general, asistente de gerencia y gerentes de los distintos departamentos.
Relaciones externas:	Con personas particulares, organizaciones y entidades cliente.
Descripción general del cargo:	Contacta y coordina primeras entrevistas con clientes, crea y ejecuta estrategias empresariales a corto y mediano plazo para atraer a nuevos clientes.
Responsabilidades implícitas:	Personal a su cargo, avance de los proyectos, rendimiento a nivel de calidad en la prestación del servicio, cumplimiento de objetivos en los proyectos, informar periódicamente sobre el avance y desarrollo del proyecto, además de realizar los pagos de planilla mensual en los proyectos a su cargo.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Supervisor de proyectos
Ubicación:	proyectos departamentales
Horario de trabajo:	A convenir.
Salario:	Q 7 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia de proyectos
Nombre del puesto bajo su mando:	Diseñadores de interiores y de proyectos.
Puesto que puede sustituir:	Ninguno
Puesto que lo puede sustituir:	Gerencia de proyectos.
Relaciones internas:	Con el gerente de proyectos, el personal bajo su mando y supervisor de suministros.
Relaciones externas:	Con los representantes o encargados de organizaciones y entidades cliente.
Descripción general del cargo:	Canal de comunicación entre la gerencia de proyectos, los diseñadores y personal operativo, ente auxiliar de la gerencia de proyectos, supervisa el avance de los proyectos, canal de comunicación entre la organización y el cliente, realiza primera entrevista y coordina posteriores.
Responsabilidades implícitas:	Personal a su cargo, avance adecuado de los proyectos, rendimiento a nivel de calidad en la prestación del servicio, cumplimiento de objetivos en los proyectos, informar periódicamente al cliente sobre el avance y desarrollo del proyecto, además de realizar pagos de planilla mensual.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Diseñador de interiores
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM-5:00 PM
Salario:	Q 4 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de proyectos
Nombre del puesto bajo su mando:	Personal operativo
Puesto que puede sustituir:	Supervisor de proyectos
Puesto que lo puede sustituir:	Ninguno
Relaciones internas:	Con el gerente y supervisor de proyectos.
Relaciones externas:	Con personas particulares, organizaciones y entidades cliente.
Descripción general del cargo:	Realiza tercera entrevista con el cliente, establece un bosquejo detallado del proyecto a realizar, planifica y coordina futuras entrevistas, ultima detalles y presenta informe y presupuesto preliminar del proyecto ante el supervisor de proyectos.
Responsabilidades implícitas:	La satisfacción del cliente en cuanto al servicio de remodelación y diseño se refiere, asesorar al cliente y atender sus inquietudes, rendir informes ante el cliente y la gerencia.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Diseñador de proyectos
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM-5:00 PM
Salario:	Q 4 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de proyectos
Nombre del puesto bajo su mando:	Personal operativo.
Puesto que puede sustituir:	Supervisor de proyectos
Puesto que lo puede sustituir:	Gerencia o supervisor de proyectos.
Relaciones internas:	Con el gerente y supervisor de proyectos.
Relaciones externas:	Con personas particulares, organizaciones y entidades cliente.
Descripción general del cargo:	Realiza tercera entrevista con el cliente, establece un bosquejo detallado del proyecto a realizar, planifica y coordina futuras entrevistas, diseña y dibuja el proyecto, ultima detalles con el cliente, presenta informe y presupuesto preliminar ante el supervisor de proyectos.
Responsabilidades implícitas:	La satisfacción del cliente en cuanto al servicio de ampliación, remodelación y diseño arquitectónico se refiere, asesorar al cliente y atender sus inquietudes, rendir informes ante el cliente y la gerencia.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Personal operativo
Ubicación:	Proyectos
Horario de trabajo:	A convenir
Salario:	A convenir
Nombre del puesto inmediato superior:	Diseñadores de interiores y de proyectos
Nombre del puesto bajo su mando:	Ninguno
Puesto que puede sustituir:	Ninguno
Puesto que lo puede sustituir:	Ninguno
Relaciones internas:	Con el supervisor de proyectos (en casos especiales, con los diseñadores).
Relaciones externas:	Ninguna.
Descripción general del cargo:	Realiza obra física del proyecto.
Responsabilidades implícitas:	La calidad de la obra a realizar, el cumplimiento de las fechas de entrega programadas para cada proyecto.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Gerencia de recursos humanos
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 8 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia general
Nombre del puesto bajo su mando:	Asistente de recursos humanos.
Puesto que puede sustituir:	Asistencia de recursos humanos.
Puesto que lo puede sustituir:	Asistente de gerencia o gerencia general.
Relaciones internas:	Con los gerentes, supervisores y asistentes de los distintos departamentos y con el personal bajo su cargo.
Relaciones externas:	Con todas las personas que deseen tratar casos relacionados con el recurso humano.
Descripción general del cargo:	Canal de comunicación entre el empleado y gerencia general, responsable del bienestar del trabajador dentro de la organización, vela por la calidad y estabilidad del recurso humano.
Responsabilidades implícitas:	Personal a su cargo, atender asuntos laborales internos de la empresa, la creación de sistemas de incentivos adecuados y necesarios, desarrollar la planificación de recursos humanos, planes de evaluación del desempeño, responsable del proceso de dotación de personal y efectuar el pago de planilla mensual para todos los trabajadores, excepto el personal operativo, ya que estos pagos serán realizados por el departamento de proyectos.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Asistente de recursos humanos
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 6 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia de recursos humanos
Nombre del puesto bajo su mando:	Ninguno
Puesto que puede sustituir:	Gerencia de recursos humanos
Puesto que lo puede sustituir:	Gerencia de recursos humanos
Relaciones internas:	Con la gerencia de recursos humanos.
Relaciones externas:	Con todas las personas que deseen formar parte de la organización y el personal interno de la organización.
Descripción general del cargo:	Asiste y descentraliza las labores administrativas de la gerencia de recursos humanos.
Responsabilidades implícitas:	Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, atender asuntos laborales internos, la implementación de los planes de evaluación del desempeño, canal de comunicación entre gerencia y el recurso humano.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Gerencia administrativa
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 8 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia general
Nombre del puesto bajo su mando:	Asistente de gerencia administrativa.
Puesto que puede sustituir:	Asistencia de gerencia administrativa.
Puesto que lo puede sustituir:	Asistente de gerencia o gerencia general.
Relaciones internas:	Con el gerente, asistente general y gerentes de los distintos departamentos y con el personal bajo su cargo.
Relaciones externas:	Ninguna
Descripción general del cargo:	Realiza y presenta reportes e informes de la situación financiera de la organización ante gerencia general, analiza costos y presupuestos, ente regulador financiero de la empresa.
Responsabilidades implícitas:	Realización de auditorías internas, el análisis de los estados financieros, realización de reportes, responsable de la autorización y control del pago de planillas y aspectos de ley, como cuotas patronales (IGSS, ISR, IRTRA), etc.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Asistente de gerencia administrativa
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 6 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia administrativa
Nombre del puesto bajo su mando:	Contador general
Puesto que puede sustituir:	Gerencia administrativa
Puesto que lo puede sustituir:	Gerencia administrativa
Relaciones internas:	Con la gerencia administrativa, personal bajo su mando, gerentes y asistentes de los distintos departamentos.
Relaciones externas:	Con todas las personas o entidades que deseen tener algún contacto con la gerencia administrativa.
Descripción general del cargo:	Realiza y presenta reportes e informes financieros ante gerencia administrativa, realiza el primer análisis de los estados financieros de la empresa, asiste y descentraliza la función administrativa de la gerencia.
Responsabilidades implícitas:	Asistir a la gerencia administrativa en la realización de auditorías internas, realizar informes, revisar y analizar todo material financiero, previo al envío hacia gerencia administrativa, realizar pagos y depósitos concernientes a la organización.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Contador general
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 3 500.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Asistente de gerencia administrativa
Nombre del puesto bajo su mando:	Secretarias.
Puesto que puede sustituir:	Ninguno.
Puesto que lo puede sustituir:	Asistente de gerencia o gerencia general.
Relaciones internas:	Con el asistente de gerencia administrativa y asistentes de gerencias de los distintos departamentos.
Relaciones externas:	Ninguna
Descripción general del cargo:	Recopila información dentro de la empresa relacionada con el área contable, realiza los estados financieros de la organización y los presenta ante el asistente de gerencia administrativa para su posterior análisis.
Responsabilidades implícitas:	La realización de inventarios, estados financieros y planillas, además de realizar gestiones administrativas y aspectos legales implícitos al cargo desempeñado.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Secretarias
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 2 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Contador general, asistencias y gerencias
Nombre del puesto bajo su mando:	Ninguno
Puesto que puede sustituir:	Ninguno
Puesto que lo puede sustituir:	Las asistencias de gerencias de los distintos departamentos.
Relaciones internas:	Con el contador general, asistentes y gerencias de los distintos departamentos.
Relaciones externas:	Con todas las personas y entidades que deseen tener algún contacto con la empresa.
Descripción general del cargo:	Asisten y auxilian al departamento que así lo requiera, atienden todo tipo de actividades relacionadas a su cargo.
Responsabilidades implícitas:	Realizar todo tipo de llamadas telefónicas, redactar cualquier documento requerido, encargadas de la atención al cliente y tareas implícitas al cargo desempeñado.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Gerencia de suministros
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 8 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia general
Nombre del puesto bajo su mando:	Supervisor de suministros.
Puesto que puede sustituir:	Ninguno.
Puesto que lo puede sustituir:	Supervisor de suministros.
Relaciones internas:	Con el gerente, asistente general, gerentes de los distintos departamentos y con el personal bajo su cargo.
Relaciones externas:	Con todo tipo de proveedores y acreedores de la organización.
Descripción general del cargo:	Canal de comunicación entre la gerencia general y el departamento de suministros, canaliza reportes y requisiciones de otros departamentos al supervisor de suministros.
Responsabilidades implícitas:	El control de inventarios dentro de la bodega de materiales, abastecimiento de insumos para la empresa, atención y registro de requerimientos de cada departamento, la realización de informes escritos ante gerencia general, supervisa y autoriza ordenes de compra y documentos relacionados con el departamento a su cargo.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Supervisor de suministros
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 6 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Gerencia de suministros
Nombre del puesto bajo su mando:	Encargados de compras y distribución
Puesto que puede sustituir:	Gerencia de suministros
Puesto que lo puede sustituir:	Gerencia de suministros.
Relaciones internas:	Con el gerente de suministros, supervisores y asistentes de otros departamentos.
Relaciones externas:	Con todo tipo de proveedores y acreedores de la organización.
Descripción general del cargo:	Administra la bodega de materiales, atiende y despacha pedidos internos (otros departamentos) y externos (clientes), presenta reportes ante la gerencia de suministros, realiza ordenes de compra, despacho y distribución, realiza la logística de la distribución de materiales y suministros.
Responsabilidades implícitas:	Supervisa el manejo adecuado de los inventarios, realiza los pedidos y ordenes de compra, atiende y despacha requerimientos internos y externos, analiza, aprueba y supervisa los planes de distribución, responsable directo de la entrega y abastecimiento de todo material requerido, realiza todo tipo de informes ante gerencia de suministros.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Encargado de compras
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	8:00 AM - 5:00 PM
Salario:	Q 5 000.00
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de suministros.
Nombre del puesto bajo su mando:	Ninguno
Puesto que puede sustituir:	Supervisor de suministros.
Puesto que lo puede sustituir:	Supervisor de suministros.
Relaciones internas:	Con el supervisor de suministros.
Relaciones externas:	Con todo tipo de proveedores y acreedores de la organización.
Descripción general del cargo:	Contacta proveedores y acreedores, verifica la entrega de pedidos realizados, realiza requisiciones y ordenes de compra, controla stock e inventarios de materiales, realiza reportes e informes ante el supervisor.
Responsabilidades implícitas:	Responsable de verificar la calidad en la recepción de los materiales, es el encargado y responsable directo del abastecimiento de la bodega, mantener y controlar el stock mínimo y realizar los pedidos a distribuidores, hace informes.

Continuación figura 9.

	<u>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</u>
Cargo o puesto desempeñado:	Encargado de distribución
Ubicación:	Oficinas centrales
Horario de trabajo:	A convenir
Salario:	A convenir
Nombre del puesto inmediato superior:	Supervisor de suministros
Nombre del puesto bajo su mando:	Ninguno
Puesto que puede sustituir:	Ninguno
Puesto que lo puede sustituir:	Supervisor de suministros.
Relaciones internas:	Con el supervisor de suministros.
Relaciones externas:	Con todo tipo de proveedores y acreedores de la organización.
Descripción general del cargo:	Realiza el transporte y distribución de materiales hacia los diferentes proyectos, verifica entrega completa de pedidos en los lugares de destino.
Responsabilidades implícitas:	Responsable directo de la entrega satisfactoria de los materiales, en cuanto a la calidad, tiempo de entrega de los mismos, realización de reportes ante el supervisor y entrega de facturas y recibos ante el supervisores.

3.4 Estándares de desempeño

El establecimiento de estándares de desempeño dentro de la empresa, ayudará a determinar qué se espera de los colaboradores en un período de tiempo determinado.

Determinando los estándares de desempeño de cada puesto dentro de la organización, se podrá llevar a cabo una adecuada y objetiva evaluación del desempeño, detectando áreas de capacitación para los colaboradores.

En la siguiente figura se presentan los estándares de desempeño, propuestos para la empresa en estudio, establecidos para un año.

Figura 10. Estándares del desempeño para un año

ESTANDARES DEL DESEMPEÑO PARA 1 AÑO

Nombre de la empresa: **ESPACIOS & VOLUMENES**

Fecha: __/__/__

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL CARGO	META ESPECÍFICA DEL CARGO
Gerencia general	Rendimiento económico y a nivel de calidad en la prestación de servicios a sus clientes, el crecimiento y posicionamiento a nivel corporativo dentro del mercado y el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Reducción del 10% del tiempo normal total en la entrega de un proyecto. Reducción del 5% en el costo total de elaboración de los proyectos realizados en un año.
Asistente de gerencia general	Coordinar sesiones con la gerencia general para rendir informes de actividades y resultados de la organización, monitorear y verificar el buen funcionamiento administrativo de la gerencia general.	Reducir en un 75% la falta de comunicación entre departamentos. Reducir en un 20% los errores atribuibles a la mala administración.
Gerencia de proyectos	Contactar y coordinar las primeras entrevistas con los clientes, creación de estrategias organizacionales a corto y mediano plazo para atraer a nuevos clientes. Cerrar negociaciones y plantear sistemas de pagos a los clientes.	Aumento del 25% de contactos obtenidos. Aumento de un 25% de contratos obtenidos. Aumento de un 30% en los ingresos de la empresa en un año.
Supervisor de proyectos	Realizar la primera entrevista con el cliente, presentando información general de la empresa y poniendo a su disposición los servicios que la misma puede ofrecerle. Orientar y asesorar al cliente sobre el servicio que más se ajusta a sus requerimientos. Presentar presupuestos y ultimar detalles con el cliente. Coordinar entrevistas posteriores entre los clientes y los profesionales especializados. Monitorear las actividades y fases de los distintos proyectos, rindiendo informes periódicos sobre el desarrollo y avance de los mismos.	Aumento del 25% en contratos obtenidos. Aumento en un 35% en la satisfacción del cliente. Aumento del 30% en la obtención de entrevistas posteriores. Reducción en un 10% la falta de comunicación entre la organización y el cliente en cuanto al avance en los proyectos realizados. Reducción del 10% de correcciones a los diseños presentados de un proyecto en marcha.

Continuación de la figura 10.

ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO PARA 1 AÑO

Nombre de la empresa: **ESPACIOS & VOLUMENES**

Fecha: __/__/__

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL CARGO	META ESPECÍFICA DEL CARGO
Diseñador de interiores	Realizar la segunda entrevista. Orientar y asesorar al cliente sobre los aspectos técnicos referentes a su especialidad, aplicables a sus requerimientos específicos. Realizar presupuestos y propuestas de remodelación ante el cliente y el supervisor de proyectos.	Aumento del 25% en contratos obtenidos. Aumento en un 35% en la satisfacción del cliente. Aumento del 30% en la obtención de entrevistas posteriores.
Diseñador de proyectos	Realizar la segunda entrevista. Orientar y asesorar al cliente sobre los aspectos técnicos referentes a su especialidad, aplicables a sus requerimientos específicos. Realizar presupuestos y propuestas de remodelación o diseño estructural ante el cliente y el supervisor de proyectos.	Aumento del 25% en contratos obtenidos. Aumento en un 35% en la satisfacción del cliente. Aumento del 30% en la obtención de entrevistas posteriores.
Personal operativo	Realizar la obra física de los proyectos, informar al supervisor de proyectos sobre los requerimientos de materiales y mano de obra dentro del proyecto.	Reducción en un 10% en el tiempo normal total en la entrega de un proyecto.
Gerencia de recursos humanos	Realizar el proceso de dotación de personal y la planificación de recursos humanos. Crear sistemas de incentivos justos y necesarios para disminuir la tasa de rotación de empleados. Planificar el proceso de inducción y orientación del nuevo colaborador, entre otros.	Reducción de un 25% en la tasa de rotación de personal anual de la organización. Reducción de un 25% de quejas e inconformidades internas presentadas al departamento de recursos humanos.
Asistente de recursos humanos	Desarrollar el proceso de reclutamiento y selección de personal (en el proceso de dotación), solucionar problemas internos del personal que labora dentro de la organización, llevar a cabo los reportes y fichas de desempeño de cada trabajador, realizar evaluaciones de desempeño, inducción y orientación de nuevos empleados y capacitación del personal ya existente.	Aumento en un 35% en la eficiencia del proceso de dotación de personal. Reducción en un 10%, los problemas de personal dentro de la organización. Aumento en un 35% en la eficiencia del trabajador.

Continuación figura 10.

ESTANDARES DEL DESEMPEÑO PARA 1 AÑO

Nombre de la empresa: **ESPACIOS & VOLUMENES**

Fecha: __/__/__

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL CARGO	META ESPECÍFICA DEL CARGO
Gerencia administrativa	Analizar y tomar decisiones basándose en el análisis de los estados financieros de la organización, presentar reportes periódicos del estado económico de la empresa y plantear ante gerencia general políticas correctivas aplicables a todo nivel organizacional	Reducción de un 35% en los costos anuales totales de la organización. Aumento del 25% en el aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa.
Asistente de gerencia administrativa	Analizar el desempeño económico de la organización en cualquier momento. Proponer, basándose en el análisis de los estados financieros una estrategia preventiva y correctiva de cualquier variación. Presentar reportes e informes periódicos ante gerencia administrativa, de dichos análisis.	Reducción de un 35% en los costos anuales totales de la organización. Aumento del 25% en el aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa.
Contador general	Recopilar y organizar todo documento necesario para la realización de los estados financieros de la organización. Realizar los estados financieros, así como la realización de planillas mensuales de todos los trabajadores.	Reducción del 15% en la pérdida de documentos importantes para la organización. Reducción del 15% en errores
Secretarias	Atender clientes, contestar teléfonos, asistir a cualquier gerente o asistente que así lo requiera.	Aumento de un 35% en la satisfacción de los clientes. Aumento en un 35% de la imagen proyectada por la organización.

Continuación de la figura 10.

ESTANDARES DEL DESEMPEÑO PARA 1 AÑO

Nombre de la empresa: **ESPACIOS & VOLUMENES**

Fecha: / /

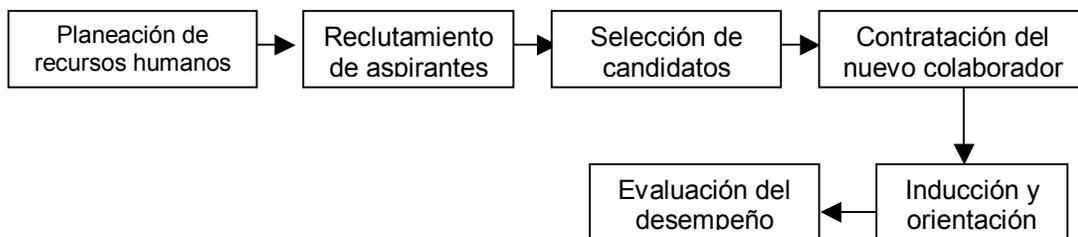
CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL CARGO	META ESPECÍFICA DEL CARGO
Gerencia de suministros	Velar por la existencia de materia prima dentro de bodega, administrar todo suministro requerido por la organización, contactar y obtener contratos y negocios nuevos con los acreedores y proveedores de la empresa.	Disminución en un 25% la tasa de desperdicio de los recursos disponibles. Aumento de un 25% de acreedores y proveedores nuevos.
Supervisor de suministros	Velar por la existencia de materia prima dentro de bodega, administrar todo suministro requerido por la organización, planificar y establecer fechas de entregas de materiales, llevar un control directo del manejo de los materiales y suministros, despachar y supervisar los envíos de materiales a los distintos proyectos, recibir y verificar las entregas de los pedidos de compra realizados, hacia los proveedores y acreedores.	Mantener un stock mínimo en bodega (el 15% de materiales). Disminución de un 25% en la tasa de desperdicio de los recursos disponibles dentro de la bodega de materia prima. Aumento de un 35% en la satisfacción de los clientes en cuanto a suministro de materiales se refiere. Aumento de un 25% en la supervisión de la entrega de pedidos realizados por la empresa.
Encargado de compras	Realiza las requisiciones de compra de la organización basándose en el manejo de los materiales y suministros realizados por el supervisor. Supervisa y aprueba pedidos y entrega de materiales para la empresa.	Aumento de un 25% en el control de entregas de pedidos realizadas.
Encargado de distribución	Establece el plan de distribución para los distintos proyectos, supervisa entrega satisfactoria de materiales y suministros.	Aumento de un 35% en la satisfacción de los clientes. Aumento de un 35% de la eficiencia de entregas de abastecimiento a los clientes.

3.5 Proceso de dotación de personal propuesto

A continuación se describe el proceso de dotación de personal propuesto para la empresa en estudio. Dicho proceso está integrado por los siguientes pasos:

- a) Planeación
- b) Reclutamiento
- c) Selección
- d) Contratación
- e) Inducción y orientación
- f) Evaluación del desempeño

Figura 11. Flujoograma general, del proceso de dotación de personal



3.5.1 Planeación de recursos humanos

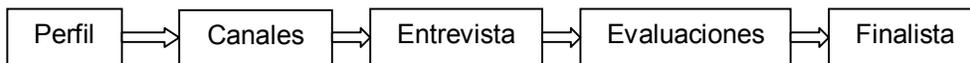
Es identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. Es la definición del perfil, la identificación de los distintos caminos o canales de búsqueda, planificar las entrevistas y evaluaciones (cuántas y de que tipo), como se hará la presentación de los finalistas o candidatos elegidos, etc.

Para la empresa en estudio, la planeación de recursos humanos estará a cargo del departamento de recursos humanos, quien será el responsable de suministrar colaboradores calificados, según sea el perfil del puesto a ocupar.

La planeación del recurso humano de esta empresa se desarrollará a través de un proceso de búsqueda que dependerá del puesto a ocupar, y no todas las planificaciones tendrán el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente; pero, sin embargo, todas serán reguladas en el desarrollo de cada uno de los pasos del proceso de colocación de personal para un puesto dado.

A continuación se presentan los pasos para la planificación de un proceso de búsqueda:

Figura 12. Pasos para la planificación de un proceso de búsqueda



3.5.1.1 Perfiles de puestos propuestos

El perfil es la base de todo proceso de selección, consta de dos partes: El perfil en si mismo y el de la organización, de la unión de ambos surge el verdadero perfil requerido para el puesto a ocupar.

Los aspectos mínimos propuestos para definir un perfil para un puesto determinado en la empresa en estudio, son los siguientes: Descripción del puesto, nombre, dependencia, puestos a igual nivel, sector o personas a su cargo, funciones, plan de carrera, educación formal, edad, sexo, experiencia, conocimientos especiales, idiomas y personalidad.

En la actualidad la empresa no cuenta con un perfil de puestos, lo que dificulta el proceso de reclutamiento, pues los perfiles que se elaboran, se basan en la necesidad inmediata de cada departamento, siendo estos perfiles desechados después de haber sido utilizados.

Los perfiles de puestos presentados, en el diseño del sistema propuesto, presentan de una manera clara y detallada todos los aspectos mínimos para cada puesto dentro de la organización, los lineamientos para su uso podrán ser establecidos de acuerdo a las normas antes descritas, en la sección anterior. En la figura 26 se presentan los perfiles para cada uno de los puestos dentro de la empresa en estudio.

Figura 13. Perfiles de puestos

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Gerencia General
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Ingeniero industrial o Licenciado en administración de empresas de preferencia con grado de maestría relacionada al cargo a ocupar. 100% Bilingüe
EXPERIENCIA	De 5 a 10 años
APTITUDES	Persona de principios firmes, que convine el apego a las normas con la búsqueda de la eficiencia, don de mando, capacidad de análisis, habilidad para trabajar en equipo y bajo presión.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Asistente de Gerencia General
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante de Administración de empresas o carrera afín (mínimo tercer año), ingles medio.
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en puesto similar.
APTITUDES	Capacidad de trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad de manejo de programas de computación, creatividad para el manejo y solución de problemas, ordenado y proactivo.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina

Continuación figura 13.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Gerencia de Proyectos.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Graduado o pensum cerrado de ingeniería civil o carrera afín, preferentemente con estudios a nivel de negociación y/o mercadeo, ingles fluido.
EXPERIENCIA	De 3 a 5 años
APTITUDES	Don de mando, capacidad de negociación, habilidad para trabajar en equipo y bajo presión, habilidad para el manejo de software, creatividad para el manejo y solución de problemas, capacidad de delegar.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Supervisor de proyectos
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante avanzado de ingeniería civil o carrera afín, inglés medio
EXPERIENCIA	De dos a tres años en puesto similar
APTITUDES	Líder nato, habilidad y creatividad para el manejo y solución de problemas, capacidad de delegar, buenas relaciones interpersonales, automotivado, habilidad para trabajar en equipo y bajo presión, don de mando.
ESFUERZO MENTAL	Medio.
ESFUERZO FÍSICO	Moderado.
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina y obras en el interior del país.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Diseñador de interiores
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Graduado en diseño de interiores, preferentemente, estudios universitarios en dicha área, inglés medio.
EXPERIENCIA	De uno a dos años en puesto similar.
APTITUDES	Excelentes relaciones interpersonales, habilidad de trabajo en equipo y bajo presión, habilidad para el manejo y solución de problemas, proactivo y automotivado.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina.

Continuación figura 13.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Diseñador de proyectos.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante avanzado de arquitectura, ingles medio.
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años en puesto similar
APTITUDES	Excelentes relaciones interpersonales, habilidad de trabajo en equipo y bajo presión, habilidad para el manejo y solución de problemas, proactivo, automotivado.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Moderado
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Personal operativo
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Preferentemente nivel medio
EXPERIENCIA	Deseable
APTITUDES	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, automotivado, capacidad para seguir instrucciones, eficiente.
ESFUERZO MENTAL	Medio.
ESFUERZO FISICO	Alto.
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar dentro de obras y proyectos constructivos.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Gerencia de recursos humanos.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Graduado o pensum cerrado en psicología, administración de empresas o carrera afin, deseable maestría en recursos humanos, ingles fluido.
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en puesto similar
APTITUDES	Don de mando, capacidad de negociación, habilidad para trabajar en equipo y bajo presión, habilidad para el manejo de software, creatividad para el manejo y solución de problemas, capacidad de delegar, excelentes relaciones interpersonales.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FISICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar dentro de la empresa, oficina y diferentes departamentos.

Continuación figura 13.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Asistente de recursos humanos.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante de administración de empresas o carrera afín (mínimo tercer año), ingles medio.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar.
APTITUDES	Capacidad de trabajar en equipo, capacidad de trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad de manejo de programas de computación, creatividad para el manejo y solución de problemas, proactivo, ordenado.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Gerencia administrativa.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Graduado o pensum cerrado en administración de empresas o ingeniería industrial, deseable maestría en administración o finanzas, ingles fluido.
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en puesto similar.
APTITUDES	Don de mando, capacidad de negociación, habilidad para trabajar en equipo y bajo presión, habilidad en el manejo de software, creatividad para el manejo y solución de problemas, capacidad de delegar excelentes relaciones interpersonales, capacidad de análisis.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FISICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Asistente de gerencia administrativa
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante de administración de empresas o carrera afín (mínimo tercer año), ingles medio.
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en puesto similar.
APTITUDES	Capacidad de trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad de manejo de programas de computación creatividad para el manejo y solución de problemas, ordenado y proactivo.
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FISICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina.

Continuación figura 13.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Contador general.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Graduado de perito contador con estudios avanzados de auditoria.
EXPERIENCIA	Mínimo tres años en puesto similar
APTITUDES	Capacidad para trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad en manejo de programas de computación, creatividad para el manejo y solución de problemas, ordenado y proactivo
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Secretarias
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Graduada de secretaria comercial bilingüe, deseable estudios universitarios
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar.
APTITUDES	Capacidad para trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad en el manejo de programas de computación, creatividad para el manejo y solución de problemas, ordenada y proactiva.
ESFUERZO MENTAL	Medio.
ESFUERZO FISICO	Ninguno.
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de oficina.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Gerencia de suministros.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Graduado o pensum cerrado en administración de empresas o ingeniería civil o mecánica industrial, ingles medio.
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en puesto similar
APTITUDES	Don de mando, capacidad de negociación, habilidad para trabajar en equipo y bajo presión, habilidad para el manejo de software, creatividad para el manejo y solución de problemas, capacidad de delegar, excelentes relaciones interpersonales, capacidad de análisis
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FISICO	Moderado.
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de bodega de materiales.

Continuación figura 13.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Supervisor de suministros.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante avanzado de ingeniería mecánica o administración, ingles medio.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar.
APTITUDES	Capacidad de trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad de manejo en programas de computación, creatividad para el manejo y solución de problemas, ordenado, proactivo, habilidad para administrar bodegas
ESFUERZO MENTAL	Alto
ESFUERZO FÍSICO	Moderado
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de bodega de materiales.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Encargado de compras.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante avanzado de ingeniería industrial o mecánica industrial, ingles medio.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar.
APTITUDES	Capacidad para trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad de manejo en programas de computación, creatividad para el manejo y solución de problemas, ordenado, proactivo.
ESFUERZO MENTAL	Alto.
ESFUERZO FISICO	Moderado.
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar de bodega de materiales.

CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO	Encargado de distribución.
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	Estudiante avanzado de ingeniería industrial o mecánica industrial, ingles medio.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar.
APTITUDES	Habilidad y conocimiento en logística, ordenado, habilidad y creatividad para el manejo y solución de problemas, capacidad en el manejo de software, disciplinado, don de mando, buenas relaciones interpersonales.
ESFUERZO MENTAL	Alto.
ESFUERZO FISICO	Moderado.
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones estándar dentro de bodega de materiales

3.5.2 Proceso de reclutamiento

En la tabla que se presenta a continuación se describe con detalle el procedimiento de reclutamiento propuesto para la empresa en estudio.

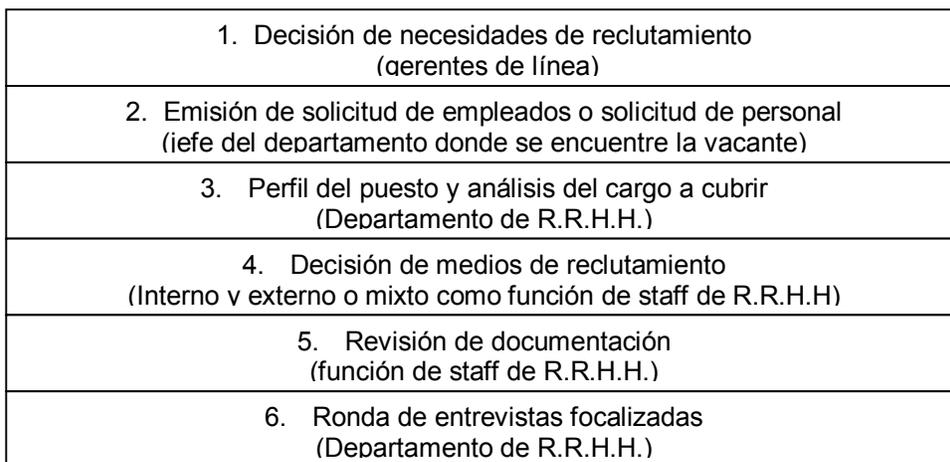
Tabla IV Procedimiento para el reclutamiento

No.	Responsable	Acción
1	Jefe o Encargado de área donde se encuentra la vacante	Solicitar por escrito al gerente del departamento de Recursos Humanos iniciar el proceso de reclutamiento para la plaza vacante, según los requerimientos del puesto, los cuales se deben de indicar por medio del perfil del puesto. (Ver sección 3.6.1).
2	Gerente del Departamento de Recursos Humanos	Girar instrucciones al asistente del Departamento de R.R.H.H. para que circule el formulario de aviso de promoción interna a todas las áreas de la empresa. (Ver sección 3.6.1)
3	Encargado de selección y contratación	El asistente de Recursos Humanos, circula el formulario correspondiente y espera los formularios de solicitud de promoción interna por un período de 5 días hábiles.
4	Encargado de selección y contratación	Trasladar todos los formularios de solicitud de promoción interna al Gerente de Recursos Humanos para que los estudie sobre la base del perfil del puesto requerido. (Ver sección 3.5.1.1).
5	Gerente del Departamento de Recursos Humanos	Validar todas estas solicitudes conjuntamente con el jefe o encargado del área donde se encuentra la plaza vacante, para estudiar a los posibles aspirantes.
6	Gerente del Departamento de Recursos Humanos	Solicitar al asistente de R.R.H.H. que redacte un anuncio de prensa y que sea publicado en el periódico de mayor circulación no sin antes ser previamente autorizado por el Gerente General, en caso de que la plaza no haya sido cubierta internamente.
7	Encargado de selección y contratación	Redactar el anuncio de prensa y luego de ser autorizado por el Gerente General, enviarlo para su publicación.
8	Encargado de selección y contratación	Recolectar todos los Currículum que se reciban para su respectiva revisión y verificación de datos y trasladarlos al Jefe o encargado del departamento para su estudio.

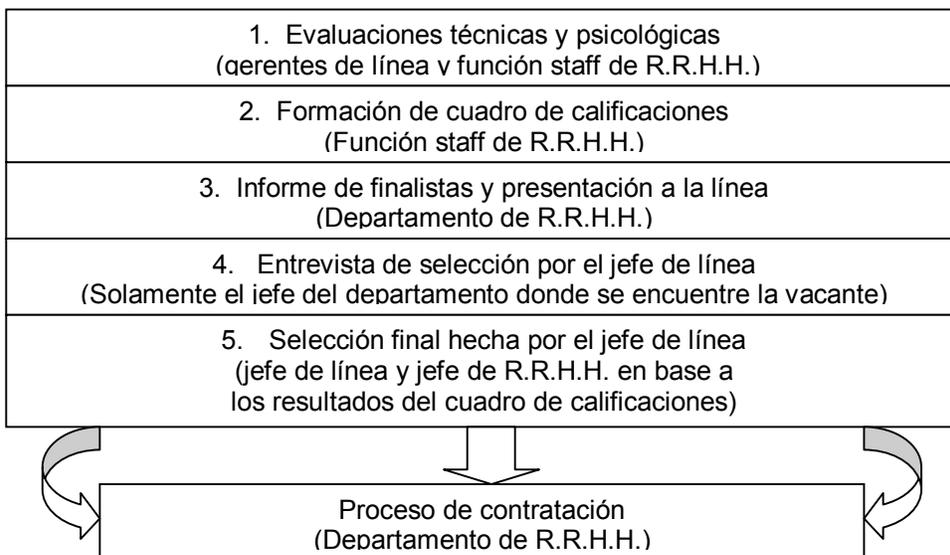
A continuación se presenta un resumen del proceso de reclutamiento y selección propuesto:

Figura 14. Proceso de reclutamiento y selección

a) Proceso de reclutamiento



b) Proceso de selección



3.5.3 Proceso de selección de empleados

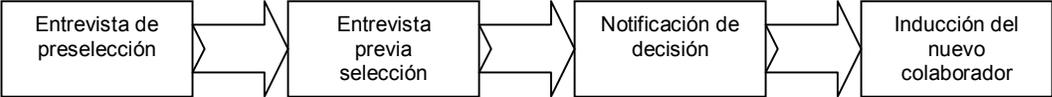
A continuación se presenta el procedimiento detallado para la selección de empleados propuesto para la empresa en estudio:

Tabla V Procedimiento para la selección de empleados

No.	Responsable	Acción
1	Gerente del Departamento de Recursos Humanos	Entrevistar a todos los posibles aspirantes y hacer una preselección (Utilizar formulario de Evaluación de entrevista). (Ver figura 22, página 124)
2	Jefe o encargado de área donde se encuentra la vacante	Entrevistar a los candidatos que quedaron de la preselección hecha por el Jefe de Recursos Humanos, y tomar la decisión.
3	Jefe o encargado de área donde se encuentra la vacante	Notificar su decisión al Gerente de Recursos Humanos para que este le notifique a la persona favorecida y agradezca a los otros aspirantes.
4	Encargado de selección y contratación	Proporcionar la inducción adecuada, conjuntamente con la persona que deja el puesto. Así mismo debe notificar al encargado de compensaciones y al Departamento de contabilidad el nombre de la persona que ocupa la vacante y su nuevo sueldo.
5	Gerente del Departamento de Recursos Humanos	Estudiar todo el currículum conjuntamente con el director o encargado del área donde se encuentre la plaza vacante y hacer una preselección para iniciar las entrevistas (cuando la selección sea externa).
6	Encargado de selección y contratación	Contactar a todos los posibles candidatos para que se presenten a una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos. En esta entrevista se les debe proporcionar una solicitud de empleo para que la llenen (Ver figura 23, pág. 125), y test psicológico (ver anexo 3, pág. 156).

7	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Entrevistar a todos los posibles candidatos y hacer una preselección de acuerdo a los resultados de la entrevista y notificar al jefe o encargado del área donde se encuentra la vacante para la segunda ronda de entrevistas y también notificar al encargado de selección para que realice los contactos.
8	Jefe o Encargado de área donde se encuentra la vacante	Entrevistar a la segunda ronda de candidatos y hacer otra preselección para que esta otra ronda se entreviste con el Gerente general y dependiendo de los resultados de esta entrevista tomar la decisión final.
9	Gerente General	Entrevistar a los candidatos restantes para que dependiendo de los resultados se tome la decisión final.

Figura 15. Flujograma del procedimiento para la selección



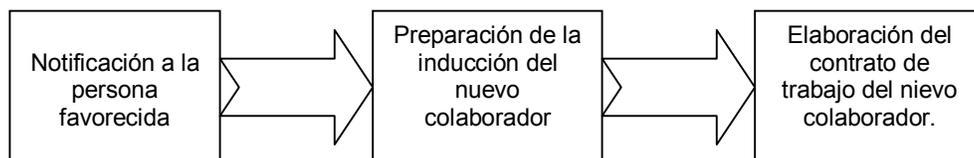
3.5.4 Proceso de contratación

A continuación se presenta el procedimiento para el proceso de contratación, propuesto para la empresa en estudio:

Tabla VI Procedimiento para la contratación

1	Encargado de selección y contratación	Notificar a la persona favorecida e indicarle la fecha y hora en que debe presentarse.
2	Encargado de selección y contratación	Preparar la inducción a la empresa, así como el puesto para el nuevo empleado. También debe notificar al departamento de Contabilidad y al departamento de seguridad.
3	Encargado de selección y contratación	Redactar el contrato correspondiente y ser enviado al Ministerio de Trabajo, después de cumplidos los dos meses de prueba. (Ver figura 34, anexo 2, pág. 154)

Figura 16. Flujograma del proceso de contratación



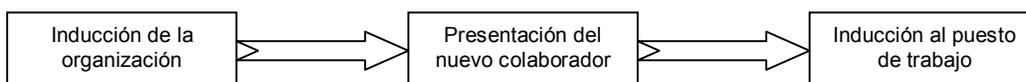
3.5.5 Inducción y orientación

A continuación se presenta el procedimiento detallado para la inducción y orientación, propuesto para la empresa en estudio:

Tabla VII Procedimiento de inducción y orientación

No.	Responsable	Acción
1	Asistente de Recursos Humanos	Recibir a la persona(s) de nuevo ingreso para iniciar la inducción a la organización la cual consiste en: indicar la misión, visión y filosofía de la empresa, indicarle cuales son las prestaciones, el horario de trabajo, el organigrama de la organización, indicar los valores éticos y profesionales que todo empleado debe tener, indicar quienes son las autoridades y los canales de comunicación existentes.
2	Asistente de Recursos Humanos	Presentar al personal de nuevo ingreso al resto del personal administrativo y mostrar las instalaciones de la empresa.
3	Asistente de Recursos Humanos	Llevar al personal de nuevo ingreso con el jefe inmediato superior y con la persona que deja la plaza vacante para presentarlo e iniciar la inducción al puesto de trabajo.
4	Persona que deja la plaza vacante o jefe inmediato superior del departamento	Proporcionar la adecuada inducción al puesto de trabajo.

Figura 17. Flujograma del procedimiento de inducción y orientación



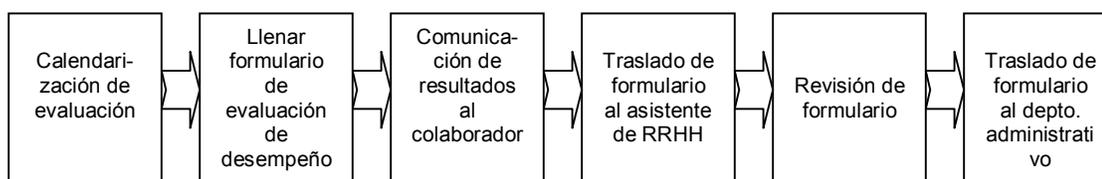
3.5.6 Evaluación del desempeño (Promociones, transferencias, degradaciones y separaciones)

A continuación se presenta el procedimiento detallado para la evaluación del desempeño propuesto para la empresa en estudio:

Tabla VIII Procedimiento para la evaluación del desempeño

No.	Responsable	Acción
1	Asistente del Departamento de Recursos Humanos	Chequear la calendarización de evaluaciones, la cual depende de la fecha de ingreso a la organización y enviar al jefe inmediato superior el formulario respectivo para evaluar al personal. (Ver sección 3.6.1)
2	Jefe inmediato superior	Llenar el formulario de evaluación del desempeño de la persona bajo su cargo de acuerdo al rendimiento que ha presentado durante el año de trabajo. (Ver sección 3.6.1)
3	Jefe inmediato superior	Comunicar a la persona evaluada sobre los resultados de la evaluación para su firma de aceptación.
4	Jefe inmediato superior	Trasladar el formulario debidamente lleno y firmado tanto por el empleado como por su persona al asistente de recursos humanos.
5	Asistente del Departamento de Recursos Humanos	Revisar el formulario de evaluación y realizar el cálculo del aumento de acuerdo a los resultados y trasladarlo al Gerente del Departamento de Recursos Humanos para su Vo. Bo.
6	Gerente del Departamento de Recursos Humanos	Revisar el formulario, dar su Vo.Bo. y notificar al departamento de compensaciones y contabilidad del aumento autorizado a la persona evaluada, si ese fuera el caso.

Figura 18. Flujograma para la evaluación del desempeño



3.6 Lineamientos para la aplicación del sistema

Es primordial establecer lineamientos, que permitan regular el proceso que se debe seguir, por parte del Encargado de selección y contratación (Asistente del departamento de recursos humanos) de la organización, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para las áreas o puestos que se encuentren vacantes dentro de la estructura organizacional de la empresa en estudio, así como también en el proceso de evaluación del desempeño al personal.

3.6.1 Documentación del sistema

A continuación en las figuras de la 19 a la 26, se presenta la documentación requerida para el desarrollo del diseño del sistema propuesto, en cuanto al reclutamiento y selección, en el proceso de colocación del recurso humano propuesto para la empresa en estudio, así como los formatos para la evaluación del desempeño, entre otros.

Con la documentación propuesta se obtendrá una estandarización de procedimientos, la cual presentara parámetros de evaluación del sistema.

Figura 19. Formulario de solicitud de personal

ESPACIOS & VOLUMENES DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL	
Guatemala, ____ de _____ de ____.	
Por medio de la presente yo, _____ encargado del departamento, _____ Solicito me sea abastecido el siguiente personal:	
No. de personas: ____	
Puesto Vacante:	<input type="text"/>
Características Básicas:	<input type="text"/>
Requisitos Indispensables:	<input type="text"/>
Puesto Vacante:	<input type="text"/>
Características Básicas:	<input type="text"/>
Requisitos Indispensables:	<input type="text"/>
Puesto Vacante:	<input type="text"/>
Características Básicas:	<input type="text"/>
Requisitos Indispensables:	<input type="text"/>
Atentamente,	Firma: _____
Departamento de R.R.H.H., recibido por ; _____.	
Sello y firma: _____	

Fuente: Empresa en estudio.

Figura 20. Formulario de aviso de promoción interna

FORMULARIO DE AVISO DE PROMOCIÓN INTERNA	
TÍTULO DEL CARGO:	_____
DEPARTAMENTO:	_____
UBICACIÓN:	_____
HORARIO DE TRABAJO:	_____
ESCALA DE REMUNERACIÓN:	_____
CONDICIONES DE TRABAJO:	_____
RESUMEN DE PRINCIPALES OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES:	_____

FECHA DE CIERRE:	
<p style="text-align: center;">Condiciones que deben reunir los aspirantes:</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Haber sido empleado de la organización por lo menos durante 12 meses consecutivos.2. Haber ocupado su puesto actual por lo menos durante 6 meses.3. Cumplir los requisitos arriba descritos.4. Su más reciente evaluación debe indicar que su desempeño es satisfactorio.5. Debe notificar a su inmediato superior su deseo de aplicar a otra plaza.	
<p style="text-align: center;">Procedimiento para la solicitud:</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Llenar el formulario de solicitud de promoción interna que puede solicitar en el Departamento de Recursos Humanos.2. Entregar una copia del formulario tanto al Departamento de Recursos Humanos como a su superior inmediato.3. Usted recibirá una respuesta dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha de cierre indicada en este formulario.	
<p style="text-align: right;"><i>Elaborado por: Amanda Chavez.</i></p>	

Figura 21. Formulario de solicitud de promoción interna

FORMULARIO DE SOLICITUD DE PROMOCIÓN INTERNA	
FECHA:	_____
NOMBRE:	_____
DEPARTAMENTO ACTUAL:	_____
PUESTO ACTUAL:	_____
SUELDO ACTUAL:	_____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	_____
CARGO QUE SOLICITA:	_____
<p style="text-align: center;">Condiciones que deben reunir los aspirantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Haber sido empleado de la organización por lo menos durante 12 meses consecutivos.2. Haber ocupado su puesto actual por lo menos durante 6 meses.3. Cumplir las condiciones y requisitos expresados en el aviso de promoción interna para este cargo.4. Su más reciente evaluación debe indicar que su desempeño es satisfactorio.5. Debe notificar a su inmediato superior su deseo de aplicar a otra plaza.	
<p style="text-align: center;">Procedimiento para la solicitud:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Envíe el original de este formulario al Departamento de Recursos Humanos y una copia a su jefe inmediato superior.2. Usted recibirá una respuesta dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha de cierre indicada en este formulario.	
<p style="text-align: right;"><i>Elaborado por: Amanda Chavez.</i></p>	

Figura 22. Formulario de evaluación de entrevista

FORMULARIO DE ENTREVISTA	
<u>Evaluación del aspirante</u>	
Aspirante: _____ Fecha: __/__/__.	
Puesto: _____ Departamento: _____	
Experiencia: _____	

Educación/Realizaciones académicas: _____	

Relación entre los requisitos del cargo y calidades del aspirante:	
Requisitos del cargo:	Calidades del aspirante:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Factores adicionales según sean aplicables:	
Habilidades de oficina: _____	
Habilidades de comunicación verbal: _____	
Redacción: _____	
Habilidades técnicas: _____	
Habilidades numéricas: _____	
Habilidades lingüísticas: _____	
Otra información relacionada con el cargo: _____	
Evaluación global:	
Satisface los requisitos:	Si () No ()
Comentarios adicionales: _____	
Entrevistador: _____	
<i>Elaborado por: Amanda Chavez.</i>	

Figura 23. Solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO				
Datos Personales:				
Nombre: _____		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Foto</p> </div>		
APELLIDOS	NOMBRES			
Dirección: _____ Tel: _____				
Lugar y fecha de nacimiento: _____				
Nacionalidad: _____ Estado civil: _____				
Edad: _____ No. de cédula: _____				
Expedida en: _____ Departamento: _____				
Profesión: _____ Registro colegiado No.: _____				
¿Posee vehículo propio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Marca y modelo: _____				
No. de licencia: _____ No. de afiliación al IGSS: _____				
Información familiar:				
Padres	Nombre	Fecha Nac	Ocupación	Empresa
Esposa (o)				
Hijos (as)				
Información socioeconómica:				
¿Cuántas personas dependen de usted? ____ <input type="checkbox"/> Direct. <input type="checkbox"/> Parcial.				
Vive ud. en casa: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Pensionista				
¿Monto de deudas mensuales? _____ ¿De qué tipo? _____				
¿Se encuentra embarazada? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Meses de embarazo: ____				

Continuación de la figura 23.

Educación:

ESCOLARIDAD					
Curso	Grado	Nombre del establecimiento	De	A	Diploma o título
Primaria	1 2 3 4 5 6				
Secundaria	1 2 3 4 5 6				
Universidad	1 2 3 4 5 6				
Cursos especiales					
¿Estudia actualmente? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Qué estudia?					
¿Dónde? ¿En que horario?					

Datos laborales:

¿Qué puesto solicita? _____
 Sueldo deseado: _____
 ¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____
 ¿A través de que persona o medio llego a esta cia? _____
 ¿Ha trabajado anteriormente con nosotros? _____
 Nombre de parientes o amigos en esta cia.: _____
 En caso de accidente notificar a: _____ Parentesco: _____
 Domicilio: _____ Teléfono: _____

Experiencia laboral:

Anote los trabajos que ha desempeñado, empiece por el mas reciente o actual
 Nombre de la empresa: _____ Experiencia laboral _____
 Dirección: _____ Teléfono: _____
 Nombre del jefe inmediato: _____ Cargo del jefe inmediato: _____
 ¿Se le pueden pedir referencias? _____ ¿Por qué? _____

De		A		Puestos desempeñados	Sueldo	
Mes	Año	Mes	Año		Inicial	Final

Funciones principales que realizo: _____
 Motivo de su retiro: _____

Continuación de la figura 23.

Nombre de la empresa: _____ Experiencia laboral _____
 Dirección: _____ Teléfono: _____
 Nombre del jefe inmediato: _____ Cargo del jefe inmediato: _____
 ¿Se le pueden pedir referencias? _____ ¿Por qué? _____

De		A		Puestos desempeñados	Sueldo	
Mes	Año	Mes	Año		Inicial	Final

Funciones principales que realizo: _____
 Motivo de su retiro: _____

Hago constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo a la empresa para que investigue la misma, si alguna información resultara falsa, acepto que mi solicitud quede anulada.

Guatemala, ____ de _____ de 20__ _____
 Firma del solicitante

Para uso exclusivo de la empresa

Fecha de entrevista: _____ Entrevistado por: _____
 Puesto que desempeñara: _____ Departamento: _____
 Fecha de ingreso: _____ Salario mensual: _____
 Salario de confirmación: _____
 Fecha de egreso: _____ Salario final: _____
 Puesto: _____ Motivo de retiro: _____
 Observaciones: _____

 Guatemala, _____ de _____ de 20 __

 Firma

Figura 24. Formulario para la evaluación de desempeño

REGISTRO DE COMPETENCIAS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Entrevistado: _____							
COMENTARIOS GENERALES							
Presentación General: _____							
Expresión Verbal: _____							
Contacto: _____							
Competencias	Requerida por el perfil	Grado				No revelada	
		A	B	C	D		
Alta adaptabilidad-flexibilidad							
Capacidad de aprendizaje							
Colaboración							
Competencia-capacidad							
Dinamismo-energía							
Empowerment							
Franqueza-confiabilidad-integridad							
Habilidad analítica							
Iniciativa-autoestima-sencillez							
Liderazgo							
Modalidades de contacto							
Nivel de compromiso (disciplina)							
Productividad							
Responsabilidad							
Tolerancia a la presión							
Trabajo en equipo							
Otras							
A: Alto		B: Bueno		C: Mínimo necesario		D: Insatisfactorio	

Elaborado por: Amanda Chavez.

Figura 26. Esquema del informe de los resultados de la entrevista

INFORME DE ENTREVISTA	
FECHA: ___ / ___ / ___ PUESTO: _____ DEPENDENCIA: _____ NOMBRE DEL CANDIDATO: _____ EDAD: _____	
TEMAS A REVELAR	COMENTARIOS
Estudios Idiomas Historia laboral Experiencia para el puesto Motivación para el puesto Aspectos económicos Pretensiones Relaciones interpersonales Personalidad Habilidades gerenciales Apariencia exterior Otros.	
ENTREVISTADOR: _____ FIRMA: _____	

4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

Para poder aplicar el sistema de dotación de personal propuesto, se necesita establecer lineamientos y planes que permitan la aplicación del mismo, con el objeto de asegurar el éxito del sistema diseñado.

4.1 Establecimiento de normas y planes para la implementación del diseño

4.1.1 Normas generales

A continuación se presentan las normas generales propuestas:

- El asistente de recursos humanos no podrá iniciar el proceso de reclutamiento sin la previa solicitud por parte del director o jefe de área interesada y sin la previa autorización por parte del Gerente General de la organización.
- El puesto o vacante debe ser promovido internamente antes de promoverlo fuera de la organización, esto con el propósito de crear una vacante a un nivel más bajo, economizar tiempo y dinero y promover la moral de los empleados. (Utilizar formulario de aviso de promoción interna y el formulario de solicitud de promoción interna).
- La promoción externa del puesto o vacante debe ser anunciada en el periódico de mayor circulación del país.

- La redacción del anuncio de prensa debe ser previamente autorizada por el Gerente General de la organización.
- Después de los dos meses de prueba se debe de emitir el contrato correspondiente para cada uno de los empleados de nuevo ingreso.
- La evaluación del desempeño se podrá realizar solamente una vez al año de la fecha en que el empleado ingresó a la empresa, o sea cada vez que cumpla un año de desempeño de labores.
- El asistente de recursos humanos debe llevar una calendarización anual para tener el control de la fecha en que le corresponde a cada empleado su evaluación anual.
- La evaluación del desempeño la puede realizar solamente el jefe inmediato superior.
- Dependiendo de los resultados de la evaluación se autorizará el aumento salarial respectivo, de acuerdo al puesto y de acuerdo al porcentaje de aumento autorizado por la Gerencia Administrativa.
- Solamente el empleado que tenga un año de labores consecutivas tendrá derecho a solicitar y gozar de sus vacaciones.
- Al inicio de cada año cada departamento debe de realizar y presentar su calendarización de vacaciones al departamento de Recursos Humanos para su autorización.

- La solicitud de vacaciones que debe de llenar cada empleado debe de ser presentada un mes antes de la fecha planificada para sus vacaciones para su confirmación por parte del departamento de Recursos Humanos.
- El empleado deberá completar el formulario de solicitud al retornar para dejar constancia de goce de vacaciones.

4.1.2 Planes

Para implementar el sistema de dotación de personal propuesto y lograr que este tenga éxito, se deben implementar planes que le permitan a la organización mantener la estabilidad de la fuerza laboral, con tal fin se proponen los planes que a continuación se presentan.

- a. Plan de incentivos: en la tabla IX, se presenta un plan de incentivo para los trabajadores propuesto para la empresa en estudio.

Tabla IX Plan de incentivos

Incentivo	Descripción
Bono vacacional	Este bono se proporcionara a cada uno de los empleados al momento en que se retires a su periodo de vacaciones, este bono vacacional será equivalente a un 65% del sueldo actual.
Bono aniversario	Este bono se proporcionara a cada uno de los empleados al cumplir un año mas de vida, este bono será equivalente a un 40% del sueldo actual.
Bono productividad	Este bono se proporcionara a cada uno de los empleados al obtenerse los resultados de su evaluación anual de desempeño y será equivalente a un 40% del sueldo actual, si el 80% de la calificación oscila en un rango de 4-5 puntos.
Guía extra de vacaciones por año de servicio	Este incentivo se proporcionara a cada trabajador que cumpla un año mas de servicio consecutivo de trabajo en la empresa, además de los quince días de ley, y por cada año agregara uno más a sus días de vacaciones.

- b. Plan de comunicación de cultura organizacional a los empleados: en la tabla X, se presenta el plan propuesto para la comunicación de la cultura organizacional a los empleados.

Tabla X Plan de comunicación de la cultura organizacional

PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS EMPLEADOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerencias	Fomentar la cultura organizacional de la empresa, la cual consiste en: Brinda el mejor servicio en el ramo de la construcción al pueblo guatemalteco sin hacer distinción alguna, lo cual lograremos por medio de un trabajo honesto, eficiente y eficaz.
Gerencia general	Comunicar a todos los departamentos de la organización los valores y creencias que fundamentan la filosofía de la misma y esto por medio de su ejemplo y de notas motivantes que resalten estos valores.
Gerencia general	Incentivar al personal, otorgando una vez al año el premio al trabajador mas eficiente, y de quien todos los demás empleados tengan un concepto de trabajador ejemplar, no solo por su cumplimiento a las normas y políticas de la organización, sino por la atención prestada a sus compañeros de trabajo y personas ajenas a la organización.
Departamento de recursos humanos	Promover dentro de los empleados un concurso sobre la historia, valores, creencias, políticas y normas de la organización, el cual se llevara a cabo durante la semana de aniversario de la organización con el objeto de que todos estos aspectos se mantengan vivos entre los empleados.
Departamento de recursos humanos	Comunicar a todos los empleados de nuevo ingreso los valores éticos y profesionales que todo empleado de la empresa debe poseer.

4.2 Implantación del diseño

La implementación del sistema propuesto de dotación de personal, estará a cargo del departamento de recursos humanos, quien velará por el buen funcionamiento de dicho proceso.

El departamento de recursos humanos conjuntamente con la gerencia general, serán los encargados de comunicar a todos los departamentos de la organización los cambios estructurales organizacionales que se desarrollarán, así como de las políticas, reglamentos y normas que conlleva la reestructuración de los puestos. Estos serán difundidos por medio de los gerentes de cada departamento a sus respectivos colaboradores, dándoles a conocer por medio de la descripción de cada uno de los puestos, que es lo que la empresa espera de ellos, este será un proceso largo, debido a que los empleados actuales presentaran cierto grado de resistencia al cambio, que los gerentes deberán saber administrar. Con el objetivo de lograr la mejor aceptación y la buena voluntad de los empleados, para poder cumplir con las metas establecidas por la alta dirección.

El procedimiento para la implementación del diseño del sistema propuesto, se llevará a cabo en cuatro pasos básicos, que se describen a continuación:

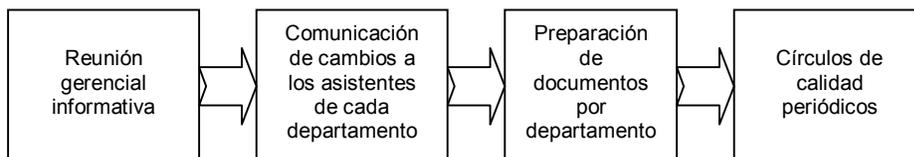
- 1) El gerente y asistente del departamento de Recursos humanos, con el apoyo de la Gerencia general, convocan a una reunión informativa, en la cual se comunica a los gerentes de cada uno de los departamentos de la organización, los cambios, requerimientos y aportaciones, que se solicitarán a sus departamentos, a partir de la fecha de implementación del sistema de dotación de personal propuesto.

- 2) Luego de la realización de la reunión informativa, los gerentes de cada departamento, informarán detalladamente los cambios y requerimientos que serán necesarios, a los asistentes y colaboradores subalternos.

- 3) Los asistentes de cada departamento se encargarán de preparar la documentación necesaria, así como de informar, explicar y asistir a los colaboradores subalternos, sobre todo lo relacionado a los cambios que se presentarán para cada departamento.

- 4) En el proceso de implementación del diseño, será necesaria la formación de círculos de calidad, lo cual permitirá la retroalimentación del sistema y una mejora continua del mismo, logrando así que el diseño se adapte a los requerimientos reales de la organización.

Figura 27. Flujograma del proceso de implementación del diseño



5 PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

Es necesaria la creación de un programa de seguimiento que garantice el buen funcionamiento y mejora continua del sistema propuesto, que le permita al mismo, cumplir con su objetivo fundamental (el suministro del personal adecuado para cada puesto), con el fin de asegurar la actualización constante a las necesidades de cada departamento y por ende, la renovación de la descripción de puestos y perfiles de los candidatos, así como también, el establecimiento de nuevos estándares de desempeño, en pro de los objetivos de la organización, obteniendo la satisfacción del cliente y un aumento significativo en la eficiencia del departamento de Recursos humanos.

5.1 Evaluación continua del diseño del sistema

La evaluación continua del diseño, se llevará a cabo a través de los distintos elementos o herramientas evaluativas periódicas, tales como: las evaluaciones de desempeño, los equipos de proyecto y los llamados “Círculos de Calidad”. A continuación se describe el procedimiento de cada una de las herramientas evaluativas mencionadas, las cuales ayudaran a la retroalimentación del sistema propuesto.

5.1.1 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, del diseño del sistema propuesto para el manejo de recursos humanos, en el proceso de dotación de personal, de la empresa en estudio, se llevará a cabo conforme al siguiente procedimiento:

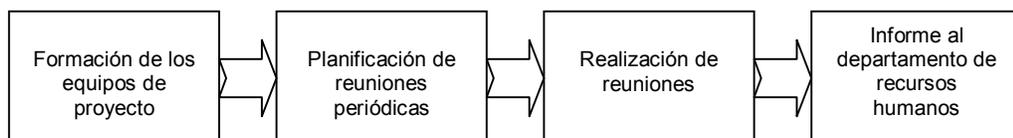
- Cada seis meses, desde el momento de la implementación del sistema, cada gerente y supervisor de departamento, deberá llenar un formulario de evaluación de desempeño (ver formato en figura 24, pág. 128), el cual deberá ser proporcionado por el departamento de recursos humanos.
- Los supervisores y gerentes de departamento, trasladarán (debidamente llenos) los formularios, al departamento de recursos humanos para su revisión y análisis. En el formulario se registran, las conformidades e inconformidades, áreas de deficiencia y necesidades de capacitación, que cada uno de los colaboradores presenta.
- Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño (ver figura 25, pág. 129), deberán ser analizados y discutidos por la gerencia general y gerencias de segundo nivel. El análisis de los resultados obtenidos, ayudará a la evaluación de la labor del departamento de recursos humanos, con el fin de saber si fueron cubiertas, las necesidades y expectativas de cada departamento, en lo referente al suministro adecuado de personal, lo cual será un indicador de la eficiencia que presenta el sistema a la fecha de la evaluación.
- Los formularios obtenidos, se revisarán y analizarán nuevamente por el departamento de recursos humanos, con las observaciones de las distintas gerencias, con el fin de realizar las mejoras correspondientes para cada uno de los resultados obtenidos.

5.1.2 Equipos de proyecto y círculos de calidad

Los equipos de proyecto y círculos de calidad, serán herramientas básicas para el establecimiento de mejoras no solamente orientadas al departamento de recursos humanos, si no también hacia las demás funciones realizadas por toda la organización. A continuación se describe el procedimiento que se seguirá para desarrollar los equipos de proyecto o círculos de calidad:

1. Los equipos de proyecto serán organizados entre los departamentos de tipo producción.
2. Se llevarán a cabo reuniones periódicas que permitan el desarrollo correcto de todo proyecto a cargo de la organización.
3. En estas reuniones se encontrará presente un representante del departamento de recursos humanos, el cual tomará nota de todos los aspectos concernientes a su departamento.
4. El representante del departamento de recursos humanos, presentará un informe ante la gerencia de recursos humanos, quien será encargado de decidir los cursos de acción de su departamento para cada proyecto realizado.

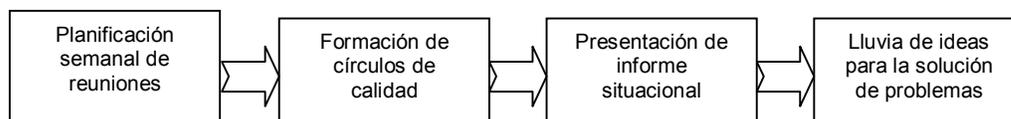
Figura 28. Flujograma de procedimiento de los equipos de proyecto



El procedimiento de los círculos de calidad se describirá a continuación:

1. Los círculos de calidad se organizarán semanalmente por el departamento de recursos humanos, con el fin de que toda la organización se encuentre enterada del avance de cada uno de los proyectos a cargo de la empresa y pueda colaborar aportando ideas para la eficiente realización de dichos proyectos.
2. Formarán parte de dichos círculos de calidad los gerentes, supervisores de cada departamento, el gerente general o en su defecto su asistente y un representante del personal operativo por cada departamento.
3. Cada uno de los integrantes de dicho círculo presentará un informe general sobre el estado actual de su departamento (ver figura 33, anexo 1) y se hará énfasis en los problemas que cada uno de ellos presente, cada uno de los participantes tomará nota de todo lo expuesto por sus compañeros.
4. Seguidamente se discutirán posibles soluciones por medio de la aportación de ideas de cada uno de los participantes dentro del círculo de calidad. En estos círculos de calidad el representante del departamento de recursos humanos jugará un papel importante, tomando nota de todo aspecto en el pueda colaborar dicho departamento, y será la oportunidad perfecta para impartir toda la información que se desee hacer llegar hacia las dependencias de la organización.

Figura 29. Flujograma de procedimiento de los círculos de calidad



5.2 Medios de retroalimentación

La necesidad de una adecuada retroalimentación para que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo de una manera eficiente, es realmente importante, debido a que a través de ella se pueden establecer los verdaderos y exactos requerimientos de cada uno de los departamentos, en lo que a personal se refiere.

5.2.1 Establecimiento de nuevos estándares de desempeño

Es una de las consecuencias de una adecuada retroalimentación del desempeño, presentado por el departamento de recursos humanos en el desarrollo de sus actividades durante un año. Es así como cada año y sobre la base del resultado de las evaluaciones de desempeño, realizadas al personal por cada supervisor y gerente de cada uno de los departamentos de la organización, se establecen nuevos estándares de desempeño que ayudan a la empresa a lograr sus metas organizacionales a nivel interno.

Los cambios en los estándares de desempeño, serán realizados una vez al año, por la gerencia del departamento de recursos humanos, y presentados ante la gerencia general de la empresa en estudio, para su visto bueno. Seguidamente el departamento de recursos humanos tendrá bajo su responsabilidad la divulgación de los nuevos estándares de desempeño anuales para todos los puestos dentro de la empresa.

Será necesario que dichos cambios sean anunciados de forma general anualmente, ante todos los trabajadores de la organización y por escrito a cada gerente y supervisor de cada uno de los departamentos, al iniciarse un nuevo año de actividades laborales.

5.3 Planeación de contingencias

El objeto de establecer un plan de emergencia, es el que dicho plan sea capaz de responder y llenar expectativas cuando se le necesite.

Dicha planeación de contingencias se desarrollará a nivel externo, debido que hasta este punto ya se habrá evaluado y seguido el diseño del sistema propuesto a nivel interno, los únicos aspectos que estarán siendo evaluados serán los resultados finales obtenidos con la implantación de dicho sistema.

5.3.1 Enfoque de servicio al cliente

El objetivo básico de la empresa en estudio, es la satisfacción en la prestación de servicios hacia sus clientes, de tal forma que se establezca un prestigio a nivel organizacional, que le permita a la empresa el alcance de nuevos mercados, a través del establecimiento de niveles de calidad que sobrepasen las expectativas de la misma organización.

El lograr que en los diferentes departamentos de la organización, se trabaje con una filosofía de calidad en la satisfacción de los más mínimos requerimientos del cliente, es cuestión de crear una cultura organizacional que fomente en los trabajadores, el servir y realizar toda tarea con su máximo esfuerzo en establecer más y mejores niveles de calidad.

Estableciendo este punto como una base fundamental en la filosofía de toda la organización, la empresa ha diseñado un sistema de atención personalizada hacia sus clientes, lo cual se logra a través de la realización de las entrevistas de proyectos, en la que todos los requerimientos, dudas e inquietudes presentadas por el cliente son atendidas de forma inmediata por parte de los asesores especializados, según el servicio que haya sido elegido.

5.3.2 Control de quejas y retroalimentación

El control de quejas y la retroalimentación del sistema, será realizado mediante la implementación de procesos que le permitan a la empresa, conocer las quejas presentadas por los clientes a través de: registros, recopilación de datos vía telefónica y las encuestas de satisfacción del cliente, las cuales se describen a continuación:

5.3.2.1 Registro de datos de las quejas del cliente

La empresa necesita establecer un método por medio del cual, los clientes puedan darle a conocer a la organización, los aspectos del servicio prestado que no fueron de su entera satisfacción, la empresa implementará un registro de quejas de los clientes, a través de un buzón, o bien, de forma personal.

El departamento de recursos humanos, recopilará de forma mensual los registros de las quejas de los clientes, estableciendo patrones comunes, que puedan ser atribuibles a determinada área de la organización, recopilados y analizados los datos de dichos registros, estos serán presentados ante gerencia general y la gerencia del departamento responsable, para su debida verificación y corrección, si fuese necesario.

Figura 30. Registro de datos de las quejas de los clientes

ESPACIOS Y VOLUMENES S.A.	
REGISTRO DE DATOS DE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES	
A continuación se le presentan ciertas preguntas, que servirán para el mejoramiento en la prestación de los servicios de la empresa:	
1. Atención prestada:	
a) Le han atendido con amabilidad y rapidez.	Sí ____ . No ____ .
b) El servicio solicitado ha sido satisfactorio.	Sí ____ . No ____ .
c) El personal que lo ha visitado ha resuelto sus dudas:	Sí ____ . No ____ .
2. Desarrollo de proyectos:	
a) El avance del proyecto o servicio a sido el adecuado para usted:	Sí ____ . No ____ .
b) Se han cumplido con los tiempos de entrega:	Sí ____ . No ____ .
c) La calidad del proyecto o servicio le satisface:	Sí ____ . No ____ .
3. Suministros:	
a) Le han abastecido con rapidez y a tiempo:	Sí ____ . No ____ .
b) La entrega ha sido satisfactoria:	Sí ____ . No ____ .
4. Pagos y cobros:	
a) Le han atendido con cortesía:	Sí ____ . No ____ .
b) Han respetado el plazo acordado:	Sí ____ . No ____ .
c) El tramite a sido satisfactorio para usted:	Sí ____ . No ____ .
5. Comentarios:	

5.3.2.2 Recopilación de datos vía telefónica

El proceso de la recopilación de datos vía telefónica se aplicará para todos los clientes de la empresa, este será llevado a cabo por el departamento de recursos humanos, que se encargará del registro correspondiente.

Este consistirá en que el asistente de recursos humanos de la organización realizará los contactos vía telefónica, con los clientes actuales y anteriores, con el fin de determinar la calidad del servicio prestado por la empresa en la perspectiva del cliente. La recopilación de datos se hará en períodos de cada seis meses.

Figura 31. Recopilación de datos vía telefónica

ESPACIOS Y VOLUMENES S.A.	
RECOPIACION DE DATOS VIA TELEFONICA	
A continuación se le presentan ciertas preguntas, que servirán para el mejoramiento en la prestación de los servicios de la empresa:	
1. Atención prestada:	
a) Le han atendido con amabilidad y rapidez.	Sí ____ No ____.
b) El servicio solicitado ha sido satisfactorio.	Sí ____ No ____.
c) El personal que lo ha visitado ha resuelto sus dudas:	Sí ____ No ____.
2. Desarrollo de proyectos:	
a) El avance del proyecto o servicio a sido el adecuado para usted:	Si ____ No ____.
b) Se han cumplido con los tiempos de entrega:	Si ____ No ____.
c) La calidad del proyecto o servicio le satisface:	Si ____ No ____.
3. Suministros:	
c) Le han abastecido con rapidez y a tiempo:	Si ____ No ____.
d) La entrega ha sido satisfactoria:	Si ____ No ____.
4. Pagos y cobros:	
d) Le han atendido con cortesía:	Si ____ No ____.
e) Han respetado el plazo acordado:	Si ____ No ____.
f) El tramite a sido satisfactorio para usted:	Si ____ No ____.
5. Comentarios:	

5.3.2.3 Encuestas de satisfacción del cliente

Las encuestas de satisfacción del cliente serán llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos, éstas al igual que las anteriores, se recopilaran, analizaran y presentaran a los departamentos correspondientes, la única diferencia será de que dichas encuestas serán realizadas al terminar el contrato o proyecto con el cliente.

Figura 32. Encuestas de satisfacción del cliente

ESPACIOS Y VOLUMENES S.A.	
ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE	
A continuación se le presentan ciertas preguntas, que servirán para el mejoramiento en la prestación de los servicios de la empresa:	
1. Atención prestada:	
a) Le atendieron con amabilidad y rapidez.	Sí ____ No ____.
b) El servicio solicitado fue satisfactorio.	Sí ____ No ____.
c) El personal que lo visito resolvió sus dudas:	Sí ____ No ____.
2. Desarrollo de proyectos:	
a) El avance del proyecto o servicio fue el adecuado para usted:	Sí ____ No ____.
b) Se cumplió con los tiempos de entrega:	Sí ____ No ____.
c) La calidad del proyecto o servicio le satisfizo:	Sí ____ No ____.
3. Suministros:	
e) Le abastecieron con rapidez y a tiempo:	Sí ____ No ____.
f) La entrega fue satisfactoria:	Sí ____ No ____.
4. Pagos y cobros:	
g) Le atendieron con cortesía:	Sí ____ No ____.
h) Respetaron el plazo acordado:	Sí ____ No ____.
i) El tramite fue satisfactorio para usted:	Sí ____ No ____.
5. Comentarios:	
<hr/>	
<hr/>	

CONCLUSIONES

1. Anteriormente, la empresa en estudio no disponía de un proceso definido de dotación de personal, lo que provocaba que las contrataciones se llevaran a cabo de forma empírica y el personal era abastecido conforme se presentaba la necesidad, careciendo de un proceso de inducción y orientación, lo que origino un aumento en la rotación de personal, teniendo una fuerza laboral inestable.
2. El diseño propuesto para al empresa en estudio, está basado en ocho pasos fundamentales que rigen el desarrollo del proceso de dotación de personal, estos son: planeación de recursos humanos, autorización para colocación, creación de fuentes de solicitantes, reclutamiento, evaluación de los solicitantes, selección, contratación, inducción y orientación, promociones transferencias y degradaciones y, por ultimo, separaciones.
3. Al definir un plan de recursos humanos y un análisis de puestos, los reclutadores establecieron procedimientos claros y específicos, referentes a las necesidades de reclutamiento, de personal idóneo para el puesto vacante, con dichos procedimientos, se obtuvo un ahorro significativo en el tiempo de búsqueda de candidatos y se logro obtener una selección más eficiente y acertada de los optantes.

4. Anteriormente, la empresa en estudio contaba con dos niveles organizacionales, lo cual cambio luego de poner en práctica lo descrito en el análisis de puestos. El análisis de puestos establece seis niveles, que describen de una manera detallada los puestos dentro de la organización, generando que cada colaborador, tenga una idea adecuada de su lugar en la empresa.
5. Al aplicar el diseño de reclutamiento y selección de personal, se utilizó como primera opción el reclutamiento a nivel interno debido a que este, pretende llenar las vacantes existentes, con personal que labora en la empresa, proporcionando así un plan de carrera atractivo, a la vez que se tiene la ventaja de contar con aspirantes que ya se identifican con la organización. De no abastecer la plaza vacante, el diseño propone llevar a cabo un reclutamiento a nivel externo.
6. Para la aplicación del sistema diseñado, fue necesario establecer lineamientos básicos, tales como: la creación de la documentación del sistema, formatos, test, normas o políticas referentes a la aplicación del proceso de dotación de personal en si, establecimiento de un plan de incentivos adecuado, así como un plan de comunicación de cultura organizacional, entre otros.
7. Con la aplicación del proceso de dotación de personal se tendrá a disposición de la organización una base de datos abastecida tanto de personal interno como externo, esto permitirá que al haber una escasez del recurso humano, se pueda disponer de la misma, si por el contrario hay una abundancia en la oferta del recurso humano, la aplicación del sistema dará como resultado la obtención del candidato idóneo.

8. Con el diseño del sistema propuesto, fue posible establecer estándares de desempeño para un año, definir el perfil de cada uno de los puestos dentro de la empresa, de tal forma que estos puedan ser mejorados de acuerdo a las necesidades que se presenten, se estableció un sistema de retroalimentación a nivel interno y externo, a través de constantes evaluaciones de desempeño y sistema de quejas entre otros.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia del departamento de recursos humanos, debe velar por la adecuada aplicación del sistema de dotación de personal propuesto.
2. El departamento de recursos humanos, debe ser el encargado de desarrollar un proceso adecuado de inducción y orientación, acorde a los objetivos organizacionales.
3. El departamento de recursos humanos, deberá realizar un análisis al sistema, cada seis meses, evaluando y realizando los cambios que se ajusten a las necesidades reales de cada departamento.
4. El gerente de recursos humanos es el responsable de actualizar los perfiles y descripciones de puestos.
5. La gerencia general es la encargada de realizar todas las acciones necesarias para la implementación del sistema y debe mantener informado a todos los colaboradores de la organización.
6. Todo gerente de departamento debe comunicar constantemente a los colaboradores, sin importar el nivel organizacional que ocupen, sobre los derechos y obligaciones que estos adquieren al aceptar un vínculo con la empresa.

7. El departamento de recursos humanos debe poner en práctica, los pasos y procedimientos que el sistema de reclutamiento y selección proponen.
8. El gerente general y gerencias de los distintos departamentos son los encargados de establecer las políticas, normas y procedimientos necesarios para el buen desempeño de las actividades de la organización.
9. El departamento de recursos humanos, debe hacer que la planificación del recurso humano cada año, de tal manera que pueda con ello responder a cualquier condición presentada en le mercado laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bohlander, George y otros. **Administración de Recursos Humanos**. 12ª ed.. México. s.e.1993. 707pp.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill, 1993. 578pp.
3. Dessler, Gary . **Administración de personal**. 6ª ed. s.l.: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, s.a.. 715pp.
4. Dolan, Simón y otros. **La Gestión de los Recursos Humanos**. s.e. España: Mc Graw-Hill / Interamericana de España, 1999. 455pp.
5. French, Wendell L. **Administración de personal (Desarrollo de recursos humanos)**. México: Editorial Limusa Noriega. 1993.
6. Werther, B. William y Keith Davis. **Administración de personal y recursos humanos**. 3ª ed. s.l. Editorial Mc Graw Hill. s.a.

Anexo 1

Figura 33. Modelo de informe situacional por departamento (círculos de calidad)

ESPACIOS & VOLUMENES S.A.
INFORME SITUACIONAL POR DEPARTAMENTO
(Círculos de calidad)

Guatemala, ____ de ____ del año ____.

Departamento: _____

Gerente o supervisor encargado: _____

Funciones o proyectos actuales: _____

Estado actual: _____

Problemas presentados: _____

Posibles soluciones: _____

Elaborado por: Amanda Chavez

ANEXO 2

Figura 34. Modelo de contrato individual de trabajo

MODELO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
<p><<NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA, en letras mayúsculas>>, de <<NÚMEROS>> años de edad, sexo <<MASCULINO O FEMENINO>>, estado civil: <<CASADO(A) O SOLTERO(A)>>, nacionalidad: <<___>>, y para recibir notificaciones en la <<DIRECCIÓN DE LA EMPRESA>>. Vecino de <<CIUDAD O MUNICIPIO>>, departamento de Guatemala. Con cédula de Vecindad No. de orden <<___>>, registro No. <<___>> extendida en <<___>> en representación de <<NOMBRE DE LA EMPRESA O ENTIDAD REPRESENTADA, en letras mayúsculas>> En su calidad de <<PUESTO DESEMPEÑADO POR EL REPRESENTANTE LEGAL QUE COMPARECE>>, por una parte y por la otra,</p>
<p><<NOMBRE DEL NUEVO COLABORADOR, en letras mayúsculas>>, de <<NÚMEROS>> años de edad; Sexo<<MASCULINO O FEMENINO>>, estado civil: <<CASADO(A) O SOLTERO(A)>>, nacionalidad: <<___>>, Con residencia en <<DIRECCIÓN DEL NUEVO COLABORADOR>>. Con cédula de Vecindad No. de orden <<___>>, registro No. <<___>> extendida en <<___>>.</p>
<p>Quienes para los efectos del presente contrato, se denominarán PATRONO y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el “CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO” conteniendo las siguientes cláusulas:</p>
<p>1º. La relación de trabajo se inicia el día <<COLOCAR FECHA EXACTA DE INICIO DE LABORES>></p>
<p>2º. El trabajador prestará los siguientes servicios: <<NOMBRE DEL PUESTO A OCUPAR>></p>
<p>3º. Los servicios serán prestados en: <<LUGAR DONDE EL NUEVO COLABORADOR PRESTARÁ SUS SERVICIOS>></p>

- 4°. La duración del presente contrato es: <<TIPO DE CONTRATO>>
- 5°. La jornada de trabajo será: <<COLOCAR DETALLADAMENTE, SEÑALANDO HORAS POR DÍA Y SEMANA . LA JORNADA LABORAL EN LA CUAL EL NUEVO COLABORADOR LABORARÁ>>
- 6°. El salario será así: <<COLOCAR DETALLADAMENTE, EL MONTO Y FORMAS DE PAGO>>
- 7°. Las horas extras, el séptimo día y los días de asueto, le serán pagados conforme a los artículos 121, 126,127 del Código de Trabajo.
- 8°. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no pueden exceder de 12 horas diarias.
- 9°. El presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO se suscribe en la ciudad de Guatemala el día: <<COLOCAR LA FECHA DE LA REALIZACIÓN DEL CONTRATO>> en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al Departamento Administrativo de Trabajo.

OBSERVACIONES:

Firma o impresión digital del trabajador
Sello de la empresa.

Firma o impresión digital del patrono

ANEXO 3

Figura 35. Test psicológico

TESTS "OTIS" AUTOAPLICADOS

POR ARTHUR S. OTIS

SUPERIOR; MODELO A

Punteo.

E. C.

C. I.

20

Lea esta pagina. Haga lo que en ella se dice que haga.

No le de vuelta a esta hoja, hasta que se le diga que lo haga. Llene los espacios en blanco con su nombre, edad, fecha de nacimiento, etc. Escriba con claridad.

Nombre Edad cumplida años

Apellido Nombre
Fecha de Nacimiento de de de 20
Institucion o Establecimiento
dia mes ano

Ciudad Fecha de hoy de de 20
Esta es una prueba para ver como piensa. Contiene preguntas de diferentes clases. Aquí tiene un ejemplo de una pregunta ya contestada correctamente. Fijese como se contesta la pregunta:

¿Cuál de las palabras que estan abajo dice lo que es una manzana?
1 flor 2 arbol 3 verdura 4 fruta 5 animal..... (h)

La respuesta correcta, desde luego, es "fruta"; por eso esta subrayada la palabra "fruta". Y como la palabra "fruta" es la No. 4, el 4 se pone en el parentesis al final de la linea punteada. Asi es como debe contestar las preguntas.

Pruebe Ud. solo esta pregunta modelo. No escriba la respuesta; simplemente trace una linea debajo de ella y luego ponga su numero en el parentesis.

¿Cuál de las cinco palabras que estan abajo significa lo contrario de norte?
1 polo 2 ecuador 3 sur 4 este 5 oeste..... ()

La respuesta, desde luego, es "sur"; así es que debio de haber subrayado la palabra "sur" y puesto el 3 en el parentesis. Pruebe ésta:

Un pie es a un hombre y una garra es a un gato lo que un casco es a {?}.
1 perro 2 caballo 3 zapato 4 herrero 5 silla de montar..... ()

La respuesta, desde luego, es "caballo"; así es que debio de haber subrayado la palabra "caballo" y puesto el 2 en el parentesis. Pruebe esta:

¿Cuanto valen 6 lapices a cuatro centavos cada uno?..... ()

La respuesta, desde luego, es 24, y no hay nada que subrayar; por lo tanto, solo ponga el 24 en el parentesis.

Si la respuesta de un problema es un numero o una letra, ponga el numero o la letra en el parentesis sin subrayar nada. Escriba todas las letras con mayusculas de molde.

La prueba contiene 75 preguntas. No se espera que pueda contestarlas todas, pero haga todo lo que pueda. Se le concedera media hora a contar del momento en que el examinador le diga que empiece. Procure contestar bien todas las que pueda. Tenga cuidado de no ir tan aprisa que cometa equivocaciones. No pase mucho tiempo en una sola pregunta. Ninguna pregunta sera contestada por el examinador despues de empezar la prueba. Ponga su lapiz sobre el escritorio.

No vuelva la hoja hasta que se le diga que lo haga.

EL EXAMEN EMPIEZA AQUÍ:

Superior; A

1. Lo contrario de odio es (?).
1 enemigo 2 temor 3 amor 4 amigo 5 gozo..... ()
2. Lo contrario de nunca es (?).
1 a menudo 2 algunas veces 3 de vez en cuando 4 siempre 5 frecuentemente..... ()
3. Entre una ■ balanza y el peso hay la misma relación que entre un termómetro y (?).
1 una báscula 2 lo caliente 3 una ampollita 4 el mercurio 5 la temperatura..... ()
4. Un pájaro no siempre tiene (?).
1 alas 2 ojos 3 patas 4 nido 5 pico..... ()
5. Lo opuesto a económico es (?).
1 barato 2 tacano 3 derrochador 4 valor 5 rico..... ()
6. Una zorra se parece más a un (?).
1 lobo 2 chivo 3 cerdo 4 tigre 5 gato..... ()
7. Silencio es a sonido como oscuridad es a (?).
1 sótano 2 luz 3 ruido 4 quietud 5 recio..... ()
8. De las cinco palabras de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1 doblar 2 afeitar 3 cortar 4 raspar 5 trasquilar..... { }
9. Un árbol siempre tiene (?).
1 hojas 2 fruto 3 yemas 4 raíces 5 sombra..... ()
10. De las cinco cosas de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1 contrabando 2 robo 3 soborno 4 engaño 5 venta..... ()
11. Lo contrario de esperanza es (?).
1 fe 2 misericordia 3 pesar 4 desesperación 5 odio..... ()
12. La plata es más cara que el hierro porque es más (?).
1 pesada 2 escasa 3 blanca 4 dura 5 bonita..... ()
13. ¿Qué palabra hace la oración más verdadera? Los hombres (?) son más bajos que sus esposas.
1 siempre 2 generalmente 3 corrientemente 4 raramente 5 jamás..... ()
14. Una bombilla eléctrica es a una vela como un automóvil es a (?).
1 un carruaje 2 la electricidad 3 una llanta 4 la velocidad 5 el brillo..... ()
15. La luna es a la tierra lo que la tierra es a (?).
1 Marte 2 el sol 3 las nubes 4 las estrellas 5 el universo..... { }
16. Lo contrario de desgarbado es (?).
1 fuerte 2 bonito 3 bajo 4 gallardo 5 veloz..... ()
17. Un grupo estaba compuesto de un hombre y su esposa, sus dos hijos y sus esposas, y cuatro niños en la familia de cada hijo. ¿Cuántos estaban en el grupo?..... { }
18. Una comida siempre implica (?).
1 una mesa 2 platos 3 hambre 4 alimento 5 agua..... ()
19. ¿Cuál de las expresiones de abajo explica este proverbio? "No vendas la piel del venado antes de cazarlo." ()
 1. No hagas lo imposible.
 2. El árbol seco arde fácilmente.
 3. No prometas algo que no estés seguro de poder cumplir. --
 4. El que madruga ama a Dios.
 5. Las personas activas a menudo consiguen ventajas sobre las negligentes.
 6. Con facilidad se critica al que está en desgracia.
20. ¿Cuál de las seis expresiones de arriba corresponde al significado del siguiente proverbio?
"Al que madruga Dios le ayuda."..... { }
21. ¿Cuál de las expresiones de arriba corresponde al significado de este proverbio? "Del árbol caído todos hacen leña". ()
22. Lo opuesto a traidor es (?).
1 amable 2 valiente 3 sabio 4 cobarde 5 leal..... ()
23. En un debate siempre hay (?).
1 árbitro 2 contrarios 3 espectadores 4 aplauso 5 victoria..... ()
24. Si 10 cajas llenas de manzanas pesan 400 libras, y cada caja pesa 4 libras cuando está vacía, ¿cuántas libras pesan todas las manzanas?..... ()
25. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). Todos los miembros de este club son deportistas. López no es deportista. López es miembro de este club.
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa..... ()
26. La afirmación de que la luna está hecha de queso es (?).
1 absurda 2 engañosa 3 improbable 4 injusta 5 perversa..... ()

No se detenga. Continúe con la página siguiente.

27. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Jorge es mayor que Francisco. Jaime es mayor que Jorge. Francisco es menor que Jaime."
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa..... ()
28. ¿Cuál de las seis expresiones de abajo corresponde al significado del siguiente proverbio? "El niño quemado teme al fuego."
1. La frivolidad florece cuando falta la autoridad.
2. Las experiencias desagradables nos enseñan a ser cuidadosos.
3. Hay que experimentar las cosas antes de saber su valor.
4. Se juzga la comida por los postres.
5. Los animales pequeños nunca juegan en presencia de los grandes.
6. Los niños sufren más con el calor que los adultos.
29. ¿Qué expresión de arriba explica este proverbio? "El pastel se pone a prueba comiéndolo." ()
30. ¿Cuál de las expresiones de arriba explica este proverbio?
"Cuando no está el gato juegan los ratones."..... ()
31. La influencia de un hombre en su comunidad debería depender de su (?).
1 riqueza 2 dignidad 3 sabiduría 4 ambición 5 poder político..... ()
32. Si un muchacho puede correr a razón de 6 pies en 1/4 de segundo, ¿cuántos pies puede correr en 10 segundos?..... ()
33. ¿Qué palabra hace la oración más verdadera? Los padres son (?) más sabios que sus hijos.
1 siempre 2 generalmente 3 mucho 4 raramente 5 excepcionalmente..... ()
34. Lo que la gente dice acerca de una persona constituye su (?).
1 carácter 2 chisme 3 reputación 4 índole 5 personalidad..... ()
35. Si 3 lápices cuestan 5 centavos, ¿cuántos se podrá comprar con 50 centavos?..... ()
36. De las cinco cosas siguientes, en cuál se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1 alquitran 2 nieve 3 hollín 4 ébano 5 carbón..... ()
37. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser el número? 1 2 5 3 6 4 7 5 9 6 9. { } ()
38. Si todas las letras que ocupan los lugares impares en el alfabeto fueran tachadas, ¿cuál sería la décima letra no tachada? Escribala con letra mayúscula de molde. *No marque el alfabeto.*
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z..... ()
39. ¿Qué letra de la palabra SUPERFLUO ocupa en la palabra que en el alfabeto de arriba, contando de izquierda a derecha? Escribala con letra mayúscula de molde..... ()
40. ¿Qué es a la enfermedad lo que a la precaución al accidente?
1 doctor 2 cirugía 3 medicina 4 hospital 5 saneamiento..... ()
41. Si las palabras de abajo se ordenaran para hacer una buena oración, ¿con qué letra empezaría la penúltima palabra de la oración? Escribala con mayúscula de molde. mismo significa lo que pequeño menudo ()
42. Una madre es siempre más (?) que su hija. 1 sensata 2 alta 3 robusta 4 vieja 5 arrugada..... ()
43. La obligación que se contrae por palabra dada se llama (?).
1 promesa 2 compromiso* 3 deber 4 coacción 5 retribución..... ()
44. Si las siguientes palabras se vieran en un espejo puesto frente a ellas, ¿qué palabra se leería exactamente igual que si se viera directamente?
1 OHIO 2 SON 3 ERRE 4 MOTOR 5 OTTO..... ()
45. ¿Qué número de esta serie aparece la segunda vez más cerca del principio?
6 4 5 3 7 8 0 9 5 9 8 8 6 5 4 7 3 0 8 9 1..... ()
46. Al permutar en la palabra CONSTITUCIONAL la primera letra con la segunda, la tercera con la cuarta, la quinta con la sexta, etc., ¿qué letra ocuparía el duodécimo lugar hacia la derecha? Escribala con mayúscula de molde..... ()
47. Si 2 1/2 yardas de tela cuestan 30 centavos, ¿cuántos centavos costarán 10 yardas?..... ()
48. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Algunos de los amigos de López son bautistas. Algunos de los amigos de López son dentistas. Algunos de los amigos de López son dentistas bautistas."
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa..... ()
49. ¿Qué se relaciona con pocos como ordinario con excepcional?
1 ninguno 2 algunos 3 muchos 4 menos 5 más..... ()
50. Ciente en esta serie cada N que está seguida de una O, siempre que la O no esté seguida de una T. Diga cuántas ENES contó. N O N T Q M N O T M O N O O N Q M N N O Q N O T O N A M O N O M { } ()
51. De un hombre que se opone al cambio y al progreso se dice que es (?).
1 democrático 2 radical 3 conservador 4 anarquista 5 liberal..... ()
52. ¿Cuál de las cinco palabras de abajo se parece menos a las otras cuatro?
1 bueno 2 grande 3 rojo 4 paseo 5 grueso..... ()

No se detenga. Continúe con la página siguiente.