



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

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EN UNA EMPRESA CONSULTORA Y DE INGENIERÍA**

**CARLOS ALBERTO RÍOS CALDERÓN**

Asesorado por: Ing. Marco Antonio Monroy Meneses

Guatemala, noviembre de 2005



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EN UNA EMPRESA CONSULTORA Y DE INGENIERÍA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**CARLOS ALBERTO RÍOS CALDERÓN**

ASESORADO POR: ING. MARCO ANTONIO MONROY MENESES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,005



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

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

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

<b>DECANO</b>	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
<b>EXAMINADOR</b>	Inga. Glenda Roxana Alvarez García
<b>EXAMINADOR</b>	Inga. Lenny Virginia Gaitán Rivera
<b>EXAMINADOR</b>	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
<b>SECRETARIA</b>	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas



**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EN UNA EMPRESA CONSULTORA Y DE INGENIERÍA,**

tema que me fuera asignado por la dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 17 de Mayo de 2,005.

**CARLOS ALBERTO RÍOS CALDERÓN**



## ACTO QUE DEDICO A

Jesucristo: Mi Dios y Salvador, a Él toda la honra y gloria.

Mis Padres: Luis Alberto Ríos Vides  
Maria Antonieta Calderón de Ríos  
Gracias por la oportunidad y el apoyo brindado.

Guatemala.



## AGRADECIMIENTO

A Dios y a todas las personas que han contribuido en mi formación profesional y en la realización de este trabajo de graduación.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
<b>1. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
1.1 Aspectos preliminares	1
1.1.1 Situación actual	2
1.1.2 Historial y antecedentes del departamento	3
1.2 Enfoque y visión de la organización	3
1.2.1 Política de la organización	4
1.2.2 Filosofía organizativa	4
1.2.2.1 Misión	4
1.2.2.2 Visión	5
1.2.3 Objetivos de la organización	6
1.3 Estado actual del departamento de recursos humanos	7
1.3.1 Estructura actual y organización	7
1.3.2 Descripción de actividades	8
1.4 Planificación administrativa	8
1.4.1 Reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores	9

## **2. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

2.1	Análisis del método administrativo actual del departamento	11
2.1.1	Procesos de inducción y reclutamiento de personal	11
2.1.2	Pruebas de trabajo y psicológicas	13
2.2	Situación del departamento ante la alta gerencia	14
2.2.1	Representatividad	14
2.2.2	Funcionamiento	14
2.2.3	Autoridad y responsabilidades	15
2.3	Metodología utilizada para la selección de personal	16
2.3.1	Pruebas y Entrevistas	17
2.3.2	Verificaciones	17
2.3.3	Proceso de inducción	18
2.4	Funcionalidad e importancia del departamento	19

## **3. MODELO A IMPLEMENTAR DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

3.1	Procedimientos a seguir para el mejoramiento del estado actual del departamento de recursos humanos	21
3.2	Identificación de las necesidades y expectativas del cliente	28
3.2.1	Herramientas de análisis de necesidades	31
3.3	Metodología e institución del Trabajo en equipo	36
3.3.1	Formación de un equipo del departamento de recursos humanos	39
3.3.1.1	Perfil	41
3.3.1.2	Equipamiento y capacitación de los miembros del equipo	41
3.3.1.3	Procedimientos de operaciones del trabajo en equipo	42
3.3.1.4	Modalidad del equipo de trabajo	42

3.4	Desarrollo del programa propuesto enfocado a un Sistema de Gestión de Calidad	43
3.4.1	Aspectos preliminares	44
3.4.2	Documentación de los procesos administrativos	51
3.5	Programa de capacitación y entrenamiento al recurso humano en la organización	59
3.5.1	Proceso de Inducción	64
3.5.2	Capacitación de habilidades básicas	66
3.5.3	Adquisición de nuevas tecnologías	67
3.6	Seguridad e Higiene Industrial	68
3.7	Aumento de la Productividad en el recurso humano	70
3.8	Desarrollo de técnicas de comunicación de los programas de recursos humanos al personal de la empresa	74
3.8.1	Selección de medios	76
3.8.2	Tecnología de la comunicación	77
3.8.3	Técnicas de comunicación eficaz	79

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

4.1	Desarrollo específico del departamento de recursos humanos	81
4.2	Establecimiento de los equipos de trabajo	83
4.2.1	Importancia y manejo de los equipos de trabajo	88
4.2.2	Equipos orientados a la departamentalización de la organización	93
4.2.3	Procesos internos de acuerdo a los objetivos	94
4.3	Empowerment aplicado al departamento de recursos humanos	100
4.3.1	Desarrollo del liderazgo	101
4.3.2	Delegaciones de autoridad hacia personal afín al departamento	107

4.3.3	Implantación del Empowerment en módulos o grupos de trabajo	108
4.4	Departamentalización del recurso humano	110
4.5	Dirección del departamento de recursos humanos	111
4.5.1	Enfoque administrativo del departamento	113
4.5.1.1	Combinación de fuerzas motivacionales	116
4.5.1.2	Directrices en gerencia	118
4.5.2	Establecimiento de objetivos del departamento de recursos humanos	118
4.5.3	Manejo del Entorno	122
<b>5. TÉCNICA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA IMPLEMENTADO</b>		
5.1	Sistematización del modelo administrativo	125
5.2	Programa de capacitación permanente	126
5.3	Implementación de un programa de Mejora Continua enfocado al servicio al cliente	127
5.4	Sistema de Retroalimentación	128
5.4.1	Técnicas e indicadores de retroalimentación	129
5.4.2	Evaluación del desempeño	130
5.5	Enfoque hacia la norma de calidad ISO: 9004	131
<b>CONCLUSIONES</b>		133
<b>RECOMENDACIONES</b>		135
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		137
<b>ANEXOS</b>		139

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Requerimientos de contratación	12
2.	Proceso de contratación del personal	16
3.	Modelo del Departamento de Recursos Humanos	24
4.	Captación de Información	29
5.	Esquema de Prestación del Servicio	30
6.	Análisis FODA	31
7.	Gráfica de Histograma	33
8.	Diagrama de Pareto	34
9.	Diagrama de Espina de Ishikawa	36
10.	Organigrama propuesto	40
11.	Funcionamiento de Proceso	52
12.	Procedimiento de Contratación	54
13.	Proceso de Incorporación	55
14.	Esquema de Mapa de Tortuga	57
15.	Flecha de Maslow	63
16.	Adquisición de Tecnología	68
17.	Esquema de Productividad	74
18.	Utilización de Correo electrónico	79
19.	Desarrollo del modelo del departamento de recursos humanos	83
20.	Institución de Objetivos	87
21.	Grupos de trabajo	92
22.	Círculos de calidad	95

23.	Progresividad en los estilos de liderazgo	103
24.	Enfoque a Procesos	113
25.	Indicadores de Medición	120
26.	Proceso de soporte	125
27.	Ciclo de Deming	129
28.	Árbol de decisión para la participación	141

### **TABLAS**

I.	Modelo de niveles de participación	106
II.	Criterios de efectividad para evaluar equipos de trabajo	109
III.	Manejo del entorno y sus dimensiones según Litwin y Stringer	123
IV.	Manejo del entorno y sus dimensiones según Pritchard y Karasick	124
V.	Soluciones Aceptables del Modelo	142

### **CUADROS**

I.	Resumen de las reglas para proteger la calidad y la aceptación de las decisiones	140
----	--	-----

## GLOSARIO

### **Análisis FODA**

Es una herramienta utilizada para elaborar análisis internos de la empresa y su posición frente a otras. El análisis consiste en evaluar el comportamiento interno de una organización, sus Fortalezas y Debilidades; y, su posición en el mercado Oportunidades y Amenazas.

### **Círculos de Calidad**

Los Círculos de Calidad es una técnica administrativa que consiste en concienciar a los elementos de la organización acerca de la calidad y productividad a través de instituir el trabajo en equipo, intercambiando experiencias y conocimientos. La finalidad es involucrar al personal en la mejora del estudio y resolución de problemas que afecten el desempeño y la calidad de las áreas de trabajo; por medio de propuestas e ideas alternativas enfocadas a la mejora.

### **Coaching**

Terminología utilizada en la psicología industrial. El coaching es una técnica de superación y motivación personalizada, enfocada básicamente en una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. Se dan, principalmente, en personal de mandos intermedios y ejecutivos.

**Empowerment**

Término empleado en la administración de empresas que significa “delegación de autoridad”. Se emplea para delegar autoridad en distintos niveles a grupos de trabajo. Este término enfoca un significado mas allá de una simple delegación de autoridad, debe cumplirse con ciertos requisitos, como lo es liderazgo y ser emprendedores. En su esencia, Empowerment, se traduce en tomar a las personas y a sus ideas en consideración, asumir las ideas, acciones y consecuencias.

**PPP's**

Siglas que en ingles, significan Proyectos Públicos y Privados.

**Sistema de Gestión de Calidad**

Un sistema de Gestión de Calidad es la administración de sistemas en base a políticas y filosofías de calidad. Los Sistemas de Gestión de Calidad deben ser diseñados para mejorar continuamente el desempeño. Debe ser dirigido de forma sistemática e involucrar a todas las partes interesadas mediante la consideración de sus necesidades y expectativas.

## **RESUMEN**

En las organizaciones actuales, es necesaria la incorporación de elementos de la teoría administrativa con el fin de aumentar la eficiencia de los sistemas y aumentar la productividad. El departamento de recursos humanos es un elemento que forma parte vital en los sistemas administrativos y es un componente importante de la planificación administrativa, muchas veces, el departamento de recursos humanos es el encargado y responsable de mantener al personal en constantes cambios en virtud de mejorar los servicios y estrechar las relaciones con el cliente.

La administración del recurso humano es un elemento que debe analizarse y mantenerse controlado, debido a que las actividades de los miembros de una organización afectan el desempeño del trabajo. El departamento de recursos humanos en una empresa de consultoría e ingeniería debe tener un papel importante; y, establecerlo como un departamento aliado de Gerencia que vincule a esta con el personal y viceversa. Considerando estos aspectos, el proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos contempla elementos derivados de un diagnóstico previo con el fin de establecer parámetros a seguir por parte de la empresa consultora y de ingeniería.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Desarrollar un Proyecto de Mejoramiento del departamento de Recursos humanos en una Empresa Consultora y de Ingeniería, de acuerdo a técnicas administrativas competitivas.

### **Específicos**

1. Dar a conocer la importancia del funcionamiento del departamento de recursos humanos en la organización con la finalidad de elevar la calidad del nivel de servicio.
2. Dar a conocer los instrumentos administrativos existentes para elevar la productividad del recurso humano de la empresa.
3. Diagnosticar la metodología actual del sistema administrativo de personal y desarrollar un proyecto de mejora a fin de elevar la calidad actual a niveles superiores.
4. Estructurar y diseñar el nuevo modelo administrativo, como resultado del análisis establecido a fin de cumplir con las metas trazadas por la organización.

5. Presentar un material que eleve la productividad en el desempeño del personal de la compañía.
6. Establecer un sistema de administración del personal acorde a las necesidades del cliente y los requerimientos del servicio a prestar.
7. Enfocar el sistema administrativo a un programa de Mejora Continua orientado a una normativa de calidad con el fin de llevar a la empresa a niveles de calidad internacionales.

## INTRODUCCIÓN

La administración enmarca una serie de factores fundamentales para lograr una mejor eficiencia en el manejo de los recursos actuales. Dichos recursos, en la mayoría escasos, deben ser utilizados de la mejor manera.

Considerando la situación actual que enmarcan los estándares internacionales y las tendencias hacia mercados cada vez más exigentes, es necesario el control administrativo de los recursos; para lograr suministrar servicios y productos cada vez mejores y más competitivos.

En este estudio, se pretende evaluar la administración del recurso humano de la empresa consultora y de ingeniería y brindar de manera ordenada y sistemática un análisis que pueda llevar a optimizar el estado actual, considerando elementos y teorías de la administración.

Un mejoramiento del sistema administrativo brindaría una mejora de los sistemas actuales, considerando el interactuar de las políticas y estrategias propias de la organización, identificando así posibles fallos o deficiencias en el sistema administrativo actual.



# 1. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

## 1.1 Aspectos Preliminares

La organización esta dedicada a la consultaría e ingeniería de proyectos, es miembro de una corporación de empresas multinacionales con su casa matriz en Holanda y dió inicio a sus operaciones en el año 1998 en Guatemala.

Esta organización se dedica principalmente a prestar consultaría a empresas en relación a planificación, ejecución y supervisión de proyectos de ingeniería, fortalecimiento institucional e infraestructura. La organización basa sus esfuerzos en la proyección y emisión de asesoría profesional en proyectos PPP's.

Formado por un equipo de profesionales que integran unidades de planeación y ejecución, fortalecidos por principios organizacionales basados primordialmente en la política y filosofía de la organización, la empresa de consultaría está orientada a brindar al país ayuda integral en la planificación y ejecución de proyectos.

La organización cuenta entre sus departamentos con el de recursos humanos, encargado del reclutamiento, selección, inducción, evaluación y motivación, de los nuevos colaboradores a la organización.

### **1.1.1. Situación Actual**

La organización cuenta con tres diferentes niveles gerenciales; la dirección general, la gerencia de proyectos y los mandos medios. Así mismo la empresa esta dividida por regiones de trabajo. Estas regiones aumentan o disminuyen en consecuencia directa con la cantidad y el tipo de trabajo a realizar. El departamento de recursos humanos esta a nivel de Staff y se encarga de asesorar y proveer de recurso humano.

La alta gerencia esta constituida primordialmente por un representante de la firma ante la casa matriz en Europa; este representante es a su vez el encargado y director general de la organización en el país y es quien toma la decisión final de cualquier situación en la empresa.

La gerencia de departamentos o proyectos está integrada por un gerente y un equipo de jefaturas, encargado directamente de su departamento. Este equipo de trabajo lo puede constituir entre tres a seis personas, que funcionan como asesores o apoyos del gerente.

Los mandos medios son profesionales que funcionan como asistentes o apoyos de los gerentes, algunos de ellos muchas veces tienen dos funciones, la de ser asistentes y de ser encargados de un departamento. Esto se da debido a que hay departamentos que carecen de un líder que se dedique exclusivamente al área o departamento que se está trabajando; a su vez tiene un papel directamente ligado con la magnitud y responsabilidad del proyecto.

De igual manera el personal involucrado en los departamentos esta en dependencia directa con el departamento a trabajar y el número de los empleados dependerá directamente de la magnitud del proyecto.

### **1.1.2. Historial y Antecedentes del departamento**

El departamento de recursos humanos comenzó su funcionamiento dentro de la organización con bajo perfil. Como en muchas organizaciones su función no era de trascendencia, pero debido a que la empresa ha tenido un gran crecimiento, demanda mayor atención de recurso humano, y énfasis de parte de la dirección general y gerencia en el tema. En la actualidad el departamento de recursos humanos cumple con un papel jerárquico de coordinación en la organización, aunque se pretende elevarlo a una gerencia. El papel de coordinación esta en el nivel de mandos intermedios y al ser elevado a un departamento, contará con un gerente de Recursos Humanos y un equipo de trabajo dedicado exclusivamente al mismo. El departamento de Recursos Humanos en la organización se dedica principalmente a la selección, contratación e Inducción de los nuevos colaboradores.

La organización cuenta con personal calificado que se encarga del departamento en la actualidad, pero que comparte responsabilidades y tiempo en otros departamentos; es decir, no dedican sus esfuerzos en totalidad al departamento de Recursos Humanos, al no contar con presupuesto propio y sin un papel trascendente ante la alta gerencia. Este impedimento no permite que se tengan programas de capacitación al personal, lo que minimiza en ciertos aspectos elevar la productividad del personal.

### **1.2. Enfoque y Visión de la Organización**

La organización cuenta con una visión clara y amplia de sus objetivos. Por ser esta miembro de una empresa multinacional, su objetivo y visión van de la mano con la política de la empresa matriz, que se traduce principalmente en brindar un servicio de calidad y satisfacción del cliente.

### **1.2.1. Política de la Organización**

La organización cuenta con un objetivo principal: Garantizar la satisfacción del cliente. Bajo este principal objetivo se comienza el proceso de inducción al nuevo trabajador de la organización. Para identificarlo como parte fundamental de la empresa, considerándolo: “El mejor recurso de la empresa, sino la empresa misma”<sup>1</sup>. De allí la importancia de la creación y mejora del departamento de recursos humanos.

### **1.2.2. Filosofía organizativa**

La filosofía de la organización es la de: “garantizar el 100% de calidad en el servicio y satisfacer al cliente a través de recurso humano altamente calificado”<sup>2</sup>. Dado que dentro de la misma política y filosofía de la empresa se considera al recurso humano como el elemento más importante dentro de la organización, se debe tomar especial cuidado en el departamento de recursos humanos de la empresa y considerarlo como un elemento vital dentro del desempeño de la organización. De esta cuenta el departamento de recursos humanos debe ser estudiado, evaluado, reestructurado y mejorado con el fin de elevar la eficiencia y desempeño del personal.

#### **1.2.2.1. Misión**

La misión de la empresa está enfocada en dos elementos: la misión con los trabajadores y la misión con el cliente.

---

<sup>1</sup>

<sup>2</sup>

Manual de la Política, objetivos, misión y visión de la Organización. P.1.

La misión con los trabajadores dicta el: “Garantizar el desarrollo profesional y técnico paralelamente con el crecimiento de la empresa, asegurando un fuerte apoyo en la formación personal de cada uno de los trabajadores”<sup>3</sup>. La misión de la organización con los trabajadores está enfocada en la capacitación y crecimiento de los empleados en función directa con el crecimiento de la organización; por consiguiente el desarrollo de los empleados, en el campo profesional y técnico esta directamente proporcional al de la empresa. La misión de la empresa con sus clientes es de: “Garantizar un 100% de satisfacción en los servicios prestados”<sup>4</sup>. Se puede observar que el enfoque de la empresa, su objetivo, su filosofía y su misión con los clientes es el de garantizar su servicios.

#### **1.2.2.2. Visión**

La visión de la empresa está definida, de igual manera, en dos elementos, la visión que tiene la organización con sus clientes y con sus trabajadores. La visión con los trabajadores es: “Contar con un equipo profesional y técnico altamente calificado a través de una capacitación permanente y superación personal”<sup>5</sup>. Nuevamente la organización enfoca todos sus elementos y esfuerzos en la capacitación e importancia del recurso humano.

La visión con los trabajadores también enmarca: “Que el empleado se identifique con la empresa y el cliente como el mejor aporte que la organización da en cada proyecto”<sup>6</sup>; esto refuerza la política de la empresa al mencionar que el recurso humano es la principal fortaleza de la organización.

---

3

4

5

6

Manual de la Política, objetivos, misión y visión de la Organización. P.1.

En el tercer apartado de la visión de los trabajadores se lee: “Mantener un ambiente de trabajo de profesionalismo y amistad, respetando los valores personales de cada persona”<sup>7</sup>. La visión con los clientes dicta dos elementos o valores que la empresa considera como fundamentales en sus relaciones con el cliente, estos son: “Excelencia en el Servicio” e “Integridad”. Estos elementos son los que la empresa considera como la visión principal hacia los clientes.

### 1.2.3 Objetivos de la Organización

La organización se encuentra básicamente enfocada en la satisfacción del cliente, con su confianza en el recurso humano altamente capacitado, elementos considerados como de mayor importancia. Para esto la organización cuenta con principios éticos y culturales dentro de la organización, llamados principios culturales, dado que en la empresa: “Consideramos que nuestro personal, no sólo es el mejor recurso de la empresa, sino que es la empresa; por ello actuamos de acuerdo con los siguientes principios: Integridad, Espíritu de Equipo y Flexibilidad”<sup>8</sup>. Es interesante el concepto que se utiliza para la descripción de los elementos éticos que se utilizan para alcanzar el objetivo fundamental de la organización. Se considera al recurso humano bajo los tres pilares fundamentales de los principios éticos de la organización. La integridad, que dicta: “Tenemos la capacidad de enfocar nuestro trabajo dentro de las normas éticas y sociales”<sup>9</sup>.

El espíritu de equipo, “Somos parte de un gran equipo y aportamos nuestro mejor talento en nuestras actividades diarias”<sup>10</sup>. El cumplimiento de este principio es fundamental en el desarrollo de las actividades diarias de la organización.

---

7

8

9

10

Manual de la Política, objetivos, misión y visión de la Organización. P.1.

La flexibilidad es el último elemento de los principios culturales de la organización y es el más importante para el buen desempeño de la empresa: “Estamos abiertos a cualquier cambio como una organización eficaz, en la que se fomenta la participación de todos”<sup>11</sup>. Esto fortalece la cultura y la garantiza.

### **1.3 Estado actual del departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos dentro de la organización es considerado como un departamento a cargo de manejo y reclutamiento de personal acorde a la necesidad de los distintos departamentos o proyectos y no cuenta con una dirección fija.

#### **1.3.1. Estructura actual y organización**

El departamento de recursos humanos de la organización está básicamente estructurado como una coordinación encargada de reclutar personal según a la necesidad de los distintos departamentos.

La necesidad de nuevos colaboradores está en una función directa con la magnitud del proyecto.

El departamento requerirá así la fuerza laboral dependiendo entonces de cuanto personal sea necesario en el proyecto que se planea ejecutar.

---

<sup>11</sup> Manual de la Política, objetivos, misión y visión de la Organización. P.1.

### **1.3.2. Descripción de Actividades**

Como parte de sus actividades de reclutamiento, selección e inducción de los nuevos colaboradores. El departamento se encarga de planificar un programa de reclutamiento e inducción de los nuevos empleados a la empresa por medio de un programa de bienvenida, en donde se presenta información para que el nuevo empleado conozca la organización a través de sus políticas, reglamentos, valores, misión y visión. El departamento se encarga también de otras tareas, como la auto-capacitación conocida como “Coaching”, que es una técnica utilizada para la autosatisfacción de los empleados.

Lo interesante de esta técnica es que su funcionalidad y el éxito del programa dependen únicamente del personal mismo; es decir, el personal que se ha contratado debe ser cuidadosamente seleccionado ya que esta técnica de autocapacitación se desarrolla directamente en cada persona por ella misma.

Además de estas tareas, el departamento se preocupa por la motivación del personal, aunque por carecer de un presupuesto específico asignado para el departamento, no es posible contar con programas de capacitación. Se tiene además la responsabilidad de la dirección y regulación de las planillas de pago que es coordinada conjuntamente con el departamento contable.

### **1.4. Planificación administrativa**

El departamento de recursos humanos planifica la incorporación de personas altamente calificadas con el fin de obtener un alto desempeño y garantizar así la satisfacción del cliente.

La organización que se dedica principalmente a la consultaría de proyectos de ingeniería, dedica esfuerzos en el apoyo de áreas como: administración y finanzas; es decir, trabaja estas áreas implícitamente dentro de una planificación de proyectos.

Por el momento no es posible contar con herramientas que reflejen el nivel de aceptación del cliente en relación con el cumplimiento de funciones, políticas y normas, debido a que en empresas de servicios, la aceptación o rechazo del cliente esta en función directa con el valor que este da al servicio. El proyecto de mejoramiento del departamento de Recursos humanos de la organización contempla una estandarización del servicio con el fin desarrollarlo de manera más eficiente.

Se implemento un sistema de evaluación con herramientas que son prácticas y que se complementan para poder tener información objetiva sobre el desempeño del personal. Este sistema ha venido sufriendo un proceso tanto de identificación, como la credibilidad, por lo que se puede decir que aun no esta implementado en su totalidad.

#### **1.4.1. Reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores**

El departamento cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores, conjuntamente con el director o gerente del departamento donde se necesite la contratación de fuerza laboral. Para la contratación de los nuevos trabajadores en la organización se siguen tres etapas:

La primera etapa, consiste básicamente en la preselección del personal a contratar. En esta etapa se tiene una identificación de los posibles candidatos al puesto. Algo interesante es que el perfil del empleado, así como algunos elementos de contratación y selección, se hace juntamente con el gerente del departamento donde se necesita el nuevo colaborador.

La segunda etapa consiste en la selección del personal que se necesita. Se selecciona a los posibles candidatos que tienen la posibilidad de obtener el puesto, son clasificados y son presentados al gerente del departamento interesado.

La tercera y última etapa de la contratación del personal se efectúa al tener ya al posible candidato; éste es entrevistado y en este punto se fijan las condiciones para efectuar el trabajo. Aquí se tienen que definir las atribuciones generales del puesto que el nuevo colaborador va a ocupar.

## **2. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

### **2.1. Análisis del método administrativo actual del departamento**

La documentación y la estrategia administrativa con que cuenta el departamento de recursos humanos esta básicamente preparada para la contratación de los nuevos colaboradores en la empresa. El departamento cuenta con un proceso de inducción, política y objetivos, procedimientos de ascenso y descenso en el desempeño de puestos, programa de socialización del nuevo empleado con la empresa y reglamento de ética de la empresa.

#### **2.1.1. Procesos de inducción y reclutamiento del personal**

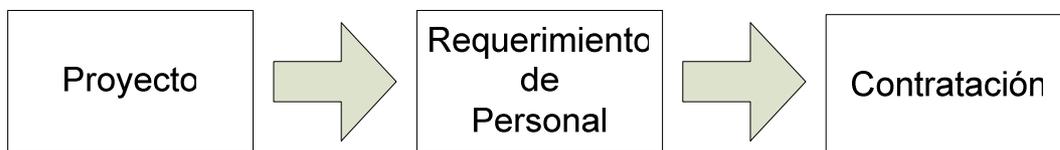
Al momento que la empresa requiera nuevos colaboradores en diversas áreas, se efectúa la contratación del personal. El proceso de inducción es relativamente sencillo, debido a que todo el material esta en una carpeta, la cual es entregada al nuevo empleado a su ingreso.

El proceso de inducción de la empresa básicamente se compone de una bienvenida, en la cual se entregan las carpetas de inducción y se da una presentación individual; es decir, se presenta al nuevo empleado ante sus compañeros. Luego se le presenta la empresa con la finalidad de que el nuevo empleado sepa quién es la empresa que los contrata y para que conozca más a fondo a la organización.

Dentro del proceso de inducción de la empresa, se da a conocer al nuevo empleado la Misión y Visión de la empresa, se muestra un video de la empresa con el fin de darle a conocer también el ámbito internacional de la firma, así como los organigramas de la empresa para que el empleado entienda la jerarquía e interrelación entre los puestos; de igual manera se dan las políticas, reglamentos internos y la imagen que debe proyectar.

La organización cuenta además con un proceso de inducción del puesto. Este proceso muestra a más detalle el puesto a desempeñar, un historial del mismo, donde muestra qué se ha hecho y a dónde se pretende llegar. Este programa de inducción del puesto no está establecido en todos los ámbitos de la organización; por el momento solo se tiene en un departamento. La empresa, por medio del departamento de recursos humanos, coordina, junto con el departamento que solicita a los nuevos colaboradores, el perfil del puesto; aquí se enmarcan todos los requisitos del nuevo puesto, como lo son: perfil profesional y personal, responsabilidades, nivel de educación, formación y experiencia. La inducción al puesto se efectúa juntamente con los compañeros del nuevo colaborador; es decir, los compañeros mas expertos colaboran con el departamento de recursos humanos en enseñar los elementos básicos del puesto y a brindarle asesoría y ayuda en el momento que el nuevo colaborador lo solicite.

**Figura 1.** Requerimientos de contratación



Esquema representativo del procedimiento de incorporación y contratación de los nuevos colaboradores, en dependencia directa con el proyecto y su magnitud.

El proceso de inducción actual posee la ventaja de ser menos costoso, debido a que los compañeros colaboran en la iniciación del nuevo colaborador en su puesto.

El proceso de reclutamiento es limitado, debido a que el personal contratado en la organización es por medio de referencias o recomendaciones del personal de la empresa. La ventaja que ofrece este método es que el personal es referido por personas que lo conocen y que saben de sus capacidades, lo que podría disminuir la probabilidad de contratar personas inefectivas. La desventaja es que no permite percibir nuevos talentos y limita el proceso de reclutamiento.

### **2.1.2. Pruebas de trabajo y psicológicas**

El departamento de recursos humanos coordina y establece las pruebas necesarias para seleccionar, entre los posibles candidatos, a la persona adecuada para el puesto. Acorde al perfil del puesto, previamente establecido por el departamento interesado, se efectúan las pruebas de aptitudes en las cuales se evalúan las habilidades propias del aspirante y el grado de cumplimiento de los requisitos que el puesto exige. Las pruebas también evalúan los conocimientos del aspirante y va en dependencia de los perfiles de los puestos, donde se exigen distintos niveles de preparación académica o experiencia. Básicamente existen en la empresa dos tipos de pruebas: las pruebas psicológicas y las pruebas de aptitudes técnicas.

- i. **Las pruebas psicológicas:** Tienen como objetivo la evaluación del estado, habilidad y potencialidad del aspirante. Las pruebas psicológicas se efectúan juntamente con la entrevista. La entrevista es el elemento más importante en el proceso de contratación y selección de personal, ya que se consideran elementos de suma importancia y se evalúan aspectos personales necesarios para el puesto.
- ii. **Las pruebas de aptitudes técnicas:** no son más que evaluaciones que se dan en dependencia directa con el puesto y las exigencias que el mismo exige. Aquí se evalúan las aptitudes, destrezas y habilidades propias del aspirante.

## **2.2. Situación del departamento ante la alta gerencia**

La situación del departamento de recursos humanos está en función directa con la necesidad de adquirir fuerza laboral en los proyectos o diferentes departamentos. Es importante el evaluar la necesidad de elevar en nivel de importancia del departamento de recursos humanos debido a la naturaleza del mismo en el desarrollo de la organización. La administración moderna exige que sean gestionados el recursos que integran a las organizaciones, por lo que el sistema actual no está en completo acuerdo con estas afirmaciones.

### **2.2.1. Representatividad**

El departamento básicamente está representado por un director, quien a su vez tiene otro puesto, lo que dificulta el desempeño óptimo del departamento. Su representatividad ante la alta gerencia, así como la funcionalidad, está acorde a las actividades de ejecución de los proyectos y en función directa a la magnitud de los mismos.

### **2.2.2. Funcionamiento**

El funcionamiento del departamento de recursos humanos se limita a actividades como la coordinación de la administración de sueldos y salarios, el control de ausentismo y permisos, y la contratación de los nuevos colaboradores, que entra directamente en función a los proyectos a desarrollar. Relativo a la contratación, el departamento coordina las diferentes actividades: reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal.

El departamento también coordina actividades de capacitación y motivación de los miembros de la empresa. El departamento de recursos humanos ha impulsado también la evaluación del desempeño del personal. La desventaja que se identifica en este sistema administrativo es la falta de recursos del departamento. La evaluación del desempeño refleja un nivel de aceptación de los miembros de la organización; los niveles evaluados últimamente muestran un personal capacitado y la mayoría de las personas evaluadas obtuvieron un desempeño por arriba de la media. La evaluación de desempeño que se aplicó en la organización contó con algunas limitantes, como la subjetividad manejada y la resistencia al cambio tratada por el personal, lo que dificultó los resultados esperados de la evaluación; otro impedimento que se ha manejado es la falta de recursos propios del departamento, lo que impide el acceso a herramientas, técnicas y métodos más específicos y acordes a las necesidades del departamento. El departamento de recursos humanos ha trabajado con la implementación de nuevos sistemas de evaluación del desempeño con el fin de obtener más objetividad en los resultados. Se pretende obtener mejores resultados en aspectos de importancia, como lo es el cumplimiento de horarios, objetivos y cumplimiento de expectativas. Se ha intentado elaborar un instrumento propio de la organización utilizando como base la herramienta de evaluación del desempeño llamada “Incidentes Críticos”, con el fin de obtener una evaluación más objetiva que la que se ha utilizado y que tenga más aceptación. Esta herramienta ayudaría a tener un mejor indicador que el actual, que no ha demostrado el nivel real del desempeño de los trabajadores.

### **2.2.3. Autoridad y Responsabilidades**

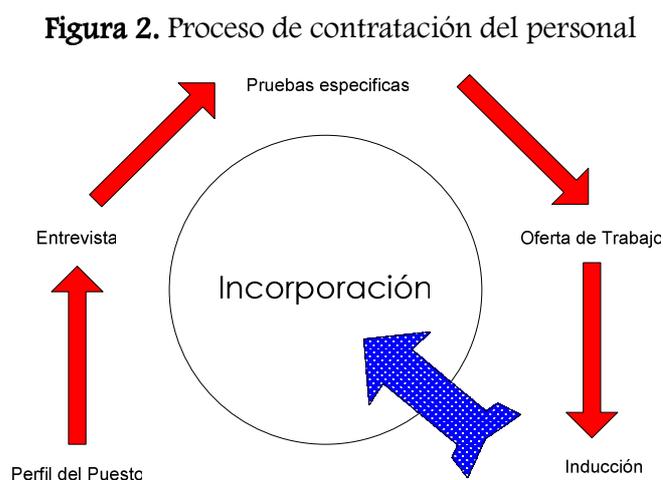
El departamento de recursos humanos funciona como una unidad de apoyo a la organización; su responsabilidad se limita a proveer capital humano a la empresa, motivar al personal y coordinar juntamente con el departamento de contabilidad la administración de planillas.

El departamento se responsabiliza de contratar y proveer el personal adecuado para los diferentes departamentos o proyectos.

El departamento de recursos humanos tiene responsabilidades importantes dentro de la organización, tal como la coordinación de actividades de ascensos y descensos de la empresa. Esta actividad es coordinada juntamente con directores y gerentes de la empresa. El departamento también coordina el control de ausentismo de los trabajadores de la empresa. Debido a que las actividades son de suma importancia para la administración efectiva de la empresa, el departamento de recursos humanos debe instituirse formalmente en la organización.

### 2.3. Metodología utilizada para la selección de personal

El departamento de recursos humanos cuenta con herramientas utilizadas para la selección del personal; tal es el caso de la entrevista, que es la herramienta más importante entre los elementos de selección de personal; así como de pruebas específicas acordes con el perfil del puesto a ocupar.



Proceso de incorporación del personal utilizado en la empresa, este procedimiento se da en acuerdo con el perfil del puesto y se utiliza en mandos operativos y técnicos.

### **2.3.1. Pruebas y Entrevistas**

Las pruebas que efectúan de acuerdo con el perfil del puesto a ocupar; en la mayoría de los casos, la prueba psicológica es la que se utiliza, la cual es una entrevista específica y coordinada, con el fin de conocer al aspirante.

La entrevista cumple con dos objetivos: el conocer al aspirante y sus expectativas. En la entrevista general se evalúa el interés de la persona aspirante y con ello se forma un perfil personal del posible empleado. La entrevista inicial consiste básicamente de conocer del entrevistado su carácter, disponibilidad, interés y presentación personal. Luego existe una entrevista específica; está orientada al puesto y puede hacerse juntamente con el director o responsable del departamento solicitante. La entrevista general es utilizada en la mayoría de los puestos regulares, cuyo perfil no requiere que sea el director o encargado del departamento el que autorice finalmente la contratación del nuevo colaborador. Cosa contraria sucede en los perfiles ejecutivos o plazas de directores, ya que aquí sí es aplicada la entrevista específica; muchas veces participan directores y mandos medios. El sistema actual de entrevista es efectivo pero es necesaria la implementación de elementos más específicos para la selección del personal.

### **2.3.2. Verificaciones**

El proceso de verificación y contratación de los nuevos colaboradores esta sujeto a dos fases: la fase previa a la contratación y la fase simultanea a la contratación.

Al momento de solicitar el empleo, el aspirante debe cumplir con presentar dos documentos como mínimo: la solicitud de empleo y los antecedentes. En la solicitud se establecen los requerimientos del puesto.

Luego se efectúa el procedimiento de verificación, tanto de referencias como de currículo. Las referencias se realizan, en la mayoría de los casos, con la persona dentro de la organización que lo recomendó para el puesto. La organización trabaja, en su mayoría de veces, con personal referido por personas que se encuentran trabajando dentro de la organización. Este proceso no ofrece a la organización una garantía que el nuevo colaborador es el indicado al puesto.

Durante el procedimiento de contratación se le proporciona al nuevo colaborador los documentos del contrato de trabajo; entre ellos se encuentran los reglamentos y estatutos de su contratación; el reglamento interno, la identificación del puesto y el fólder de inducción. Al momento de que el nuevo colaborador entre en funciones, se prepara un material que consiste en una hoja de responsabilidades de equipo y útiles, en donde se detalla el uso adecuado de equipo y útiles de la empresa, como herramientas, cajas fuertes, papel membretado y oficial, radios y llaves. También se le proporciona su gafete de identificación y su tarjeta de acceso o control de marcas.

### **2.3.3. Proceso de Inducción**

El departamento de Recursos Humanos tiene un plan de inducción de personal nuevo a la organización. Se les indica los objetivos de la empresa y se les da a conocer elementos propios de la organización y del ambiente en el que se van a desenvolver.

Dentro de los aspectos que se tratan en este plan de inducción está el campo de actividad de la empresa, con el fin de dar a conocer los aspectos más relevantes de la empresa; el número de personas que laboran en dicha área, para conocer su departamento más detalladamente; Historia, Misión, Visión, Valores, Objetivos de la empresa; Productos que ofrece y como los ofrece; Políticas y Normas; los Procedimientos del trabajo; los Beneficios y Aspectos concretos sobre el salario.

Es importante mencionar que también se da a conocer al nuevo empleado el papel del departamento donde desempeñará sus funciones. Otro elemento que cabe destacar es que el departamento de Recursos Humanos es el encargado y responsable de llevar a cabo el proceso de inducción del nuevo empleado.

#### **2.4. Funcionalidad e Importancia del Departamento**

El departamento de recursos humanos tiene ciertos niveles a considerar por parte de la alta gerencia de la empresa, debido a que su funcionalidad e importancia son cada vez más trascendentes. El departamento de recursos humanos tiene a su cargo el control de las solicitudes de nuevo personal en cualquier área de la empresa. El departamento también gestiona el desempeño y motivación del personal, así como un control de puestos, ascensos, descensos, contratación de nuevos elementos y la administración de sueldos y salarios.

Es importante enmarcar que el proceso de contratación y el acuerdo de propuestas salariales son administrados por el departamento de recursos humanos; esto le suma importancia al departamento. El departamento de recursos humanos, juntamente con contabilidad, se encarga de administrar las planillas; recursos humanos apoya en la gestión de sueldos y salarios de la empresa.

Para la contratación de los nuevos empleados, la estructura misma de la empresa permite que, en dependencia al nivel o requerimiento del puesto, así sea también la forma de su contrato; es decir, el nivel profesional se mantiene contractual, mientras que el técnico u operativo se mantienen en relación de dependencia; el departamento se encarga entonces de elaborar los contratos, de acuerdo al Código de Trabajo de la República de Guatemala, así como a los seguimientos y estatutos internos.

De igual forma, el departamento gestiona los traslados del personal entre departamentos o los ascensos, elaborando los procedimientos a seguir en cada caso en especial, juntamente con el departamento al cual pertenece la persona. El departamento también administra propiamente los procedimientos internos de la empresa, como lo es la notificación a contabilidad del traslado o ascenso del personal, la gestión de sueldos y salarios, las bonificaciones y las nuevas condiciones del empleado. El departamento también se encarga de elaborar y administrar los gafetes de identificación de los empleados.

El departamento de recursos humanos se encarga también del manejo de los despidos y renuncias del personal de la empresa, estableciendo procedimientos detallados en los que involucra aspectos legales y políticos. El departamento de recursos humanos tiene procedimientos detallados acerca de estos casos.

El departamento cuenta con disposiciones que en conjunto al resto de la organización, enmarcan las disposiciones, políticas y reglamentos para todos los empleados de la organización, por lo que el departamento se encarga de proporcionar información a los nuevos empleados. En las disposiciones administrativas se enumeran elementos de importancia para los empleados y su desempeño dentro de la empresa, se tiene estipulado los elementos de comportamiento adecuado, ética y valores propios de la empresa, así como las obligaciones y los derechos de los trabajadores dentro de la organización; es interesante enumerar los aspectos que la empresa ha considerado para con su personal, se han considerado elementos importantes dentro de las disposiciones administrativas como horario de entrada y salida, apariencia personal, orden y disciplina.

También se han contemplado elementos como la asistencia y puntualidad del personal, la disciplina y la gestión de los aspectos del ambiente de trabajo, así como el mobiliario y equipo, gafetes de identificación, cafetería, útiles de oficina, computadoras y accesorios.

### **3. MODELO A IMPLEMENTAR DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1. Procedimientos a seguir para el mejoramiento del estado actual del departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos debe jugar un papel importante en toda organización moderna debido a las ventajas competitivas que exige el tener una organización capacitada y motivada. El departamento de recursos humanos debe ser un departamento que apoye a la gerencia, con el fin de obtener mejor desempeño en toda la organización. Debe evaluarse la metodología teórica que involucre un modelo eficiente del departamento y considerar su posible aplicación, estructurando su diseño de la manera más adecuado para la empresa, acorde a las necesidades de la misma. De acuerdo a lo investigado, el departamento trata de ser funcional atravesando dificultades que le impiden su actuación de una manera eficaz.

El problema principal radica en mantener un estrecho funcionamiento debido a limitaciones como la de carecer de importancia ante gerencia y la de no contar con presupuesto propio; esto ha hecho que su funcionalidad en contrataciones de nuevo personal, manejo de sueldos y salarios (apoyado por el departamento contable) y la administración de procedimientos internos de la empresa (asensos, administración de puestos y motivación) sea difícil de desarrollar con la máxima eficiencia.

Es necesario entonces efectuar procedimientos para la reinserción del departamento, posicionarlo por arriba de su carácter de coordinación y darle una personalidad ante la empresa como un departamento de suma importancia en el desarrollo de la misma. El primer elemento necesario es crear conciencia en la alta gerencia sobre la importancia del departamento en la organización. Este elemento no es difícil de demostrar puesto que la administración moderna enfoca claramente el uso y la importancia de tener un departamento de recursos humanos en las organizaciones; expone además, que el departamento de recursos humanos puede aportar grandes beneficios a la empresa.

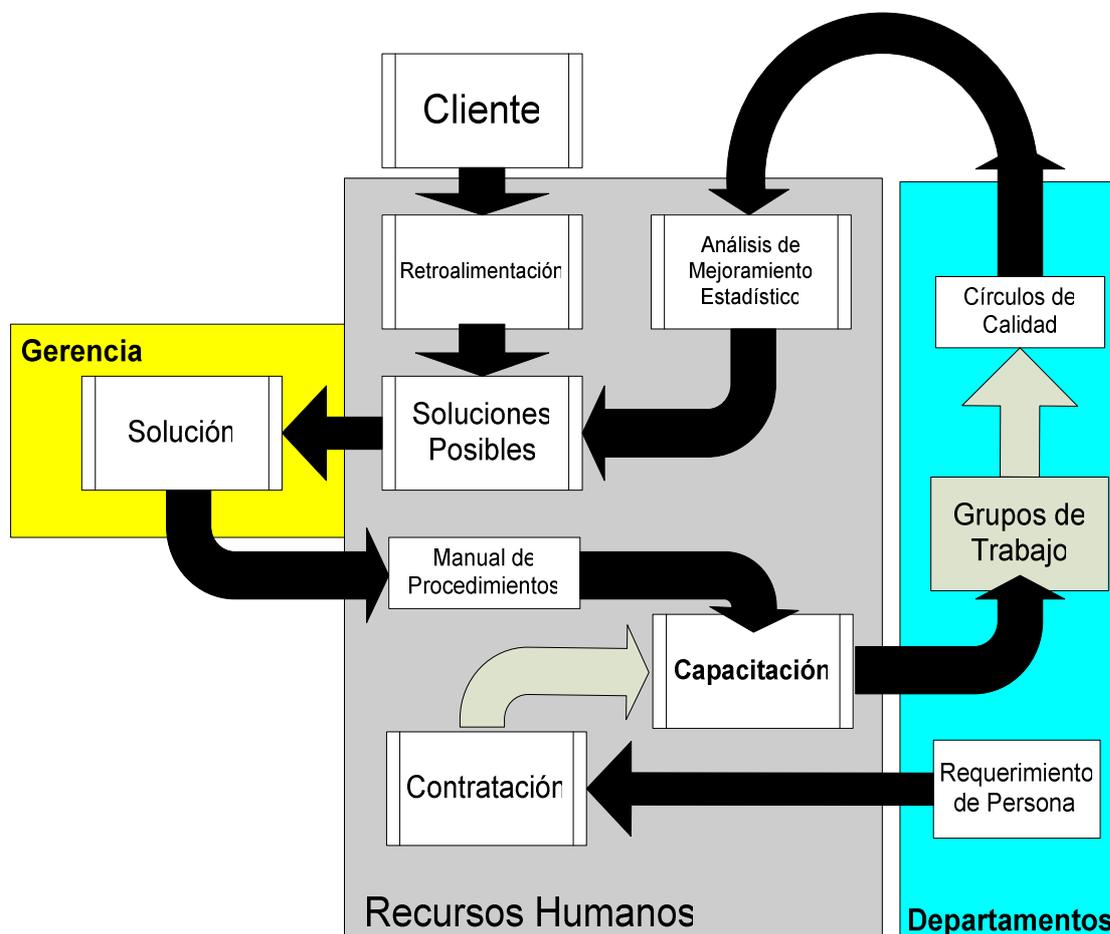
En el modelo a implementar para el departamento de recursos humanos de esta empresa se plantea que se manejen y gestionen los elementos actuales y que se mejoren los indicadores de eficiencia, evaluación del desempeño, la motivación de los trabajadores, la administración de sueldos y salarios, la seguridad e higiene industrial, la inducción y selección de los nuevos colaboradores, la comunicación interna, la implementación de procedimientos correctivos acorde a las expectativas del cliente y la administración de un sistema de gestión de calidad en la organización, comenzando por el departamento de recursos humanos.

El departamento debe seguir una serie de pasos evolutivos con el fin de llegar a convertirse en una gerencia, con personalidad dentro de la empresa, con presupuesto y personal propio y con el apoyo de gerencia. Debe entonces llevarse a cabo controles que faciliten el manejo e implementación del modelo del departamento de recursos humanos para asegurar su correcta ejecución. El modelo del departamento de recursos humanos no es más que una estructura técnica en base a la “Teoría Y” acorde a las necesidades de la empresa, que se rige bajo un modelo que cumple por lo menos, cuatro funciones básicas. La Teoría Y es un planteamiento de la psicología industrial que enmarca el comportamiento de los trabajadores; esta teoría dice que la forma de ver y hacer las tareas por parte de un grupo en una organización es de forma positiva, es decir, tiene relación directa con la satisfacción que los trabajadores reciben en sus labores. Las cuatro funciones básicas a cumplir son:

- i. **La administración del recurso humano y la Planificación Administrativa del personal:** Que lleve las funciones elementales de un departamento de recursos humanos, como lo son: reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano; administración de sueldos y salarios; manejo de permisos y control de ausentismos; actividades que son llevadas a cabo en la actualidad por el departamento.
  
- ii. **Creación y manejo de un Sistema de Retroalimentación:** Es un elemento que debe llevarse en recursos humanos y no es más que un método para conocer las expectativas y los niveles de satisfacción del cliente por medio de buzones de sugerencias y quejas y el manejo del sistema involucra la tabulación e interpretación de los datos recabados.
  
- iii. **Capacitación y Motivación:** La capacitación debe llevarse a cabo por personal de recursos humanos en base a las evaluaciones de desempeño, cumplimiento de objetivos de parte de los grupos de trabajo y de un sistema de retroalimentación.
  
- iv. **Búsqueda de soluciones posibles y potenciales en el mejoramiento del servicio:** Esta actividad es de bastante importancia ya que, en base al sistema de retroalimentación, (en el que se perciben las expectativas del cliente por el sistema de Círculos de Calidad, en el que a su vez, se perciben los problemas identificados por los mismos trabajadores de área) y en base a un análisis FODA, se procederá a la búsqueda de la mejor solución para el problema encontrado, el cual se discutirá con gerencia.

La base del modelo del departamento de recursos humanos estaría estructurada para que trabaje conforme al siguiente esquema:

**Figura 3. Modelo del Departamento de Recursos Humanos**



Esquema de los diferentes atributos que contempla el modelo del departamento de recursos humanos para una empresa consultora y de ingeniería.

Los procedimientos a seguir para lograr implementar el modelo del departamento de recursos humanos deben ir de acuerdo a los análisis previos propios de la empresa, deben ser ejecutados por personal directamente involucrado en la organización y deben contar con el apoyo de gerencia. Deben analizarse los siguientes pasos:

- i. **Análisis de Puestos:** El propósito de este análisis es organizar y verificar que cada persona tenga un puesto diferente, separado en cuanto a funciones y con distintos elementos de responsabilidad y jerarquía; debe asegurarse que todos los puestos interactúan y están coordinados con el fin de cumplir sus objetivos. Una organización debe estar integrada por elementos de personal que ejecuten y desempeñen distintos cargos, que estén diferenciados y coordinados con el fin de cumplir sus metas y tareas y sobretodo que lleguen a cumplir los objetivos que la organización se propuso. La herramienta más utilizada en estos procesos es el Organigrama. El Organigrama no es más que una herramienta gráfica que muestra cómo se comporta la estructura de todos los puestos de una organización en determinado momento; muestra los diferentes niveles jerárquicos, los diferentes cargos de los departamentos y quién está al mando, así como qué tipos de departamentos se han establecido. En la organización el departamento de recursos humanos aparece en una sección del organigrama actual de forma simbólica, ya que el departamento no está establecido formalmente, sino que funciona para cubrir la necesidad de reclutar nuevos empleados y coordinar, junto con el departamento contable, los sueldos y salarios. El análisis de puestos es un procedimiento estructurado y específico por el cual se determina la naturaleza de los puestos y las personas que los ocupan en términos de experiencia y capacidad. El análisis de puestos debe hacerse en base a los siguientes patrones:
- **Actividades del Puesto:** Debe obtenerse información de las actividades reales del trabajo; para esto se deben evaluar todos los elementos que son propios de las actividades y procedimientos del puesto.
  - **Comportamiento:** El comportamiento que se exige en el puesto debe contemplar elementos como la ética y el profesionalismo; pero también debe analizarse si el puesto requiere elementos adicionales como la toma de decisiones, comunicación, ortografía y escritura. También pueden evaluarse comportamientos físicos como el caminar largas distancias.

- **Instrumentación:** La instrumentación es un elemento que encierra parámetros medibles de destrezas manuales o de experiencia con equipos.
- **Desempeño:** Debe reunirse información acerca de los estándares del desempeño en términos de calidad, cantidad o tiempo dedicado a cada uno de los aspectos del trabajo.
- **Contexto del Puesto:** Aquí se evalúa información referente a condiciones propias del puesto, como: condiciones físicas, horario de trabajo e interacciones personales. Debe analizarse los incentivos financieros que lleve el puesto.
- **Requisitos personales:** Aquí se consideran elementos con respecto a los requisitos establecidos por el puesto, como lo son: conocimientos, habilidades, educación, capacitación, experiencia y atributos personales (aptitudes, características, presentación, personalidad e intereses).

El puesto debe estar descrito en base a descripciones por escrito de lo que el personal hace y cómo lo desempeña; esta información se utiliza para describir las especificaciones del puesto. Debe contener los apartados siguientes:

- **Identificación del Puesto:** En la identificación del puesto se incluyen elementos donde se especifica: el Título del Puesto (donde se llama por nombre al puesto para proceder a la reorganización); el Código del Puesto (es importante también tener un código con el cual identificar plenamente el puesto); fecha (para obtener evidencia y trazabilidad del comportamiento del puesto en el momento del análisis y de fechas posteriores); ubicación del puesto (en que departamento se encuentra); y el rango de sueldos (donde se anota el sueldo percibido).
- **Resumen del Puesto:** Debe describir de forma breve la naturaleza general del puesto; solo deben anotarse sus funciones y actividades principales.

- **Relaciones y Obligaciones:** Aquí se enlista las interacciones que tiene este puesto con otros puestos o con personas fuera de la organización.
  - **Autoridad:** En este apartado se enlista las responsabilidades y deberes que tiene el puesto en relación con otros. Aquí se incluyen las limitaciones en las tomas de decisiones, supervisiones y limitantes de recursos. Este elemento es de suma importancia ya que el modelo plantea revisar los niveles de autoridad en los puestos clave al utilizar técnicas de administración, como el “empowerment”, con el fin de descentralizar los niveles de toma de decisiones con gerencia y otros puestos.
  - **Condiciones laborales:** Aquí se fijan elementos que rigen los estándares de desempeño, indicando básicamente las expectativas que se esperan del empleado en el cumplimiento de sus responsabilidades y deberes que se enmarcan en la descripción del puesto.
  - **Especificaciones:** Esta descripción se hace respondiendo a elementos que son necesarios detallar.
- ii. **Inventario de Personal:** El inventario del personal es un proceso en el cual se censa a la población productiva de la empresa, se evalúan los departamentos y se estima el personal asignado a las áreas correspondientes. El inventario de personal es utilizado para conocer el estado de los empleados y su cantidad. Al momento de elaborar un análisis de puestos se conoce con exactitud los atributos del puesto y quién es el indicado para ocuparlo. La proyección de los requerimientos del personal es también un elemento que influye en la toma de decisiones de contratación de nuevos colaboradores; el inventario de personal de la empresa brinda una visión del personal existente y permite que muchas veces empleados internos ocupen vacantes; este análisis permite también crear un ambiente de competitividad para obtener asensos. Se deben analizar, por lo menos, aspectos como la experiencia en el trabajo, el conocimiento del servicio, experiencia en la empresa, educación formal, capacitación e intereses. El inventario debe incluir, si los hubiera, resultados de evaluaciones del desempeño anteriores.

**iii. Implementación de Manuales de Procedimiento:** Los manuales de procedimiento son instructivos o definiciones detalladas acerca de las instrucciones de un trabajo o de una tarea. Estos manuales deben hacerse conjuntamente con el análisis de procedimientos que se elaborará cuando se efectúe el desarrollo del programa enfocado a un Sistema de Gestión de Calidad.

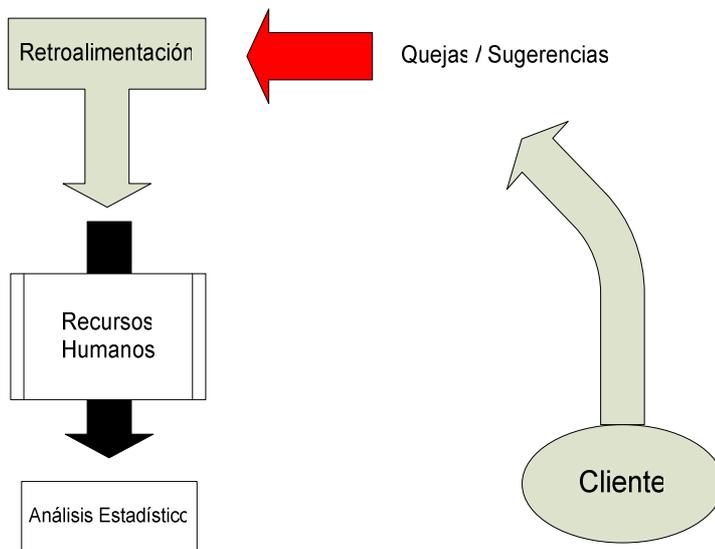
Con el departamento de recursos humanos establecido y con el apoyo de alta gerencia, existirán elementos que deben afinarse para su correcto desempeño. Estos elementos deben coordinarse cuidadosamente con la alta gerencia; entre ellos cabe mencionar el presupuesto asignado para el correcto funcionamiento del departamento, la designación del director y la selección de su equipo de trabajo, así mismo la sede del departamento y las personas que se involucrarán directamente en él.

### **3.2. Identificación de las necesidades del cliente**

El cliente, como ente fundamental y la razón misma de ser de las organizaciones, debe ser el centro de las actividades de la empresa. Un sistema de retroalimentación, con el fin de conocer las expectativas y el nivel de satisfacción actual del servicio, es un indicador efectivo que permitirá conocer a la organización el grado de aceptación o rechazo del cliente acorde a sus servicios. El departamento de recursos humanos es el más indicado en recabar y procesar esta información debido a que él se encargaría de trabajar en él y concluiría sobre elementos correctivos y preventivos para mejorar el servicio de acuerdo al nivel reflejado en el sistema de retroalimentación.

Debido a que es el empleado el encargado de prestar el servicio como vínculo directo entre el cliente y la organización, el papel del departamento de recursos humanos es de extrema importancia en las acciones que se tomen para mantener y mejorar el nivel de aceptación y superarlo.

**Figura 4.** Captación de Información

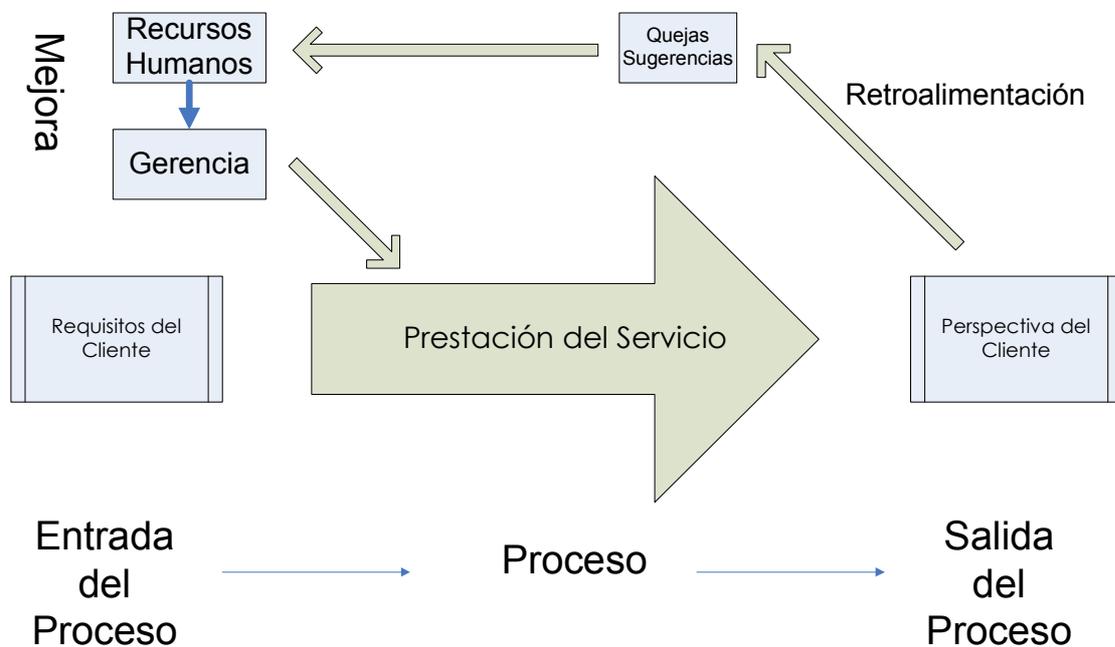


El diagrama muestra la ruta de información que es tomada del cliente y procesada por el sistema de retroalimentación con el fin de llevar a cabo un análisis estadístico. El cliente emite sus quejas y sugerencias y estas por medio de recursos humanos.

El modelo del departamento de recursos humanos plantea la incorporación de sistemas que midan los niveles de aceptación del servicio por parte del cliente y de las partes interesadas; al referirse a partes interesadas, el sistema plantea integrar también a las personas interesadas en la prestación correcta del servicio, como lo es gerencia. Este modelo pretende utilizar técnicas como el buzón de sugerencias y quejas, así como a un pequeño equipo de trabajo, de parte del departamento de recursos humanos, que se dedique a compilar información detallada del cliente por medio de entrevistas personalizadas, llamadas telefónicas o pequeños cuestionarios donde se evalúe de forma objetiva el nivel de aceptación del servicio.

El modelo pretende incorporar buzones de sugerencias en el área donde se presta el servicio, con el fin de obtener evidencias de las expectativas del cliente desde un inicio del establecimiento del sistema por parte de la empresa. El anexo 1 brinda un modelo sugerido de una nota de sugerencias. Esta evaluación debe tabularse de forma analítica por medio de una tabla de Frecuencia Estadística que permita reflejar los niveles reales y la magnitud de los problemas que han sido tratados.

**Figura 5. Esquema de Prestación del Servicio**



El esquema muestra cómo el modelo del departamento de recursos humanos debe trabajar en función al grado de aceptación del servicio por parte del cliente; el sistema de retroalimentación debe considerar los fallos que se han dado por parte de los trabajadores y trabajar en eliminar los fallos por medio de capacitación y adiestramiento de los equipos de trabajo.

Es de gran importancia el implementar un sistema de identificación de las necesidades del cliente y trabajar en los fallos.

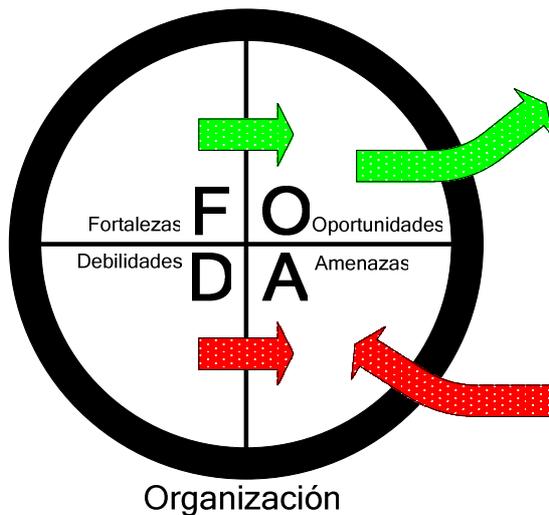
Recursos humanos es el departamento más indicado para trabajar en estos elementos, para presentarlos a gerencia y para que gerencia analice la técnica de mejora propuesta que solucione el problema.

### 3.2.1. Herramientas de Análisis de necesidades

Para establecer parámetros válidos y objetivos en relación a las necesidades del cliente debe evaluarse, compilarse y analizarse los problemas que han ocasionado que el servicio sea ineficiente o que no haya cumplido las expectativas del cliente, para ello debe realizarse un análisis de la siguiente forma:

**Paso 1: Análisis FODA:** El análisis FODA no es más que un sistema de investigación interno y externo que muestra las áreas fuertes y débiles de los elementos que forman parte de la organización.

**Figura 6.** Análisis FODA



El análisis FODA puede mostrar objetivamente las Fortalezas y Debilidades de la organización en su sistema actual interno; así como las Oportunidades y Amenazas por parte de elementos externos como el mercado y la competencia.

**Análisis Interno:** la empresa posee características que le dan ventajas competitivas o que la hacen vulnerable en ciertos aspectos.

- a. **Fortalezas:** La empresa se caracteriza por poseer fortalezas en su estructura interna. Se ha identificado fortalezas como: Flexibilidad, comunicación y buen ambiente laboral. Una de las más importantes es la comunicación interna.

- b. **Debilidades:** También existen elementos internos que minimizan la efectividad y la calidad del servicio, entre ellas se identificó: la falta de un programa de incentivos y un seguimiento al procedimiento de evaluación de desempeño orientado a fortalecer la capacitación en áreas detectadas.

**Análisis Externo:** El comportamiento de la organización frente al mercado u otras empresas afines marcan la posición y el estado actual de la empresa, identificando las oportunidades estratégicas en el mercado o frente a otras y las amenazas que puedan afectar su posición en el mercado.

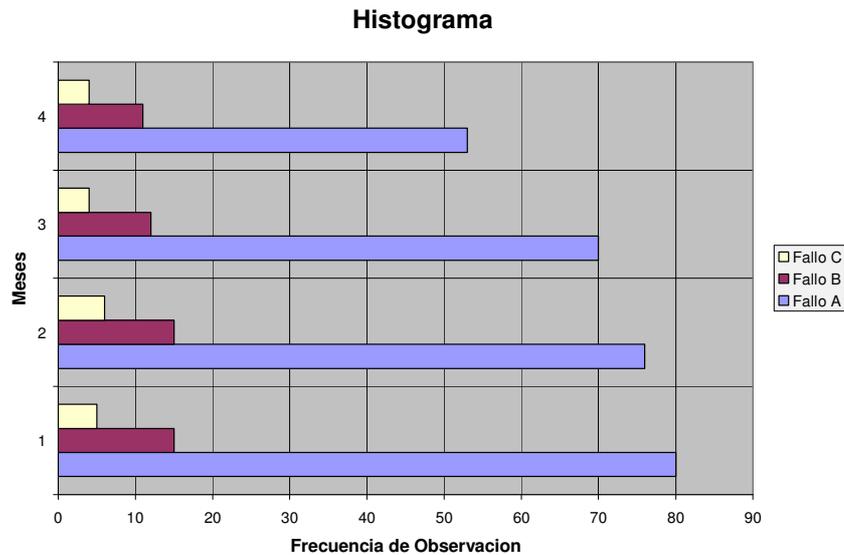
- i. **Oportunidades:** La empresa cuenta con elementos que brindan conformidad frente al entorno en que desenvuelve sus servicios. La empresa cuenta con oportunidades que, de ser aprovechadas, permitirían una expansión de mercado. Entre ellas se identificaron: Aceptación en el mercado del servicio, solvencia y solidez empresarial y mínima actividad de la competencia.
- ii. **Amenazas:** Las amenazas son situaciones que no permiten o disminuyen el impacto de la empresa frente a otras en el entorno o mercado. Se han identificado como amenazas a elementos tales como: El tener pocos clientes en potencia por la naturaleza de la asesoría.

Para el sistema las Debilidades encontradas son las más importantes a considerar por el departamento de recursos humanos; debido a que la finalidad del departamento es minimizar o eliminar, de ser posible, los elementos internos que disminuyen o que puedan disminuir la calidad y eficiencia del servicio.

**Paso 2: Tabulación Estadística y Análisis de Pareto:** Al obtener del análisis FODA un análisis del estado de la empresa, se deben entonces analizar las Debilidades, juntamente con la tabulación estadística del sistema de retroalimentación, y obtener las frecuencias de incidentes, con el fin de obtener un reflejo de los problemas más comunes y más repetitivos, que obstaculizan el buen desempeño del servicio.

Deben tabularse los datos en base a los errores mostrados por el sistema de retroalimentación con el fin de obtener todas las mediciones de quejas y sugerencias de parte del cliente.

**Figura 7.** Grafica de Histograma



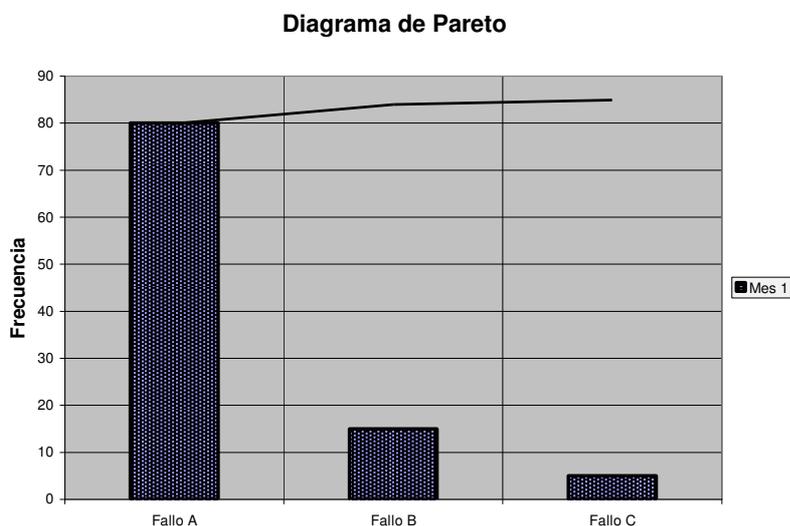
El histograma es una herramienta gráfica en la cual se muestra un evento determinado y se analiza a través del tiempo. Esto se hace con el fin de evaluar el comportamiento que ha tenido en un período de tiempo con el fin de verificar su progreso, estancamiento o repliegue.

Al tabular los datos en una tabla de medición de frecuencias o de repeticiones, debe llevarse un historial del comportamiento de los eventos en función del tiempo. Debe trabajarse por períodos mensuales y llevarse la información en un histograma para conocer la efectividad del tratamiento en cada caso. Es necesario llevar a cabo estos elementos debido a que el Sistema de Gestión de Calidad que se implementara, requiere que se tenga evidencias de las eliminaciones de las No-Conformidades encontradas”<sup>12</sup>

<sup>12</sup>

No-Conformidades: Termina que se designa a un elemento o problema, que no permite el buen desempeño del servicio. “Incumplimiento de un requisito”, Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario – Sección 3.6.2., ISO TC 176/STTG Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. P.15.

**Figura 8.** Diagrama de Pareto



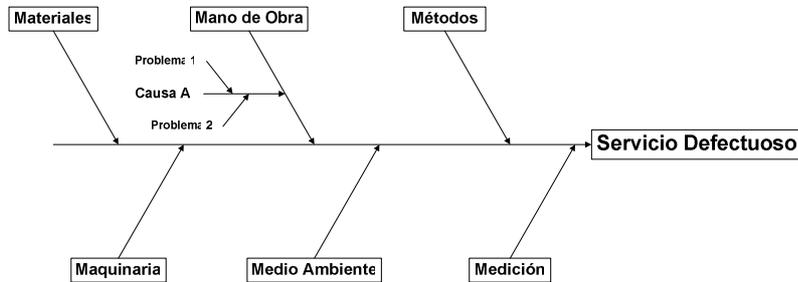
Se muestra un ejemplo de la distribución de datos en la gráfica de Pareto. Como puede observarse el Fallo A, es el que produce el mayor porcentaje de problemas en el sistema, por lo que es el más trascendental y se debe tratar de eliminarse o de reducir su nivel de magnitud.

El análisis de Pareto es una técnica que involucra el análisis estadístico y los historiales de incidentes negativos que no permiten la buena prestación del servicio. Fue desarrollado por el economista italiano Wilfredo Pareto en el siglo XVIII, y no es mas que un gráfico construido en base a las causas a estudiar en el eje de las absisas, en orden descendente según la magnitud de incidencia en cada factor; y en el eje de las ordenadas se traza una escala de magnitud con el fin de obtener mediciones y porcentajes. Esto reflejará o identificará la cantidad de problemas con los porcentajes más altos de fallas en el servicio. El diagrama reflejará también que la gran mayoría de los problemas son causados por pocos o el mismo fallo.

**Paso 3: Diagrama de Causa y Efecto o Espina de Ishikawa:** El Japonés Kauro Ishikawa, creador de metodologías para la mejora de sistemas, creó esta importante herramienta de análisis para disminuir o eliminar problemas que afectan el servicio de la empresa. Al analizar primeramente los datos y organizarlos en un diagrama de Pareto, puede entonces surgir a luz el problema más significativo de toda la empresa; el diagrama de Ishikawa lo comprende una grafica en la que se representa un conjunto de causas potenciales que podrían estar causando el problema. La teoría recomienda que se agrupen en seis categorías denominadas las “6M’s”. Las 6M’s son las categorías más significativas según la teoría de Ishikawa, las cuales son:

- i. **Materiales:** en ella se enumera si el error proviene en material escrito confuso o con errores.
- ii. **Mano de Obra:** quizás el más importante en la empresa, debe estudiarse en dónde están los fallos por parte del personal.
- iii. **Métodos:** debe estudiarse si la metodología interna o los procedimientos son correctos o tienden a confundir al empleado al momento de brindar el servicio.
- iv. **Maquinaria:** en este caso se consideraría, no como maquinas, sino como insumos, computadoras o equipos que influyen directamente en el servicio (puede clasificarse el servicio del área de sistemas informáticos y contabilidad que puedan influir en el servicio).
- v. **Medio Ambiente:** aquí se debe evaluar ubicaciones y ambiente laboral.
- vi. **Medición:** donde entra la instrumentación técnica de los empleados y donde se consideran los aparatos de medición (decibelímetros, termómetros) y cualquier otro instrumento de ingeniería cuya utilización sea requerida en el proyecto.

**Figura 9.** Diagrama de Espina de Ishikawa



En una espina de Ishikawa se ordenan y se analizan todos los problemas que se refieren al servicio defectuoso; el servicio defectuoso o problema más común se encuentra después de analizarlo estadísticamente y con la ayuda del diagrama de Pareto.

Con estas herramientas se pueden analizar las expectativas y necesidades del cliente y minimizar o tratar de eliminar los elementos que obstaculicen el buen desempeño del servicio. Este análisis puede ayudar a minimizar las causas por medio de la capacitación y de la incorporación de objetivos y metas que anulen las actividades que generan problemas.

### 3.3 Metodología e institución del trabajo en equipo

La formación de grupos dentro de las organizaciones es prácticamente inevitable, debido a que su formación resulta de la necesidad de cumplir con los objetivos y metas que los individuos dentro de una organización tienen en común. Una de las maneras más simples de clasificar e identificar a los grupos es por la naturaleza de su creación, formal o informal.

- a. **Grupos Informales:** son los que se forman espontáneamente a partir de las interacciones mismas entre los individuos.
- b. **Grupos Formales:** son los formados deliberadamente, con el fin de cumplir una tarea específica y de formar equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo suelen ser formados en instituciones debido a su importancia y funcionalidad. Los equipos de trabajo son agrupaciones de personas que laboran en una misma área o departamento y que deben cumplir objetivos en común. Un grupo de trabajo debe estar integrado de dos a veinte personas a lo sumo. Los grupos de trabajo son instituciones que evolucionan con rapidez dentro de sus áreas de trabajo; es decir, los grupos de trabajo son pequeñas organizaciones dentro de una empresa. De allí la importancia de su manejo apropiado para mantener la eficacia de los sistemas de servicio de la empresa.

La empresa maneja y funciona a través de grupos de trabajo instituidos a lo largo del funcionamiento de la empresa; es aquí donde se debe evaluar el desempeño y la funcionalidad de los equipos de trabajo. El equipo de trabajo debe estar comandado por un líder de grupo, el cual debe prepararse e identificarse plenamente con el departamento o área donde se desenvuelve el grupo o equipo de trabajo. La empresa debe entonces establecer parámetros o criterios de aceptación medibles, para que sea posible evaluar el grupo o equipo de trabajo y verificar si es funcional o necesita capacitación.

La institución de equipos de trabajo ha sido un procedimiento que se ha ido mejorando a través del tiempo y de experiencias de grandes corporaciones en los países desarrollados; por ejemplo, en Japón, una de las grandes corporaciones como lo es Toyota Motor Company, líder a nivel mundial en la fabricación de vehículos, emplea alrededor de siete millones de horas de ingeniería para el desarrollo de un nuevo diseño automotriz, lo que conlleva a la utilización de más de mil ingenieros trabajando en un tiempo no mayor que el de tres días, esto lleva a pensar en costos, tiempo, eficacia, velocidad y lo más importante, Calidad<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>  
Hellriegel, Don y otros. Administración, un enfoque basado en competencias. México: novena edición. Thompson Editores. 2002. p.460.

Pero las corporaciones se han ingeniado técnicas eficientes de la división del trabajo, sobre todo a niveles elevados y complejos. En el trabajo a nivel operativo o a niveles sistematizados es más sencilla la utilización de equipos adiestrados o capacitados perfectamente para la solución de problemas y para la realización de tareas; pero a niveles ejecutivos, administrativos o peor aún, de ingeniería, es difícil desarrollar estas técnicas de trabajo en equipo. El instituto de Ingenieros Electricistas y Electrónicos, IEEE. (por sus siglas en ingles), desarrolló y mejoró técnicas para la institución del trabajo en equipo, especialmente en áreas de ingeniería, donde los ingenieros pasaban horas trabajando e investigando solos en laboratorios y cubículos. La teoría administrativa también ha desarrollado y perfeccionado técnicas para la formación de grupos de trabajo debido a su gran relevancia. Dado a que en la empresa es indispensable el manejo de grupos de trabajo en casi todos los niveles, es importante conocer las ventajas y las razones por las que debe instituirse el trabajo en equipo.

- i. **Innovación:** La innovación es un pensamiento creativo y el fundamento para la mejora de la prestación del servicio en la organización. Es necesario la creación de grupos de trabajo homogéneos, el desarrollo del liderazgo y la institución de “empowerment” en la empresa con el fin de elevar el nivel de importancia de los grupos de trabajo; esto permitiría que funcionen los Círculos de Calidad en la empresa. Los Círculos de Calidad es una técnica de mejoramiento y se desenvuelve en grupos de trabajo de la misma área o departamento; estos se reúnen para discutir y sugerir soluciones a problemas encontrados, muchas veces por ellos mismos o por un sistema de retroalimentación. En definitiva, todo el sistema funciona en base a estos principios teóricos.
- ii. **Tiempo:** Uno de los elementos críticos en la empresa es el tiempo, sobre todo porque es una organización de servicios y el tiempo es una variable de suma importancia al prestar servicios al cliente. El responder a los clientes de una manera eficaz y en menor tiempo se conoce como eficiencia del servicio; elevar este indicador permitiría a la empresa minimizar el tiempo de espera de los clientes, mejorar las relaciones y responder con mayor rapidez.

- iii. **Costos:** Uno de los problemas que gerencia trata de eliminar en mayor cantidad son los costos; muchos de ellos innecesarios por errores o por equivocaciones. Se pueden reducir los gastos de insumos y de operación que surgen por errores ocasionados por los miembros de la empresa o por su mala utilización, como lo son, teléfono, Internet, combustibles y gastos indirectos que asume la empresa por reembolsos a clientes, multas o sanciones impuestas por los clientes cuando existen fallos en el servicio.
- iv. **Calidad:** La calidad es un elemento que tiende a mejorarse en los aspectos de la empresa. Uno de los objetivos de los equipos de trabajo debe ser el alcanzar la excelencia en el servicio a través de la calidad. Esto a su vez permitiría que la empresa alcance mayores niveles de calidad en el servicio por medio de los grupos de trabajo capacitados y a través del cumplimiento de objetivos claros.

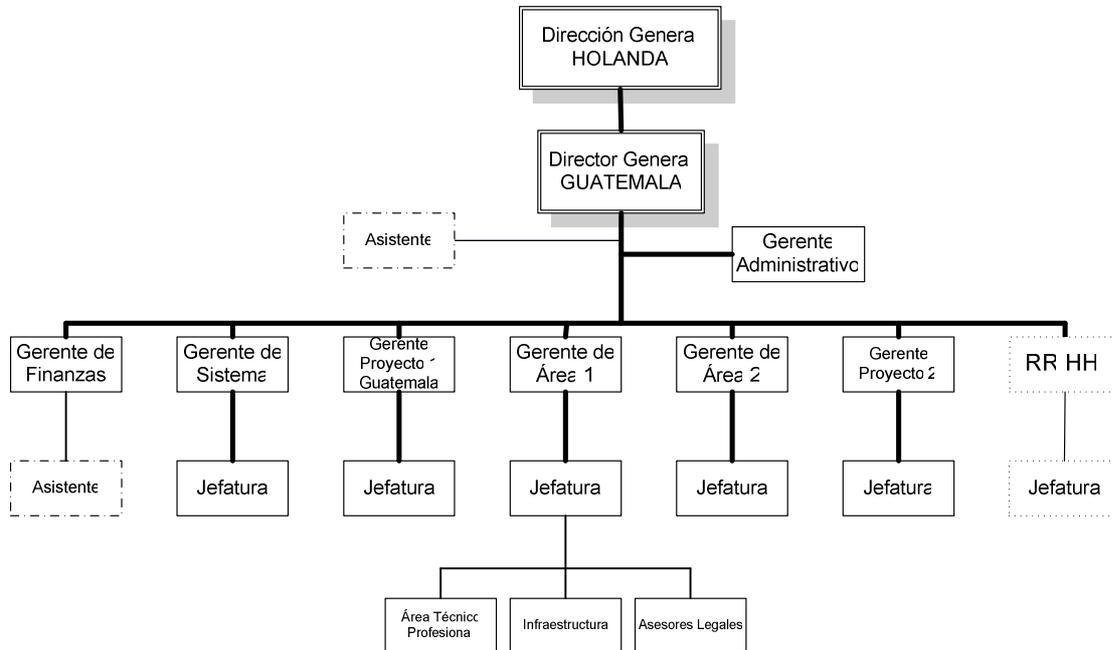
Es necesaria la creación de equipos de trabajo que trabajen de acuerdo a objetivos planeados, y de acuerdo con el departamento de recursos humanos, capacitados para poder cumplir sus objetivos.

### **3.3.1. Formación de un equipo del departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos, en su esencia, debe formarse con personal afín de la empresa, que tenga conocimientos en áreas específicas y de especialización en temática relacionada. De preferencia sería importante que el departamento estuviera integrado por personal con conocimientos en administración de recursos humanos, psicología, administración de empresas o ingeniería.

El departamento de recursos humanos debe ser asignado como una gerencia y debe contar con una jefatura en cada una de las áreas de trabajo y sedes municipales donde desempeña actualmente operaciones, con el fin de obtener un equipo homogéneo e integrar a todas las partes involucradas en la empresa.

**Figura 10.** Organigrama propuesto



El organigrama muestra cómo quedaría integrado el departamento de recursos humanos en la empresa. Como puede observarse, el departamento también contará con jefaturas que serán asignadas en cada área de trabajo o proyecto que tenga la organización.

El modelo contempla que el departamento de recursos humanos sea elevado a nivel de gerencia con el objeto de brindar apoyo, para poder implementar los elementos que forman parte del modelo del departamento de recursos humanos y para que le sea asignado tanto personal como presupuesto propio.

Las jefaturas son posiciones que desarrollan la tarea de apoyo al departamento de recursos humanos para controlar el desempeño del personal; procesar solicitudes de requerimiento de personal en las áreas donde se desenvuelven; evaluar los ausentismos y asistencia del personal involucrado; controlar y autorizar permisos; y auxiliar en la administración de sueldos y salarios. Esta estrategia pretende involucrar a todas las áreas de la empresa, creando así alianzas internas para obtener mejoras en la organización.

#### **3.3.1.1. Perfil**

El perfil es un elemento que debe analizarse para poder integrar un equipo eficiente en el departamento de recursos humanos. Sería preferible que las personas que desempeñen cargos en el departamento tengan conocimientos o experiencia en la administración del recurso humano. El departamento de recursos humanos necesita personal con conocimientos en administración de personal; administración de sueldos y salarios, psicología, motivación y principios de administración de Sistemas de Gestión de Calidad.

#### **3.3.1.2. Equipamiento y capacitación de los miembros del equipo**

Es importante evaluar el nivel de capacidad de los miembros del equipo, debe estudiarse los conocimientos básicos que el departamento necesita en su personal. Es necesario también establecer planes de capacitación para el personal del equipo de trabajo del departamento de recursos humanos que estará conformado por los miembros que la gerencia asigne o delegue para iniciar con las acciones planificadas.

Es importante considerar a las personas que han trabajado en el departamento actualmente e incorporarlas en módulos de trabajo que ayuden en la creación de un equipo eficiente y capacitado para poder realizar las tareas que se han asignado al departamento.

Con respecto al grupo de personas que formará el equipo que se encargará de tabular la información del sistema de retroalimentación, únicamente es necesario que tengan conocimientos básicos de estadística descriptiva.

### **3.3.1.3. Procedimientos en operaciones del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una modalidad que ha funcionado en la empresa dada la naturaleza de la misma. Los procedimientos deben instituirse de acuerdo a como se integrarían los grupos de trabajo. Se contempla que el departamento sea instituido en uno a dos grupos de trabajo. Los grupos de trabajo estarían integrados por personas que se dediquen a hacer las tareas de recopilación de datos y su tabulación, que ofrezcan esfuerzos en analizar la información y en ordenarla según las Herramientas de Análisis de Necesidades.

Los manuales de procedimiento servirán para que los grupos de trabajo puedan estandarizar sus actividades, mejorando la eficiencia del departamento y mejorando el servicio interno; los manuales de procedimiento servirán también para que los nuevos miembros puedan adquirir la información necesaria en el desempeño de su tarea.

### **3.3.1.4. Modalidad del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo actuará básicamente en función de las necesidades del resto de departamentos y acorde al sistema de retroalimentación que dictará cuándo es necesario planificar una capacitación en la empresa o en algunos sectores. El modelo del departamento de recursos humanos tiene planteada la incorporación de personal de todas las áreas de trabajo, especialmente de los equipos de trabajo que funcionan en los diferentes departamentos.

Se planea elaborar una alianza estratégica con los líderes de los grupos de trabajo para que sea por medio de ellos que se llegue a todas las áreas de trabajo, con el fin de conocer el estado de los equipos y su funcionalidad. Los líderes de los grupos serán las personas que ayudarán a cumplir los objetivos de las áreas de trabajo a través del cumplimiento de las metas que se han trazado para los grupos de trabajo.

### **3.4. Desarrollo del programa propuesto enfocado a un Sistema de Gestión de Calidad**

El departamento de recursos humanos de la empresa debe estar enfocado a la mejora de la calidad y de la institución de esta en todos los departamentos de la empresa. Esto se da cuando el departamento de recursos humanos comienza a instituir un sistema en el cual se capacita a los empleados y estos a su vez son los responsables de llevar a cabo los principios de Gestión de Calidad a sus departamentos. Un sistema de Gestión de Calidad es básicamente el fundamento sobre el que se erigen sistemas como ISO, el cual está orientado a mantener en condiciones óptimas el sistema productivo de la empresa, en este caso el servicio.

La norma ISO: 9000-2000 dicta en la parte 0.2, como definición para un Sistema de Gestión de Calidad: “Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión”<sup>14</sup>.

El departamento de recursos humanos tendrá un papel importante dentro de la organización debido a que se planteara la adopción y utilización de una modalidad de trabajo en base al Sistema de Gestión de Calidad.

---

<sup>14</sup>

Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, sección 3.6.2., ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. P.15.

La norma ISO: 9001-2000, enumera siete principios elementales para poder trabajar en un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, con el fin de obtener mejoras en el desempeño de la organización. La norma ISO: 9001-2000 fue creada a partir de la normas ISO en su versión de 1994, e integró procedimientos y requisitos para que un sistema sea considerado eficaz. ISO es el Instituto Internacional de Normalización con sede en Suiza y es el encargado de mantener actualizada y vigente la normativa de calidad; dichas normas de estandarización han sido desarrolladas a partir de investigaciones y ensayos, adquiriendo un valor alto en los mercados internacionales. Un Sistema de Gestión de Calidad, administrado bajo cumplimiento de la norma ISO: 9001-2000, es un valor que, en muchas corporaciones, enmarca la diferencia entre ser o no aceptados. Los procedimientos que la norma señala son cuidadosamente ordenados y sistematizados para garantizar que un sistema sea homogéneo y eficaz, tanto en Guatemala como en cualquier país del mundo, cumpliendo así la integración de mercados, brindando servicios y productos efectivos. La organización como miembro de una firma internacional debe considerar estos elementos en el modelo de departamento de recursos humanos en la organización. Un Sistema de Gestión de Calidad está básicamente integrado por los ocho principios siguientes: (1) Enfoque al Cliente, (2) Liderazgo, (3) Participación del Personal, (4) Enfoque basado en Procesos, (5) Enfoque de Sistema para la Gestión, (6) Mejora Continua, (7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y (8) Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores.

#### **3.4.1. Aspectos Preliminares**

El departamento de recursos humanos estará enfocado en implementar por lo menos cuatro de los ocho principios de la Gestión de Calidad según la norma ISO: 9001-2000. Dichos principios serán establecidos en el modelo del departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos trabajará en base a estos principios, los cuales se expandirán en el resto de la organización a través del personal, trabajando juntamente con gerencia y el resto de departamentos para que alcance niveles de mejora en toda la empresa. Es importante recalcar que dichos principios deben ser alcanzados por el resto de los departamentos que conforman la empresa con el fin de elevar la eficiencia de toda la organización.

**Principio 1: Enfoque al Cliente:** El enfoque al cliente es sin duda el elemento que debe ser integrado en el departamento de recursos humanos con el fin de trabajar y brindar el servicio a partir de las expectativas del cliente. La norma ISO: 9001-2000 dicta: “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”<sup>15</sup>. El modelo del departamento de recursos humanos contempla este elemento y lo integra en el diseño para cumplir las demandas del cliente, satisfacer sus expectativas e ir más allá de lo que el cliente espera en el servicio. El modelo contempla un sistema de retroalimentación en el cual se conocerán las expectativas del servicio a través de quejas y sugerencias del cliente; de allí se deberán tomar acciones correctivas para minimizar o eliminar los elementos que afecten el servicio, en base a lo que el cliente requiera. La satisfacción del cliente es la percepción que tiene el cliente acerca del grado en el que se han cumplido sus requisitos o expectativas; se indica claramente que las quejas de los clientes son indicadores de baja satisfacción, pero la ausencia de las mismas no es necesariamente un indicador que muestre que el cliente está satisfecho. Los requisitos del cliente deben, de preferencia, acordarse al percibir sus expectativas y requisitos a través de medios de retroalimentación.

Es de suma importancia el comprender los requisitos del cliente, comprender sus necesidades actuales y futuras. Por supuesto que el conocer y trabajar bajo los requisitos del cliente ofrece ventajas en el mercado y trae beneficios como:

---

<sup>15</sup>

Sección 0.2 inciso a; Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. Pp.vi-vii.

- Cumplimiento permanente de los requisitos del servicio;
- Cumplimiento de plazos en los servicios o de entrega de los estudios de ingeniería;
- Y tal vez, el más importante de los beneficios, la Lealtad de los clientes; esto muchas se traduce en la permanencia de las empresas en el mercado.

Recursos humanos es el encargado de que la empresa encamine sus procedimientos al Cliente. Esto se lograra por medio de la capacitación del personal. Dicha capacitación tiene como propósito mantener al personal habilitado para brindar un servicio en cumplimiento de lo que el cliente demanda.

Es necesario entonces establecer retos que permitan alcanzar la meta de obtener un enfoque al cliente y trabajar bajo las expectativas y necesidades del mismo. El modelo contempla que:

- La organización, a través de recursos humanos, se interese por investigar y atender las necesidades del cliente.
- Recursos humanos debe lograr que cada miembro de la organización, especialmente los que prestan el servicio e interactúan directamente con el cliente, se interesen en satisfacer las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes.
- Recursos humanos debe establecer objetivos que estén orientados a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Recursos humanos, a través del sistema de retroalimentación, debe medir y actuar en consecuencia a las necesidades y requisitos del cliente.

**Principio 2: Liderazgo:** El liderazgo es un elemento que debe estar contenido dentro del modelo, ya que es la base de la institución del “Empowerment” y el cimiento para fortalecer el desarrollo de los Círculos de Calidad en la empresa. La norma ISO 9001-2000, dicta: “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”<sup>16</sup>. Es necesario entonces establecer el liderazgo en la organización bajo parámetros objetivos. Recursos humanos, con apoyo de gerencia y de otros departamentos puede establecer criterios para la selección de líderes potenciales, con los que la organización obtendría beneficios tales como:

- Tener personal que conozca los objetivos de la organización, motivado para alcanzar las metas de la organización y que permita establecer sus sugerencias, sintiéndose parte de la organización.

Esto trae como consecuencia un personal identificado con la organización y que se sienta parte del sistema. La institución de criterios de liderazgo en la organización permitiría evaluar cómo se establecieron estos y cómo funciona actualmente el liderazgo; permitiría reforzar las debilidades actuales y crear equipos con liderazgo en base a los parámetros y criterios. El establecer estos elementos en la institución del liderazgo efectivo dentro de la organización expone desafíos y retos que recursos humanos debe comenzar a alcanzar:

- Recursos humanos debe identificar valores y definir reglas de equidad y ética.
- Recursos humanos, juntamente con los departamentos y áreas de trabajo, deben establecer objetivos retadores, alcanzables y medibles.
- Recursos humanos debe asegurar que los nuevos líderes tengan conceptos claros de los enfoques a los requisitos del cliente.

---

<sup>16</sup>

Sección 0.2 inciso b; Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. Pp.vi-vii.

- Recursos humanos debe alentar, dar confianza y eliminar el temor en los trabajadores, así mismo inspirar y reconocer las contribuciones de los miembros de la organización por medio de elementos como los Círculos de Calidad.
- Recursos humanos debe estimular la comunicación entre los diversos niveles de la organización con el fin de minimizar los errores.
- Recursos humanos debe proporcionar a sus nuevos líderes los recursos, entrenamiento, capacitación y libertad para actuar.
- Recursos humanos debe medir y revisar los resultados alcanzados por el sistema. El mejor medio para medir resultados es verificar si se cumplieron los objetivos o no, y cual fue la causa.
- Recursos humanos, conjuntamente con los departamentos y áreas de trabajo, deben trabajar en la mejora de los ambientes de trabajo y juntamente con los miembros de los equipos de trabajo, deben participar en la mejora de los mismos.

El liderazgo en la organización permite que se descentralice la autoridad y sean transmitidos los objetivos y metas de gerencia a todos los niveles de la empresa, permitiendo así dar la dirección deseada a la organización. Es necesario estimular y alentar a los miembros del liderazgo de los equipos de trabajo en las diferentes áreas con el fin de integrar a todos los miembros de la empresa en un solo objetivo, el cual la gerencia se ha trazado para cumplir su política y alcanzar las metas propuestas.

**Principio 3: Participación del Personal:** El personal debe participar en la creación de elementos que conlleven el mejoramiento del servicio y su ambiente laboral. El modelo del departamento de recursos humanos contempla la incorporación y la participación activa del personal al instituir los equipos de trabajo y los Círculos de Calidad en la organización.

La norma ISO 9001-2000 indica que para que funcione un sistema de gestión de calidad debe incorporarse la participación del personal. La norma dicta: “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”<sup>17</sup>. Tomando en consideración que el personal es la esencia de la organización y considerando lo que dicta la política de la empresa (que el personal es el mejor recurso de la empresa), la participación de este en el desarrollo de mejoras en el servicio y en el ambiente laboral, es necesario y brindara beneficios como:

- Personal motivado, comprometido e involucrado en las metas y objetivos.
- Las personas crean una responsabilidad en su propio desempeño.
- El personal muestra entusiasmo en participar y contribuir en el mejoramiento.

Dentro de la organización se minimizará la resistencia al cambio. Esto quiere decir que las personas estarán más abiertas a aceptar los cambios que se puedan ir dando en la empresa; ayudarán y contribuirán en sugerencias para el mejoramiento del servicio y de los ambientes laborales. Deben considerarse elementos o retos para el establecimiento de estos principios.

- Recursos humanos estará trabajando en la concepción de un ambiente laboral donde el personal aspire a otros puestos sin temor de manifestarlo. Esto se trabajará juntamente con gerencia y con las direcciones de otros departamentos.
- Recursos humanos deberá comunicar permanentemente a los departamentos y a la gerencia, los logros de objetivos y metas, así como los obstáculos encontrados.
- Establecer planes de capacitación y desarrollo del personal.

---

17  
Sección 0.2 inciso c; Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. Pp.vi-vii.

- Recursos humanos juntamente con gerencia y los otros departamentos, deberán definir claramente las autoridades, responsabilidades y objetivos de cada puesto.
- Recursos humanos deberá evaluar el desempeño del personal enfocándolo a los objetivos de cada puesto.

Recursos humanos deberá concientizar a los grupos de trabajo de los diferentes departamentos por medio de capacitaciones y de medios de comunicación interno sobre la importancia de su trabajo en relación con el servicio y sobre los objetivos de la organización. Esto hará que las personas tomen los problemas de su trabajo como propios y se responsabilicen por su solución.

**Principio 4: Mejora Continua:** La mejora continua es un proceso que se va dando en la organización de manera lenta, debido a que es un elemento que se da como resultado de la implementación de los sistemas administrativos y de la minimización de errores. La norma ISO 9001-2000 contempla la mejora continua de la forma siguiente: “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”<sup>18</sup>. La mejora continua es una técnica que permite crear sistemas más eficientes por medio de evoluciones del servicio a través de minimización de tareas ineficientes, la eliminación de errores y la incorporación del servicio enfocado en el cliente. Esto ofrece ventajas y beneficios como:

- Mejoramiento de las capacidades de la organización.
- Flexibilidad para responder a las oportunidades. Este elemento se puede aprovechar mejor debido a que la organización maneja la flexibilidad como parte de los principios, de los objetivos y de la cultura organizacional actual.
- Simplificación de las actividades del servicio.
- Reducción de costos.

---

<sup>18</sup>

Sección 0.2 inciso f; Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. Pp.vi-vii.

La implementación de la mejora continua conlleva la evaluación de ciertos aspectos como:

- Recursos humanos deberá proporcionar entrenamiento continuo a las personas en metodologías y herramientas para el mejoramiento continuo.
- Recursos humanos debe crear un ambiente laboral que permita establecer en cada individuo la mejora en su trabajo como un objetivo personal.
- Establecer metas que guíen y mediciones que empujen a la empresa al mejoramiento.
- Recursos humanos debe reconocer, agradecer y premiar el mejoramiento.

Estos elementos deben analizarse por medio de los objetivos. Es importante el establecimiento de objetivos que permitan su medición y su cumplimiento a través del tiempo, que sean modificables para ir elevando el servicio de la empresa y que este cambie y sea mejorado con el tiempo. Recursos humanos debe coordinar estas actividades debido a que el departamento es quien enlaza a los trabajadores con gerencia.

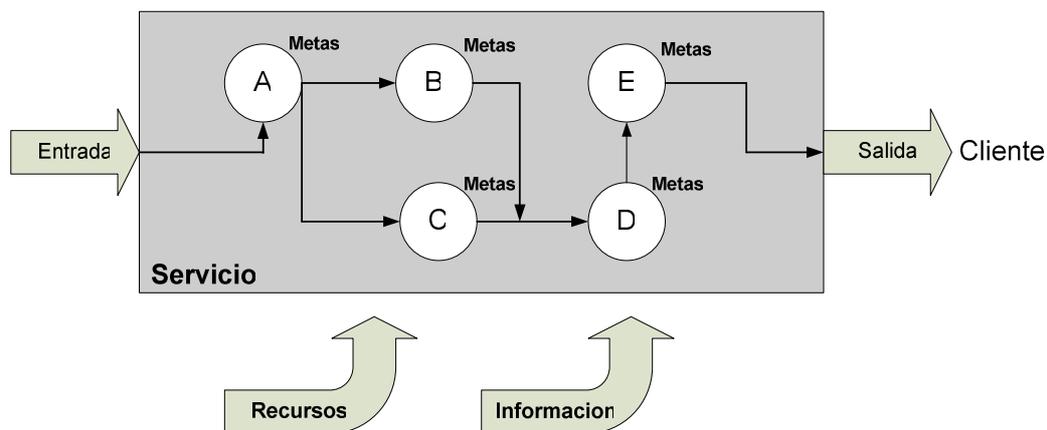
#### **3.4.2. Documentación de los procesos administrativos**

Para trabajar los elementos de los procesos administrativos y su documentación, tal y como lo indica la norma ISO 9001:2000 respecto a la administración de los Sistemas de Gestión de Calidad, debe analizarse al servicio como un proceso; es decir, en elementos de entrada (que son los requerimientos del cliente), transformados en elementos de salida (que es el servicio ejecutado).

Los Sistemas de Gestión de Calidad, deben ir enfocados a trabajar todos los sistemas y subsistemas de la organización en procesos.

El enfoque a procesos no es más que la interpretación de los elementos que dan lugar al servicio de una forma más simple, con el fin de encontrar las actividades críticas que pueden marcar la diferencia entre un servicio bien prestado o nó. La norma ISO 9001-2000, establece que la organización debe trabajar en base a enfoques de procesos, debido a la importancia en la mejora de la eficiencia y para facilitar la documentación de los procedimientos; la norma dicta así: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”<sup>19</sup>. Al referirse a gestionarlo como un proceso, se entiende que el servicio debe analizarse por medio de una serie de pasos secuenciales y ordenados que dan lugar al servicio; éstos a su vez se analizan individualmente para lograr mejoras y para eliminar las tareas ineficientes.

**Figura 11. Funcionamiento de Proceso**



Aquí se muestra, de una forma simple, la actividad de uno de los servicios que se prestan en la empresa. La figura muestra como se gestiona el servicio como un proceso. El servicio está integrado por los elementos A, B, C, D y E, que interactúan como se muestra. Cada uno de los elementos productivos A, B, C, D y E, debe tener sus metas u objetivos trazados claramente con el fin de obtener una salida eficiente y para evaluar los procedimientos críticos. Al referirse al cliente, quien es el que recibe el servicio final o elemento de salida, puede ser cliente interno o externo.

<sup>19</sup>

Sección 0.2 inciso d; Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. Pp.vi-vii.

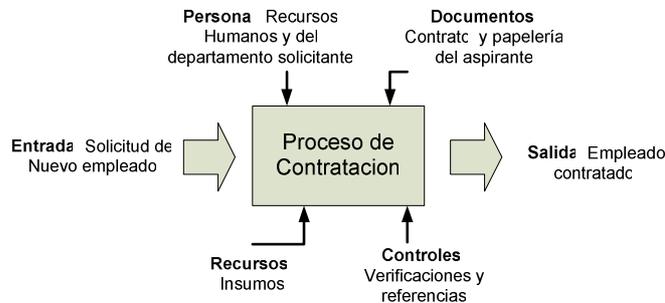
El enfoque a procesos es un elemento que se da antes de comenzar la documentación de los procedimientos que integran el servicio. Los tipos de procesos pueden dividirse en tres elementos: estratégicos, de realización y de soporte.

Los procesos de soporte son los que dirigen y controlan actividades para que los procesos de realización funcionen. Es aquí donde se desarrolla el departamento de recursos humanos, que es el área donde se planea iniciar con un sistema administrativo enfocado a un Sistema de Gestión de Calidad. Se pueden clasificar los procedimientos más importantes según el diagnóstico efectuado en dicho departamento: La Contratación, Capacitación y Motivación, Administración de sueldos y salarios, y el control de ausentismo y permisos.

Para el caso de la capacitación y motivación deberá implementarse un sistema nuevo en base a las necesidades reales y a los niveles más objetivos del estado de los trabajadores reflejado por el análisis de evaluación del desempeño y a la implementación del modelo del departamento de recursos humanos; la administración de sueldos y salarios así como el control de ausentismo y permisos, deberá evaluarse de igual manera que el anterior, en coordinación con el departamento contable. Para la contratación o incorporación de los nuevos empleados, el modelo plantea una integración a procesos, en base a la teoría, con el fin de mejorar el estado actual y brindar directrices de cómo implementar una gestión para los demás procedimientos, los cuales deben ser analizados cuidadosamente por personal interno de la organización y con apoyo de gerencia.

Para la incorporación de nuevos empleados se tienen los siguientes elementos: Reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal. Con estos elementos se puede elaborar un procedimiento de gestión en base a procesos, integrando los procedimientos que forman parte del proceso de contratación.

**Figura 12.** Procedimiento de Contratación



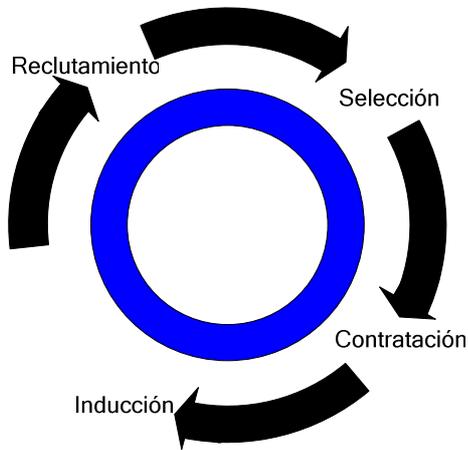
El proceso de incorporación y contratación de los nuevos trabajadores comienza desde que existe un requerimiento de mano de obra en algún departamento; se da entonces un proceso de entrada. Luego el proceso de contratación involucra personal, documentos, recursos y controles; y la salida del proceso es el empleado contratado.

Es necesario integrar e investigar ciertos elementos que son propios del proceso de incorporación de los nuevos trabajadores, así como de todos los procesos propios del departamento de recursos humanos. El modelo contempla los parámetros a seguir por parte de los encargados del departamento para integrar los procedimientos propios de cada uno de los procesos involucrados en el departamento. Estos procedimientos deben ser documentados detalladamente con el fin de brindar un servicio más estandarizado, juntamente con expertos y profesionales del área con el fin de encontrar procedimientos implícitos dentro del análisis.

El objetivo de la documentación de procedimientos es estandarizar los procesos, debido a que el modelo pretende mejorar la eficiencia del servicio. Es necesario pensar que el resto de procedimientos muy propios del departamento y de la empresa deben ser detallados y documentados con el fin de encontrar procedimientos ineficientes que puedan afectar directamente en el servicio.

La norma ISO 9001:2000 hace referencia en su sección 4, en los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, que se inicie con una identificación de los procesos necesarios para el sistema y su aplicación a través de los diferentes niveles de la empresa. De allí la importancia de la integración a procesos, la identificación de los procesos necesarios y su documentación.

**Figura 13.** Proceso de Incorporación



Se muestra como debe llevarse un proceso de incorporación de un nuevo colaborador a la empresa. Primero se da el reclutamiento, la selección, la contratación y por último la inducción. Cabe mencionar que dentro de cada procedimiento puede haber otros procedimientos implícitos dentro, por lo que el análisis debe hacerse con expertos y con profesionales del área.

Es de gran importancia conocer el procedimiento en todos sus aspectos y conocer los elementos que interactúan entre sí para obtener un resultado o una salida del proceso. La documentación básicamente es un registro de actividades, formas, responsables y frecuencias plasmado en un medio establecido. El Sistema de Gestión de Calidad en el departamento de Recursos humanos debe comenzar por trabajar internamente en tres aplicaciones clave:

- i. **Identificación de los Procesos clave:** Deben analizarse todos los procesos clave en los distintos campos de aplicación del departamento. Como se analizó en el diagnóstico, se determinó que el departamento tiene por lo menos cuatro actividades o procesos claramente marcados: Contratación e incorporación de personal nuevo, Motivación y Capacitación, Administración de Sueldos y Salarios y Control de permisos y ausentismos. Debe entonces analizarse la metodología actual con expertos en el área, profesionales y gerencia, así como el personal que actualmente dirige la coordinación del departamento con el fin de identificar los procesos actuales y de establecer como mejorar el desempeño del proceso.

- ii. **Determinar la secuencia e interacción de los procesos:** Debe evaluarse cómo estos procesos interactúan entre sí, así como determinar la secuencia de los mismos en relación con otros procesos, tanto dentro del departamento de recursos humanos, como con otros departamentos. Seguramente en estos análisis se encuentre acciones burocráticas o elementos que bajen la eficacia de los procedimientos.
- iii. **Contemplar los Estatutos de la Norma ISO 9001:2000:** Esto se da debido a que la norma ISO 9001:2000 en su sección de requisitos contempla los elementos que deben considerarse para comenzar a establecer un Sistema de Gestión de Calidad en un departamento de recursos humanos. La norma dicta en la sección 4.1 de requisitos generales, sección b: “asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos”<sup>20</sup>. La norma entonces exige que sea controlados los procedimientos en relación con la disponibilidad de recursos e información. Recursos humanos juega un importante papel en la empresa, ya que los empleados son los encargados de prestar el servicio e interactúan con el cliente; recursos humanos debe entonces suministrar información eficiente e insumos (en este caso capacitación), para que el servicio sea más eficiente.

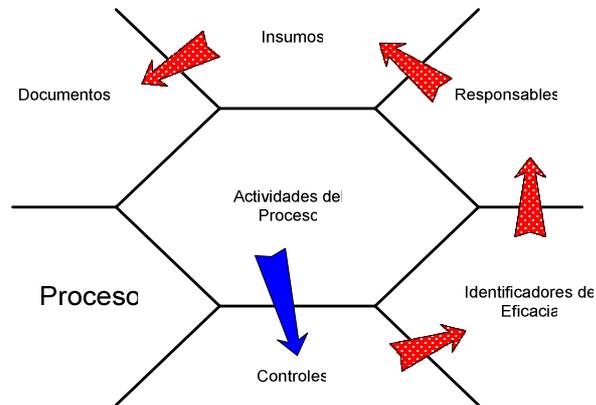
Existen técnicas para ayudar al análisis de la identificación e interacción de los procesos en una organización. El modelo del departamento de recursos humanos contempla una técnica que es utilizada en auditorías internas y en sistemas de implementación de la Trilogía de la Calidad de Juram. Esta herramienta es conocida como “Mapa de Tortuga”, y no es más que una representación gráfica del análisis previamente hecho.

---

<sup>20</sup>

Norma ISO: 9001-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, sección 4.1.b., ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. P.2.

**Figura 14.** Esquema de Mapa de Tortuga



El esquema de Mapa de Tortuga muestra todos los elementos involucrados en una actividad del proceso. Como se puede observar, este mapa desglosa todos los elementos que forman una actividad que es parte del proceso. Es importante aclarar que las actividades que forman un proceso deben ser las actividades principales y trascendentales del proceso; algunas veces puede ser una sola.

El departamento de recursos humanos puede establecer criterios para la realización de la identificación e interacción de los procesos a través de la herramienta del Mapa de Tortuga y según los siguientes criterios:

- i. **Identificación del Proceso:** Se identifica plenamente el proceso que se está analizando.
- ii. **Actividades del Proceso:** Se identifica la actividad que se planea analizar. El análisis de actividades puede incorporar varias actividades clave dentro de un mismo proceso. Las actividades se analizan una por una en mapas distintos.
- iii. **Controles:** Al describir controles se hace uso de registros en los cuales se puede referir un procedimiento. De aquí la gran importancia de documentar y planificar los procedimientos, debido a que si no existen registros deben crearse. Estos registros pueden hacer referencia a la teoría o a los parámetros que la empresa o el departamento consideren aplicables o idóneos.

Para dejar claro este apartado, en el caso de la contratación del personal, los registros serían las referencias personales, currícula, perfil de puesto que ocupa y otra información de interés para el departamento de recursos humanos como historial o record de asistencia. Dichos registros se tienen que llevar a cabo para cada uno de las actividades de los diferentes procesos del departamento de recursos humanos.

- iv. **Indicadores de eficacia:** Para medir la eficacia de una actividad o de un procedimiento en el departamento de recursos humanos; la mejor manera es verificar si se cumplen o no los objetivos trazados con anterioridad.
- v. **Responsables:** Se enumera quien o quienes son los responsables de dicho proceso, este análisis debe hacerse juntamente con la evaluación de las responsabilidades de los grupos de trabajo y la delegación de autoridad, por parte de recursos humanos.
- vi. **Documentos:** Regularmente son los procedimientos y manuales los que se detallan a continuación. El modelo de departamento de recursos humanos recomienda que deben identificarse todos los documentos a los que se refiere la organización con el fin de mejorar la eficacia de la prestación de servicios.

La norma ISO 9001:2000, al referirse a documentación hace mención en la sección 2.7.1. y dicta de la siguiente manera: “La documentación permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción. Su utilización contribuye a: (a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad; (b) proveer la formación apropiada; (c) la repetibilidad y la trazabilidad; (d) proporcionar evidencias objetivas, y (e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>

Norma ISO: 9000-2000 (ES), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, sección: 2.7.1., ISO TC 176/ STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. P.4.

La repetibilidad se refiere a que no existan documentos repetidos o que hagan referencia al mismo procedimiento; en cuanto a trazabilidad que los documentos sean identificados, de donde provienen, fechas y cualquier información que evidencie su origen y procedencia. La norma dicta que trazabilidad es la capacidad para seguir el historial y la localización de los elementos en consideración.

### **3.5. Programa de capacitación y entrenamiento al recurso humano en la organización**

Es necesario establecer un programa de capacitación permanente dentro de la organización con el fin de elevar la productividad y la eficiencia en la empresa. Debe considerarse la motivación como un elemento de suma importancia y que debe analizarse previamente dentro de los programas de capacitación y entrenamiento. Como inicio es necesario conocer la teoría de los elementos a implementar en el medio empresarial. El programa permanente de Capacitación debe llevar simultáneamente elementos de Motivación implícitos en el programa. La empresa debe considerar que la capacitación es un elemento que estandariza todos los niveles de trabajo en base a parámetros establecidos por análisis previos hechos por miembros de los diferentes departamentos, gerencia y recursos humanos. Estos análisis y elementos son establecidos en los manuales de procedimiento, en los cuales se tiene todo el comportamiento deseado para el desarrollo y desempeño de un cargo. Los manuales de procedimiento son fruto de análisis previos hechos en la organización y junto con el análisis de puestos y el inventario de personal, se obtienen las medidas deseadas en comportamiento, desempeño y realización de determinada tarea.

La capacitación por su parte, ayudará también a corregir los elementos o las actitudes equivocadas que hayan sido adoptadas por el personal, normalizando el servicio y creando ambientes que ayuden a la motivación en el trabajo.

La motivación es un elemento de gran trascendencia en la administración actual, debido a que es importante analizar el estado actual de los empleados y comprender que ellos son los que realizan el trabajo y la prestación del servicio. La motivación busca entonces, influenciar el comportamiento de una forma que sea adecuada para la empresa. Victor Vroom, psicólogo industrial dedicado al estudio de la motivación en el trabajo, desarrollo una teoría denominada “Teoría de las Expectativas”, en la cual plantea que una persona observa que el esfuerzo realizado le llevara a realizar su tarea, y observa que la tarea a producido un resultado para el y para la organización; se produce entonces la motivación. Cabe subrayar que el resultado al que se refiere en “satisfacción personal” es de reconocimiento. La motivación es un elemento de importancia y una herramienta que debe utilizarse en la empresa para obtener influencia en la conducta de las personas. Como caso propio de la organización que se está tratando, es necesario realizar primeramente una evaluación objetiva de los niveles de desempeño de la organización con el fin de obtener un medidor real y eficiente del desempeño, así como del estado actual de los miembros de la organización. Se ha planteado utilizar herramientas propias por parte de los encargados actuales del departamento de recursos humanos, pero debido a la limitación de presupuesto con que se cuenta, no es posible adquirir herramientas más objetivas. Al tener formado el departamento y al obtener el apoyo de la gerencia, se tiene planificado el conocer el estado actual del personal por medio de una evaluación más objetiva, diseñada especialmente para una empresa de servicio.

Uno de los elementos que han ayudado al desempeño del trabajo en la organización es contar con una buena comunicación y un excelente ambiente laboral. Por la naturaleza de la organización, se pueden contemplar elementos de la motivación de Douglas McGregor, que incorpora una teoría que trasciende de las organizaciones tradicionales y las enfoca como organizaciones modernas y actuales, incorporando técnicas que buscan la integración de los elementos humanos en la organización y viceversa.

La “Teoría Y” trata acerca de la naturaleza de los trabajadores de la organización y su relación con la misma. La teoría asume el hecho de que el trabajador le gusta ser participe y parte de su trabajo, aportando todo su ingenio e iniciativa; también establece que al trabajador le gusta que se le mida su habilidad y destreza y las desarrolla para ser utilizadas en la organización. El modelo del departamento de recursos humanos en la empresa consultora y de ingeniería contempla la iniciación y aportación de los conceptos que se manejan en un Sistema de Gestión de Calidad, específicamente los que dicta la norma ISO 9001. La norma en la parte 6.2.2.d, menciona literalmente: “asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad”<sup>22</sup>.

Como puede observarse, la normativa es completamente clara, debe integrarse al recurso humano para que trabaje en a la empresa sintiéndose parte de ella, a fin de obtener un compromiso real de parte de los trabajadores y para facilitar el control del servicio y garantizar la buena prestación del mismo. Estos elementos son indispensables en el cumplimiento de sistemas eficaces de gestión de calidad.

Esto se logra única y exclusivamente evaluando el compromiso de los empleados en la empresa por medio de indicadores que el departamento de recursos humanos debe manejar. Tales indicadores pueden ser herramientas que midan el ausentismo, las horas de entrada y salida y por supuesto el indicador de satisfacción del cliente, que revelara si el empleado al hacer su trabajo se limita a hacer lo que debe hacer, hace menos de lo que debe hacer o si supera las expectativas que el cliente tiene del servicio.

---

<sup>22</sup>

Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, ISO 9001:2000(ES), Sección: 6.2.2.d., ISO TC 176/STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. P.6.

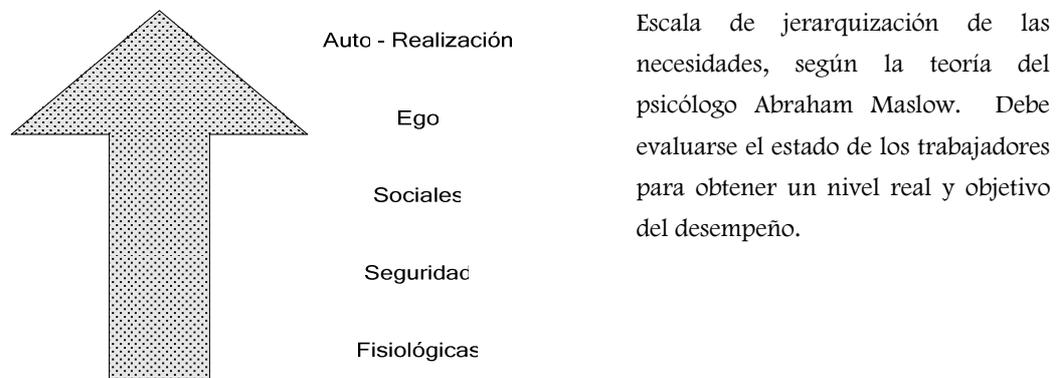
Para la mejora de las expectativas del cliente puede hacerse una integración del servicio con un valor agregado. Es increíble lo que logra hacer el valor agregado en los servicios. Por ejemplo, tener un área de espera, un lugar fresco, limpio y confortable, ofrecer parqueo a los clientes, una taza de café o agregar al servicio elementos que al cliente le interesan, como una información clara y acertada. En definitiva, la calidad y la integración de valores agregados en los servicios va de común acuerdo con la naturaleza del proyecto.

Indiscutiblemente la implantación del modelo de departamento de recursos humanos a la organización es de gran beneficio a mediano, y largo plazo para la mejora del desempeño de la empresa. La gerencia aumentará su confianza debido a que su personal se encuentra comprometido con la empresa, y al trabajador elevará sus expectativas y confianza en la empresa pues le asegura su estabilidad laboral y los beneficios de ser miembro de la misma. Este principio se refleja de mejor manera en las organizaciones y firmas internacionales. Esto hace que la empresa tome inmediata conciencia de su posición como empresa transnacional y que eleve su nivel de liderazgo en el país.

Otro elemento que mejora la motivación y la incursión de las personas en la empresa es la toma de decisiones dispersa y descentralizada. Puesto que se trabaja el desarrollo del liderazgo en la empresa, el “empowerment” y la formación de grupos de trabajo, este principio hará mejor el manejo del entorno externo de la empresa, sus fortalezas y el establecimiento de un mayor desempeño y aprovechamiento de sus oportunidades. El psicólogo Abraham Maslow también dedicó parte de su vida a la investigación de la motivación y su impacto en las organizaciones. El enmarca que la motivación tiene sus raíces en la satisfacción de los elementos personales y que luego repercute en el trabajo, por lo que debe evaluarse el nivel de satisfacción de los trabajadores en una escala jerárquica según su importancia. Primero, comenzando por el nivel inferior con las necesidades fisiológicas, que consiste en cubrir necesidades de primer orden como la alimentación, vestido y vivienda. Luego las satisfacciones de seguridad, como el trabajo y la salud, este elemento es de suma importancia pues el promedio de las personas están satisfechas en este nivel.

El siguiente nivel abarca las necesidades sociales, que incluyen el ser aceptado por los demás y el sentido de pertenencia, el cual es quizás el nivel del promedio de las personas en sus organizaciones, puesto que el sentido de pertenencia se debe desarrollar de tal manera que se encuentre entre los mas elevados con el fin de obtener la aceptación adecuada para ser parte de la organización y reafirmar así su compromiso con la misma. El siguiente nivel debe de tratarse con cuidado, debido a que el sentido del ego puede traer también actitudes contrarias a las esperadas. Al referirse a ego se hace de cuenta que son necesidades como: elevar el autoestima, reputación, ser admirado y orgullo. Estos elementos pueden ser dañinos a la organización si no se manejan adecuadamente, ya que puede crear un clima de competencias y negativismo. Por último se tienen las necesidades de auto – realización, como la realización de las cosas o tareas para satisfacción propia y no por necesidad. Este es el nivel que se pretende alcanzar por medio de un proceso de reorganización de la administración del personal.

**Figura 15. Flecha de Maslow**



Posiblemente la meta de la motivación en las empresas es minimizar las necesidades individuales y concentrarlas en objetivos de los grupos. Las empresas actuales buscan su mejora continua, llevando a la práctica teorías culturales que llevan a la empresa a niveles de productividad casi perfectos. Tal sería el caso de la incorporación de teorías Japonesas de administración. La motivación mide el estado de ánimo que le permite al individuo tener suficiente energía para alcanzar una meta o cumplir un objetivo. Los motivadores que implícitamente están involucrados en los sistemas administrativos del personal en la actualidad son precisamente el desarrollo del liderazgo, el establecimiento de objetivos propios del departamento en que se trabaja, la posición, el desarrollo de competencia interna y por supuesto, el dinero. Cabe mencionar que el dinero no es un buen motivador del personal, sino un elemento que es necesario en el trabajo. El mejor motivador son las satisfacciones personales y el desarrollo de un clima laboral que involucre a todos los elementos del recurso humano.

El programa de motivación en la empresa debe ser dirigido por el departamento de recursos humanos y debe ir en función directa al estado actual de los trabajadores, el cual se daría por una evaluación del desempeño (aspecto que debe hacerse a la mayor brevedad para poder establecer criterios más objetivos).

### **3.5.1. Proceso de Inducción**

El proceso de inducción es un elemento que la empresa ha manejado siempre a través del departamento de recursos humanos. El objetivo de los procesos de inducción es minimizar los problemas que se crean cuando un empleado es nuevo en la empresa.

El empleado por lo general cuando es nuevo en la empresa se siente incómodo y ansioso. La ansiedad es un elemento que en psicología se cataloga como un trastorno que afecta el correcto desempeño del individuo. La ansiedad es un temor anticipado de un peligro futuro, real o imaginario, de origen desconocido. Estudios en grandes corporaciones como Texas Instruments Company, han descubierto que la ansiedad es generada en las personas recién ingresadas en la empresa; los síntomas se evidenciaron durante sus primeros días, que fueron de ansiedad e inquietud; las practicas actuales de inducción no satisfacían al empleado nuevo; la ansiedad interfirió con la capacitación; y fue la ansiedad la causa principal de la rotación de los empleados nuevos. Entonces se identifico que para minimizar estos elementos debía introducirse un efectivo plan de inducción<sup>23</sup>.

En base a un diagnóstico efectuado en la empresa, se pudo analizar que el sistema actual de inducción es funcional. Al momento de reorganizar el departamento sería interesante revisar más detalladamente el proceso de inducción que se hace actualmente y verificar internamente si ha sido efectivo.

El diagnóstico mostró que el método de inducción actual ha funcionado en la mayoría de los trabajadores nuevos en la empresa. Los manuales de inducción en la empresa contemplan los siguientes elementos: Palabras de bienvenida, explicación de la organización de la empresa y sus departamentos, contenido del puesto del empleado, condiciones de trabajo, ética y requerimientos para conservar el empleo y la presentación del nuevo trabajador.

El modelo del departamento de recursos humanos indica que debe añadirse dos cláusulas al manual de inducción: Explicar el programa de Capacitación del Departamento y los Procedimientos a seguir para el desempeño del puesto.

---

<sup>23</sup>  
Dessler, Gary. Administración de Personal. México: cuarta edición. Prentice Hall Hispanoamericana. 1991. p.260.

### 3.5.2. Capacitación de habilidades básicas

La capacitación debe ser un programa permanente en la empresa y debe considerarse también la capacitación de habilidades básicas del personal recién contratado. Para ello debe coordinarse dicha capacitación directamente con el departamento o área de trabajo donde el empleado asumirá su cargo. Este tipo de capacitación es conocida también como Capacitación Técnica, la que involucra el proporcionar a los empleados cierta experiencia básica requerida para desempeñar sus puestos. La capacitación técnica está orientada a brindar a los trabajadores nuevos la experiencia necesaria, pero puede ser aplicada en trabajadores que ya estén dentro de la empresa. La capacitación contempla cuatro elementos básicos que deben incorporarse en el ámbito de la empresa:

- **Evaluación:** La evaluación es determinar si existen insuficiencias en la persona que esta desempeñándose en su puesto y que puedan ser corregidas. Estas deficiencias pueden ser dadas por incumplimiento de los manuales de procedimiento. Se capacita también al personal recién contratado o personal que tenga bajo desempeño según evaluaciones internas.
- **Objetivos:** Los objetivos de la capacitación se fijan en base a la evaluación. Esta identifica los fallos o deficiencias que se puedan eliminar en la prestación del servicio. Dentro de los objetivos se especifica, en términos cuantitativos y observables, el desempeño esperado posterior a la capacitación.
- **Capacitación:** Aquí se lleva a cabo el entrenamiento.
- **Evaluación:** Se comparan los desempeños actuales de la tarea contra la tarea efectuada antes de la capacitación. La evaluación da un indicador de eficacia del sistema de capacitación.

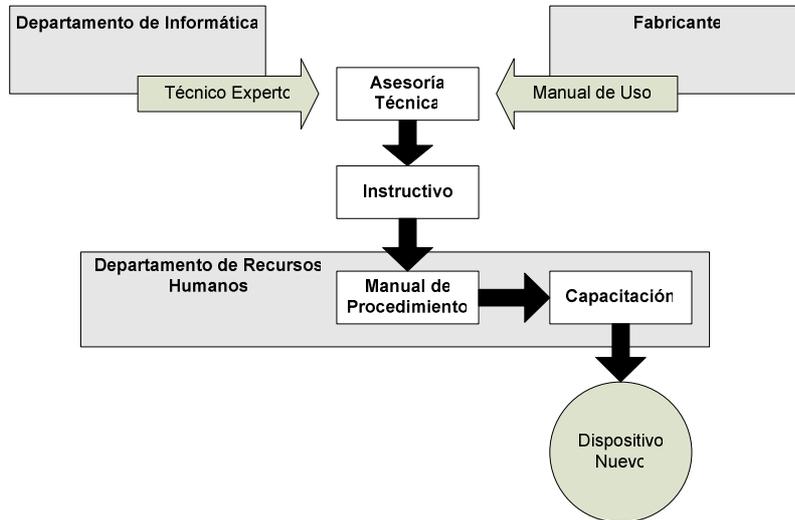
Es muy importante aclarar que el programa de capacitación de habilidades básicas se imparte solo a elementos nuevos, a personas que ya están laborando y que posean bajo nivel de eficacia ó a personas que sean ascendidas o rotadas a otro puesto. Por la naturaleza de la empresa, que se maneja por proyectos, es importante contar con un programa de capacitación de habilidades básicas, por el hecho de que algunas personas pueden ser integradas o movidas de su equipo o área de trabajo a una nueva área y esta capacitación hace que se incorporen rápidamente.

### **3.5.3. Adquisición de nuevas tecnologías**

La adquisición de nuevas tecnologías en la empresa debe coordinarse con el departamento de informática, que es el encargado de los sistemas implementados y que están en funcionamiento. También se deben verificar con los manuales de uso que brinda el fabricante. La nueva tecnología que se trabaje en la empresa debe ser analizada por expertos que brinden asesoría al personal que se encargará de la elaboración de manuales de procedimiento. Juntamente con la asesoría brindada por personal del departamento informático, debe analizarse el manual de uso que brinda el fabricante para conocer el funcionamiento de los dispositivos nuevos que se introduzcan en la empresa. Recursos humanos debe recibir la asesoría técnica brindada por medio de un instructivo en el cual se detalle cómo debe funcionar el dispositivo, los cuidados que se deben tener y las precauciones que deben tomarse para el correcto funcionamiento del dispositivo nuevo.

Es importante integrar referencias explícitas en el manual de procedimientos y en el instructivo de funcionamiento de los equipos, tanto nuevos como actuales en caso de ser necesario. El departamento de recursos humanos coordinara con expertos técnicos que sean requeridos para la capacitación de los trabajadores de la empresa al momento del uso y la implementación de nuevas tecnologías en la empresa para minimizar errores y fallos de los equipos por falta de conocimientos en el uso adecuado de los dispositivos.

**Figura 16.** Adquisición de Tecnología



Procedimiento para la utilización de un dispositivo nuevo en la empresa: un técnico experto analiza el dispositivo auxiliándose con el manual de uso del fabricante y elabora un instructivo, el cual es referido en el manual de procedimiento para que el personal pueda utilizar el dispositivo de la manera más eficiente.

### 3.6. Seguridad e Higiene industrial

La seguridad e higiene industrial u ocupacional es un elemento que debe trabajarse en todos los ámbitos empresariales.

La seguridad industrial abarca lo referente a accidentes laborales, elemento que no se considera en la empresa por su naturaleza y campo de acción; únicamente se considera el uso adecuado de instrumentos por medio de instructivos y de manuales de procedimiento.

La higiene industrial hace referencia al método científico de la investigación de todos los elementos concernientes a las enfermedades ocupacionales, elemento que en la empresa también ha sido considerado.

La ley guatemalteca contempla en el artículo 197 del código de trabajo la garantía que el patrono debe cumplir con las normas de seguridad e higiene en el trabajo; la ley cita: “Todo empleador esta obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a: (a) prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente; (b) prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provoquen; (c) prevenir incendios; (d) proveer un ambiente sano de trabajo”<sup>24</sup>.

Según los requerimientos de ley que exigen que la empresa guarde estatutos necesarios para garantizar la seguridad e higiene industrial, la empresa ha contemplado en las disposiciones administrativas de la empresa, en el inciso 4: Seguridad, higiene y previsión; los apartados siguientes: “(4.1.) Se prohíbe fumar dentro de las oficinas, corredores o áreas cerradas. (4.2.) Se dispone de un botiquín con medicamentos necesarios para casos de emergencia. (4.3) Las áreas de trabajo deberán mantenerse limpias todos los días. (4.4.) Toda persona que utilice los sanitarios deberá dejar siempre limpio. (4.5.) Los sanitarios y áreas de cafetería deberán ser inspeccionados por el encargado periódicamente, cuidando de que esté siempre en condiciones higiénicas. (4.6.) Todas las áreas deberán mantenerse ordenadas para evitar así accidentes dentro de la empresa. (4.7.) No se permitirá el ingreso de ningún tipo de arma u objeto que pueda poner en peligro la seguridad del personal”<sup>25</sup>. La empresa ha contemplado estos elementos cumpliendo con lo que la ley exige; el departamento de recursos humanos se encarga de brindar a los empleados esta información y por medio de la inducción se encarga de hacerla llegar a los nuevos trabajadores.

---

<sup>24</sup>

Código de Trabajo, decreto numero 1441, Republica de Guatemala 2002. Título quinto, Capítulo único, Artículo 197, Pp.76-77.

<sup>25</sup>

Documento de Disposiciones Administrativas de la de la Organización. P.5.

La empresa no contempla planes de seguridad industrial por la naturaleza de la misma, que es de servicios; pero si cumple con todos los aspectos que la ley exige. En la empresa no se corre el riesgo de que alguno de los trabajadores se accidente debido a que no existe maquinaria, ni elementos que puedan causar problemas graves o que pongan en riesgo la vida. El elemento que podría causar enfermedades ocupacionales en la empresa se ha identificado con el uso de computadoras e instrumentos, que podrían provocar deterioramiento de la visión. Para ello la empresa utiliza paneles y filtros antirradiación en la mayoría de los equipos, El modelo del departamento de recursos humanos plantea colocar filtros antirradiación en todas las máquinas e investigar a fondo si podrían existir otros elementos que deterioren la salud de los trabajadores. Con respecto a la mejora de la higiene industrial, se podrían considerar elementos que sí podrían ayudar al desempeño del trabajador. La motivación de higiene es utilizada para que los trabajadores mejoren la disposición de colaborar con los programas que se tienen en materia de seguridad y a cumplir los estatutos que se han impuesto por parte de la empresa a través de recursos humanos. Los elementos de la higiene ocupacional cubren elementos que producen insatisfacción en los trabajadores, como la seguridad en el trabajo, salario y vida personal. El ambiente laboral es un factor que afecta a la empresa y a la satisfacción misma del trabajo. Se analizan aspectos como ventilación, iluminación, temperatura y humedad. La empresa no tiene problemas en estos aspectos debido a que las instalaciones de la empresa y los ambientes laborales son bastante adecuados para el desarrollo de las actividades de servicio.

### **3.7. Aumento de la productividad en el recurso humano**

Recursos humanos debe analizar los elementos que permitan elevar el nivel de productividad del recurso humano a través de la incorporación de teorías psicológicas.

La Teoría Y es la teoría administrativa que desarrolla la empresa, lo que contribuye a que la productividad pueda ir en aumento. La teoría Y afirma que el punto de vista del personal de la empresa es positivo y que puede instituirse afirmaciones como:

- i.** Los trabajadores por naturaleza no son pasivos, la pasividad es un elemento que la empresa debe evitar.
- ii.** Los trabajadores ingresan a la empresa motivados, con potencial de desarrollo y capacidad de asumir responsabilidades; por consiguiente la empresa debe trabajar en fomentar y desarrollar estas características.
- iii.** El trabajo no representa una carga en las personas, es algo natural. La empresa entonces debe instituir la auto-orientación y el autocontrol con el fin de alcanzar metas. Acorde con esta teoría, la empresa implementó en algunos niveles de la organización la técnica conocida como “Coaching”, que es una técnica de auto-motivación y superación.

Otro parámetro importante que debe establecerse y medirse para lograr un aumento de la productividad del recurso humano es una evaluación de equidad. Una teoría administrativa sobre la psicología del trabajo que tiene una gran utilidad en los análisis de puestos y en los estudios que efectúa gerencia a través del departamento de recursos humanos; es la “Teoría de la Equidad”. Esta teoría se conforma por una serie de hipótesis que se relacionan a través de la percepción de la justicia; según esta teoría, la lucha por lo que se considera justo o equitativo es un elemento que motiva al personal. La empresa se ha caracterizado por tener elementos que han ayudado a la mejora de la comunicación. En los niveles operativos y gerenciales ha existido un clima que permite que se perciba mejor estos elementos. Debe tenerse especial cuidado en cómo se distribuye esta equidad, ya que estos elementos podrían disminuir el nivel de motivación que se tiene por parte del recurso humano actual. Cuando los individuos consideran que su recompensa no es suficiente, disminuyen la calidad de su trabajo.

Para la empresa la mejor manera de elevar el nivel de productividad resulta de instituir los elementos que forman parte del modelo del departamento de recursos humanos, en especial cuando se forman y se crean objetivos propios de los departamentos y de los grupos de trabajo. Se ha demostrado que el cumplimiento de objetivos por parte del personal eleva su motivación. Es en base a esto que se plantea la utilización de la “Teoría de Fijación de Metas” como parte de los elementos que el departamento debe implementar en su programa de motivación el cual se realizará después de conocer el estado actual del personal de la empresa, juntamente con el personal especializado. La “Teoría de Fijación de Metas” se acopla perfectamente al modelo del departamento de recursos humanos, el cual pretende asignar y evaluar objetivos en los grupos de trabajo de los diferentes departamentos. Las metas y objetivos están representados por los comportamientos y actitudes que se esperan alcanzar con el fin de obtener una recompensa esperada. Al hablar de recompensa se refiere a elementos motivacionales que mejoran el desempeño y el nivel personal de los trabajadores. Estos elementos pueden considerarse como motivadores. La empresa debe considerar estos elementos para que se trabajen con el departamento de Recursos humanos por medio del programa de capacitación y motivación.

El eje fundamental de la hipótesis acerca de la fijación de metas gira alrededor del nivel de desempeño de los empleados, que es mayor cuando existen metas u objetivos concretos. Deben establecerse niveles de desempeño y para elevar los niveles de productividad debe evaluarse también el nivel de motivación del personal, ya que estos elementos se afectan mutuamente. Si los niveles de motivación son bajos, la productividad baja. La productividad es el nivel de eficiencia de funcionamiento de un sistema. Estos niveles deben ser considerados por gerencia debido a que son indicadores de la eficacia de un sistema en relación con los insumos utilizados.

Según los diagnósticos realizados, el nivel de productividad se encuentra por encima de la media; es decir, se tiene un nivel de eficiencia aceptable. El modelo del departamento de recursos humanos considera que es necesario que el nivel de productividad sea elevado con el fin de alcanzar mayor eficiencia en los distintos niveles de la organización, especialmente en el servicio.

El servicio que presta el personal de la empresa es un servicio personalizado de asesoría y en algunos casos se trabajan estudios en el campo de ingeniería, si el proyecto así lo requiere. El aumento en los niveles de productividad se traduciría como un incremento en el nivel del servicio, disminución de costos y tiempo, y mejora del nivel de motivación del personal. La productividad fue un término que John Kendrick introdujo, definiéndolo como una relación entre los insumos de salida. En este caso es el servicio, con los insumos de entrada, que son los recursos, el tiempo y los insumos utilizados en el proceso productivo o servicio. En un aspecto más amplio y propio de la organización, la productividad puede considerarse como los recursos empleados para atender a un cliente y los costos que son necesarios. El fin de elevar la productividad es optimizar el uso de los recursos y minimizar los costos. La medición de la productividad es el primer paso para obtener resultados objetivos de los diferentes niveles actuales de la organización, esta se dará por medio de indicadores en “Errores de Servicio”, “Cero Quejas” y “Tiempos de atención al cliente”. Es por parte de recursos humanos el actuar sobre los resultados de estas mediciones, identificando los factores que afectan la productividad del recurso humano en base a los elementos anteriores y que podrían ofrecer algunas ventajas para mejorar basado en:

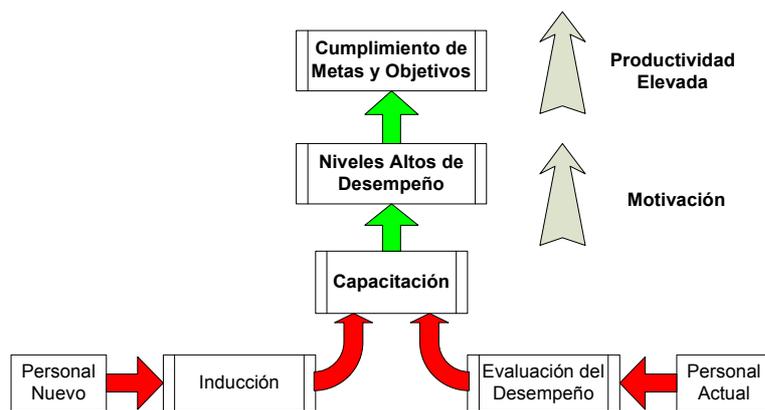
- Los dirigentes de los departamentos, gerencia y recursos humanos están dispuestos en crear el clima propicio para la mejora continua de la productividad.
- No existen problemas en cuanto a reglamentación o burocracia en la empresa.
- El tamaño de la empresa no afectaría negativamente el clima productivo.

Debe de considerarse también que es necesario incorporar los siguientes elementos en los programas de capacitación y motivación para elevar los niveles de productividad y la eficiencia del recurso humano:

- Desarrollar medidas productivas a través de administrar responsablemente y debe hacerse en todo el nivel de la empresa y en todos los departamentos.
- Fijación de metas y objetivos cuantitativos.
- Planificación de cómo se lograrán exactamente estas metas.

- Implementación de planes con ayuda de los grupos de trabajo. Los grupos de trabajo deberían ellos mismos de implementar sus planes en concordancia con el líder del grupo y el departamento de recursos humanos.
- Resultados y mediciones. El equipo de trabajo de recursos humanos debe verificar si las metas están cumplidas en base a criterios de medición y a objetivos trazados. El elemento indicador de aumento o disminución de la productividad se da cuando los grupos de trabajo cumplen sus plazos de trabajo en el tiempo estimando con los recursos que se han asignado.

**Figura 17.** Esquema de Productividad



El incremento de la productividad es un elemento que se da en la empresa como parte de un ciclo. El cumplimiento de metas y objetivos aumenta la motivación del personal y la productividad de la empresa sube.

### 3.8. Desarrollo de técnicas de comunicación de los programas de recursos humanos al personal de la empresa

La comunicación es una herramienta de suma importancia en todos los niveles de la organización. Es necesario implementar técnicas de comunicación para transmitir todos los planes y programas que recursos humanos planifique implementar en la empresa.

Como se ha señalado anteriormente, uno de los elementos considerados como Fortalezas en la empresa es la comunicación efectiva. Esta ventaja es bastante significativa. El departamento de recursos humanos es el encargado de evaluar los medios de comunicación, los canales de distribución de información y los medios utilizados. Se entiende por comunicación a los elementos de transferencia de información entre un emisor y un receptor por medio de un lenguaje o código. El proceso de comunicación consiste en que un emisor codifica un mensaje conteniendo la idea o el mensaje que desea transmitir al receptor y lo envía por medio de canales de distribución; el receptor entonces, decodifica el mensaje al percibirlo y envía una respuesta que puede ser una retroalimentación. En base a esta simple estructura se cimienta también el esquema básico del modelo del departamento de recursos humanos. La empresa tiene implementada la filosofía de Puertas Abiertas, debido a que cualquier miembro de la organización tiene libertad de hablar directamente con el gerente para que se le este atiendan sus sugerencias. Esto es un elemento que es percibido como una ventaja a primera vista, pero es gerencia quien concentra y procesa la información que ellos reciben directamente de las sugerencias y en muchas de las ocasiones es gerencia quien resuelve los problemas de logística, falta de coordinación entre departamentos y errores cometidos en el servicio. El modelo del departamento de recursos humanos pretende minimizar esa carga de trabajo a gerencia por medio de una evaluación de los puestos, con el fin de conocer que autoridad tiene cada uno y a quien le corresponde la responsabilidad en caso de problemas o fallos. Recursos humanos debe evaluar si la comunicación esta cumpliendo los cuatro aspectos que deben cumplir los procesos de comunicación: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Los elementos de la comunicación deben ser evaluados de forma objetiva para lograr obtener información que ayudará a la toma de decisiones. Recursos humanos debe manejar especial cuidado en el manejo en la selección de la comunicación para sus programas, como el programa de capacitación y motivación.

El modelo del departamento de recursos humanos indica que el programa de capacitación debe incluirse detalladamente en el manual de inducción. Debe integrarse en el manual de inducción el nombre del programa de capacitación, el cual comprende de habilidades básicas o de algún otro entrenamiento que se pretenda dar. En cuanto a programas de motivación y para elevar la productividad del recurso humano, es posible la utilización de canales de comunicación menos formales, como lo son afiches o carteles. El modelo contempla la creación de un documento que forme parte de los elementos de motivación, como el periódico virtual de la empresa. Se ha demostrado que la motivación aumenta la productividad del recurso humano y que el uso de materiales comunicativos que informen del avance de la empresa como agentes motivacionales y que reconozcan el progreso de los trabajadores en las distintas áreas, ayuda a la motivación y a alentar a los grupos de trabajo para que cumplan sus metas y objetivos trazados. Debe analizarse el nivel jerárquico y cultural del cual se origina la comunicación y a qué nivel pretende alcanzar. El canal es el curso que sigue un mensaje entre la persona o departamento que lo emite y quien lo recibe. Los canales descendentes son los que utiliza la gerencia para transmitir a la organización un mensaje. Entre estos canales se tiene planificado la creación de un documento o periódico virtual que pueda ser utilizado por la gerencia para transmitir sus objetivos o alcances. Los canales ascendentes son los que utiliza el personal de la empresa para comunicarse a gerencia. En este elemento prácticamente no existe barrera debido a la “Filosofía de Puertas Abiertas”, pero para la emisión de información mas detallada, sugerencias y reportes de problemas surgidos en distintas áreas de trabajo, así como por el sistema de retroalimentación, será el departamento de recursos humanos quien coordine los elementos de entrada a la gerencia, filtrando la información que se considere pertinente.

### **3.8.1. Selección de medios**

Los medios de comunicación que se utilizan deben ir acorde a los niveles jerárquicos que se pretenden alcanzar y en dependencia a lo que se quiera transmitir.

El departamento de recursos humanos debe seleccionar el medio de emisión de información masivo para toda la organización con el fin de crear un canal efectivo de comunicación. Se contempla la utilización de afiches y carteles en los que se pueda identificar elementos que produzcan un cambio a los ambientes laborales. Debe evaluarse los elementos que la gerencia considere pertinentes para que sean anunciados y para que el personal los tenga presentes. El modelo contempla que se coloquen pequeños cuadros donde se lea la Misión, Visión y Cultura Organizacional que la empresa se ha identificado. Esto hace que el personal tenga clara la dirección por la que la gerencia pretende guiar a la organización. Esto a su vez crea un clima propicio para la mejora constante de los servicios productivos de la organización.

De igual importancia es necesario el planteamiento de objetivos para cada departamento y para los grupos de trabajo. Con estos objetivos y metas trazados, deben colocarse pequeños cuadros donde se lean los objetivos y las metas que el equipo debe alcanzar, para recordar y recalcar sobre el cumplimiento de los mismos. El departamento de recursos humanos debe trabajar juntamente con la gerencia y con los directores de departamentos en implementar una política que ayude a lograr el alcance que se pretende. Los objetivos deben ser revisados constantemente con el fin de que cumplan la política establecida y deben ser cambiados cada vez que son alcanzados, y luego publicados en todos los niveles de la organización por medio de canales de distribución previamente instalados.

### **3.8.2. Tecnología de la comunicación**

La buena comunicación en la empresa es una ventaja que debe aprovecharse, debido a que es más fácil la selección y la utilización de la tecnología con la que se cuenta y el uso adecuado de elementos a los que la organización tenga acceso.

El uso de correos electrónicos dentro de la empresa y la página Web son elementos que se han identificado por medio de un diagnóstico previo; el departamento de recursos humanos debe hacer uso de estos elementos, para poder expandir información en todos los niveles de la empresa.

Se sugiere la creación de un documento o periódico virtual que pueda ser utilizado por personal de la empresa como un medio de difusión de objetivos y alcances que la gerencia desee dar a conocer.

Entre los elementos disponibles se puede planear la utilización del correo electrónico para hacerles llegar a los miembros del personal de los diferentes niveles de la organización en todos los departamentos los objetivos, alcances, metas, eventos, programas de capacitación e información acerca de las metas cumplidas.

El correo electrónico es un texto compuesto editado en computadora, utilizado para enviar información escrita de forma directa, económica y veloz por medio de computadoras e Internet.

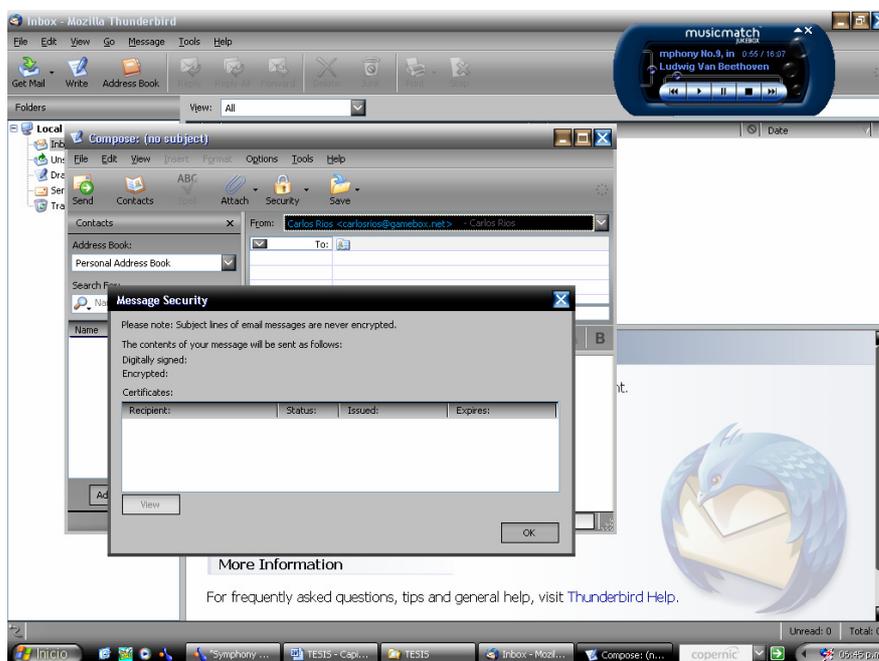
Para la difusión masiva de correos electrónicos existen herramientas en la red; se recomienda el uso del software de Mozilla ThunderBird<sup>26</sup>, que es gratuito, de fácil funcionalidad y con alto nivel de desempeño. También se recomienda utilizar también el uso de mensajería instantánea por medio de la Intranet local de la empresa, como elemento de apoyo.

---

<sup>26</sup>

Mozilla ThunderBird, © 1998-2004 Contributors, Mozilla Foundation,  
<http://www.mozilla.org/products/thunderbird/>

**Figura 18.** Utilización de correo electrónico



La utilización de software para el correo electrónico es uno de los elementos que deben seleccionarse por parte del departamento con el fin de difundir la información que se requiera.

Puede hacerse uso de video conferencias y la Intranet como herramientas de apoyo en la comunicación de los niveles internos de la empresa. Debe coordinarse con el departamento informático sobre cómo instituir estos medios en los departamentos, así como de establecer un programa de capacitación para el uso de estos recursos disponibles en la actualidad.

### **3.8.3. Técnicas de comunicación eficaz**

El mejoramiento de la comunicación es un elemento que debe analizarse para obtener mejores resultados. Se han identificado elementos que deben cuidarse para evitar problemas en la comunicación interna de la empresa.

- i. **En la Organización:** Se debe considerar los niveles de autoridad de los miembros de la empresa debido a la jerarquía de los puestos; debe tomarse en cuenta los objetivos de cada departamento, pues posiblemente no sean los mismos en uno y otro departamento; y las relaciones existentes entre los miembros de los diferentes niveles y departamentos de la organización.
- ii. **Individuales:** La semántica es un elemento que se debe considerar en la comunicación interna; semántica es el análisis que se hace del uso de las palabras y de su empleo; las emociones individuales deben considerarse, ya que muchas veces la comunicación baja su efectividad si se involucran emociones por parte de las personas encargadas de transmitir las.

Debe también considerarse aspectos que puedan crear barreras en la comunicación y que puedan disminuir la eficacia de la misma en relación a lo que se espera. Debe considerarse:

- i. **Regulación del Flujo de Información:** no debe tratar de transmitirse una elevada cantidad de información en un mismo mensaje. Si se recibe demasiada información puede crearse confusión de parte del receptor y sobrecargarlo.
- ii. **Retroalimentación:** Esta permite saber a los emisores si la comunicación ha sido efectiva y si se ha comprendido la esencia del mensaje. La retroalimentación no necesariamente debe ser verbal o escrita, el simple hecho de actuar conforme a las instrucciones es suficiente.
- iii. **Lenguaje:** El lenguaje, sobretodo en niveles operativos, debe ser sencillo y entendible.

La organización cuenta con la ventaja de que los niveles de comunicación son buenos, el nivel académico del personal es elevado y los grupos son bastante homogéneos.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.1. Desarrollo específico del departamento de recursos humanos**

En términos específicos del departamento de recursos humanos en la empresa es necesario considerar mecanismos que son necesarios para el correcto desempeño y que el modelo se acople a las necesidades de la empresa. Se tomo en consideración que debe hacerse investigaciones previas a la implementación del modelo. Es necesaria la realización de un análisis de puestos con el fin de obtener evidencias objetivas del desempeño del personal evaluar su nivel jerárquico, responsabilidades y funcionalidad y si es acorde a lo que los puestos exigen. De igual forma es necesario conocer el inventario del personal actual para obtener una descripción del personal actual y datos reales de los niveles del personal apto para ascensos o para ocupar vacantes dentro de la empresa.

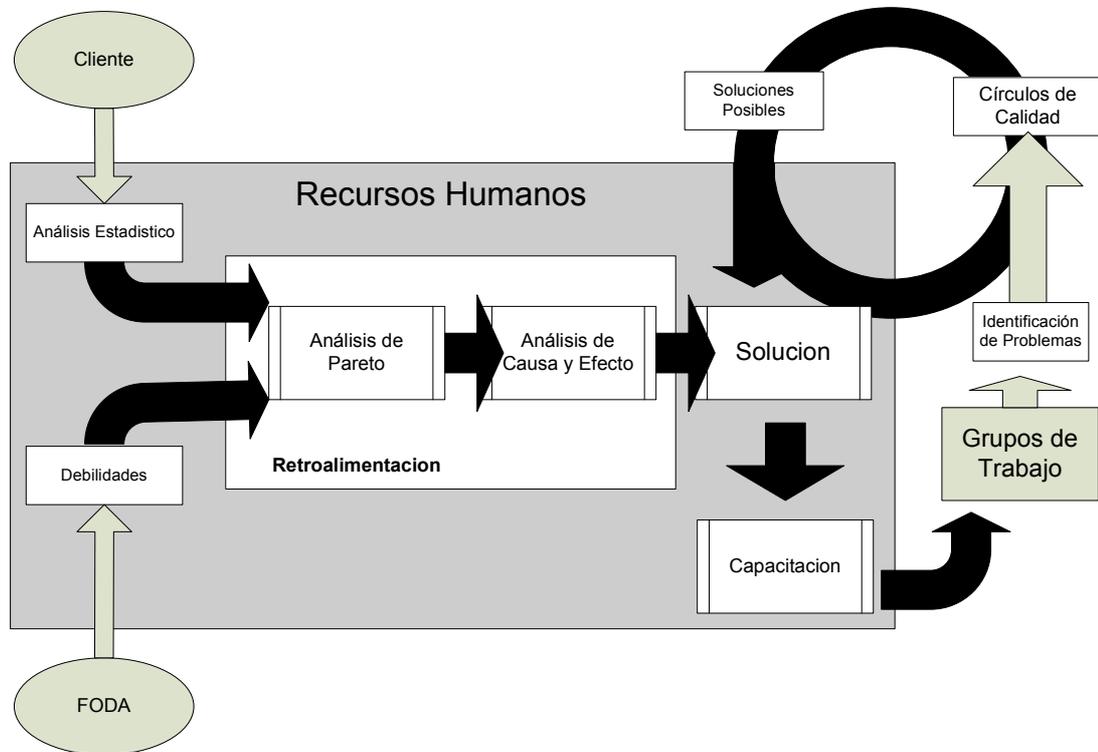
Un aspecto importante que se ha tratado en el modelo del departamento de recursos humanos es una evaluación del desempeño con el fin de conocer los niveles de motivación del empleado actualmente. Sin duda es de carácter primordial la implementación de manuales de procedimiento, tanto administrativos como operativos, coordinados por el resto de los departamentos y de la gerencia. Se pretende que el modelo del departamento de recursos humanos sea implantado en la empresa para obtener mejoras en el servicio, para conocer las expectativas del cliente y para trabajar en algunas deficiencias que pudieran encontrarse en el desempeño de las tareas por parte de los empleados.

El departamento de recursos humanos es el encargado de ejecutar las tareas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los nuevos trabajadores; así como el de coordinar la planificación de los empleados que serán contratados y ascendidos, en coordinación con el resto de departamentos.

El departamento se encargará de la coordinación de ausentismos y control de permisos, así como la administración de sueldos y salarios que se efectúa juntamente con el departamento contable. El departamento también considera la institución de trabajo en equipo y la evaluación del nivel de los grupos que funcionan actualmente, considerando: los aspectos que brinda la teoría de la administración moderna y la psicología industrial. Los grupos funcionarán bajo la dirección de líderes instruidos y capacitados por el departamento de recursos humanos; se utilizarán técnicas como “empowerment” para brindar un respaldo a los líderes de grupos; esto se hará juntamente con los departamentos de trabajo y la gerencia. Además, se planea la utilización de Círculos de Calidad en los equipos de trabajo con el fin de mejorar el desempeño de las actividades de servicio.

El departamento de recursos humanos contará también con un sistema que le permitirá conocer las expectativas y requerimientos del cliente. Este sistema será una retroalimentación coordinada por el personal del departamento, el cual se encargará de tabular los datos y la información adquirida y de llevar un historial del desempeño de mejora, para obtener evidencias de la efectividad del sistema correctivo. También se consideran aspectos para implementar un plan de capacitación y motivación permanente en la empresa, y un plan que evalúe los niveles de productividad que tiene el personal actualmente. El departamento será el encargado de llevar a cabo una evaluación de la comunicación en la empresa e instituirá elementos que permitan a los empleados estar en constante identificación con las metas, misión, visión y filosofía organizacional. Así mismo se plantea la creación de un documento interno que le permita a la gerencia y a los niveles superiores, un medio de comunicación con todos los miembros de la empresa, transmitiendo los objetivos y la política de la empresa, así como información de interés por parte de los distintos niveles dentro de la organización.

**Figura 19.** Desarrollo del modelo del departamento de recursos humanos



El esquema muestra cómo se establece el funcionamiento del departamento de recursos humanos en la empresa.

#### 4.2. Establecimiento de los Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo funcionan como componentes básicos de las organizaciones y su estructura debe ser analizada con el fin de elevar el nivel de productividad de la empresa. Debe evaluarse criterios dentro de los sistemas de organización, así como elementos teóricos que influyan en la eficacia del grupo.

Debe evaluarse el grupo de trabajo como un sistema social, en el cual se involucren los siguientes elementos:

- i. **Las Normas o valores:** Este elemento es de suma importancia en los grupos de trabajo, debido a que es un factor que es prácticamente inevitable. Las normas son mecanismos que la empresa considera útiles y son propios en cada organización, y en algunos casos en cada departamento. Estas normas van ligadas e interactúan directamente con los principios éticos de la empresa. Las normas constituyen el ancla que afianza al grupo y por ende lo mantiene unido. La función básica de las normas es la de dar indicios, a todos los miembros del equipo, sobre los comportamientos que se consideran aceptables y apropiados en situaciones específicas. Las normas básicamente tratan aspectos que son adoptados y regidos por el departamento de recursos humanos en materia de ética y comportamiento interno del personal en la empresa, comprendiendo elementos como la forma de vestirse, de actuar, de comunicación, de presentación y otros elementos propios del departamento. En este caso se abordan elementos que dictan los principios y la ética de la empresa, acorde a los elementos de la política y los objetivos de la organización, tanto en Guatemala como en los otros países donde la organización opera. Dichos principios y normativa ética son trasladados a los trabajadores por medio del proceso de inducción que maneja el departamento de recursos humanos al momento de contratar nuevo personal. En las organizaciones que manejan grupos de trabajo, fungen como una medida de control externa sobre las personas. Lo interesante es que la persona que contradice o incumple una de estas normas se ve expuesta al rechazo y a la amonestación por parte de todos los miembros del equipo de trabajo y no solo por parte de un individuo. Los valores están ligados fuertemente a los conceptos anteriores. Una norma comprende una concepción compartida por los miembros del grupo o de la organización sobre los elementos éticos y de comportamiento válidos y generalmente aceptados; un valor es mucho más profundo y fundamental que un comportamiento aceptable.

Estos valores están regidos por las normas de comportamiento, que están directamente fundamentadas sobre los principios morales y éticos que cada persona aporta como medio cultural y de educación, y en función directa con los principios y ética de la organización.

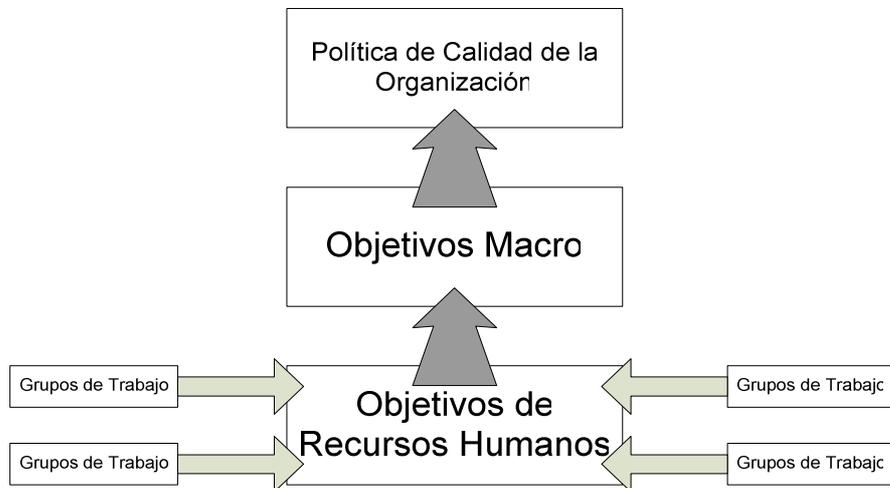
- ii. **Roles Sociales:** Otro aspecto que debe evaluarse en la organización son los roles sociales que rigen a los equipos de trabajo. La sociología y la psicología estudian los roles como elementos importantes en el funcionamiento de los grupos de trabajo, debido a que son comportamientos y actitudes vinculadas a la ocupación de puestos en la organización. Cualquier persona que ocupe un puesto, sus compañeros y los demás miembros del grupo manifestarán qué es lo que esperan de esta persona. Es evidente mencionar que una persona en un puesto obtiene un comportamiento y que desempeña un papel en su puesto.
  
- iii. **Liderazgo:** El liderazgo es otro elemento que debe analizarse con mayor detenimiento, ya a que su desarrollo en una organización debe seguirse para un correcto funcionamiento de los grupos y para lograr implementar un sistema de gestión de calidad efectivo en todos los campos de la empresa. Todos los grupos tienen líderes informales establecidos, los cuales son individuos que están disfrutando un status especial en el grupo. Por ello, estas personas pueden influir a los demás miembros. El liderazgo es de suma importancia en la creación de los grupos y en su funcionamiento, son los líderes los que asumen funciones vitales dentro del equipo de trabajo; en ellos recae el cumplimiento de la misión y de los objetivos del grupo y su razón de ser en la organización. El líder es el que debe iniciar las acciones de toma de conciencia por las que deben resolver los problemas y deben establecer parámetros y metas cortas para alcanzar los objetivos esperados.

Es importante conocer que el liderazgo debe ser desarrollado en la empresa, analizándose la toma de decisiones basadas en hechos y la implementación de técnicas administrativas como “empowerment”, delegando autoridad por medio de la creación de un liderazgo efectivo. Se deben tomar en cuenta las opiniones y expectativas de los miembros de la organización, para obtener así una retroalimentación del sistema desde la parte interna y para mejorar la comunicación dentro de la empresa. Es recursos humanos el encargado del desarrollo de técnicas de comunicación y de capacitación para enfocar el liderazgo en la organización, a través de programas que midan el desempeño de los trabajadores y que pueda reflejar el nivel de desempeño de cada persona. El liderazgo en los grupos debe trabajarse según el número de personas de cada equipo de trabajo. La teoría y la psicología administrativa recomienda que los grupos, no mayores de veinte personas, tengan dos líderes como mínimo y que estos sean aliados y se identifiquen con la organización, que conozcan los objetivos del departamento y de su grupo y que estén comprometidos con el cumplimiento de las metas trazadas.

El hecho de tener dos líderes como mínimo en los equipos de trabajo le brinda estabilidad al grupo. Las funciones que se deben asumir son numerosas y un solo líder puede llegar a apegarse exclusivamente a sus propias tareas, mientras que un equipo de líderes de grupo pueden trabajar plenamente en las actividades de todo el grupo. De esta forma los líderes podrán alcanzar mejor los fines y objetivos del equipo de trabajo, proponiendo planes de acción, evaluando el progreso del grupo, previniendo las actividades inútiles y ofreciendo soluciones. De aquí la importancia de la capacitación, ya que el personal, sobre todo el liderazgo, deben ser personas emprendedoras, capacitadas y entrenadas. El desarrollo de “empowerment”, que permitirá la toma de decisiones por parte de los líderes de los grupos con el fin de eliminar la burocracia de la empresa y mejorar la comunicación interna, desde los niveles operativos hasta los niveles gerenciales.

- iv. **Objetivos:** Los objetivos son quizá el motor que impulsa al grupo de trabajo a funcionar de manera más eficiente. Los objetivos alcanzables para el grupo de trabajo hacen que los miembros del equipo logren cumplirlos. Los objetivos de los equipos de trabajo deben ser medibles y alcanzables, de preferencia a corto plazo; esto ayuda a la motivación de los grupos de trabajo, debido a que alcanzar y cumplir sus metas y objetivos hace que el nivel de satisfacción de los miembros de equipo se incremente. Los objetivos deben estar de acuerdo a los objetivos del departamento en que se desenvuelva el equipo de trabajo y de común acuerdo a los objetivos de la organización, también llamados “Objetivos Macro”. Estos últimos, deben cumplir la política de calidad que instituye la gerencia juntamente con los directores de departamentos, la cual busca cumplir las metas deseadas y de instaurar un sistema de gestión de calidad en la empresa.

**Figura 20.** Institución de Objetivos



Esquema de funcionamiento jerárquico de la organización. La política de calidad es instituida por gerencia y toda la organización funciona de acuerdo a ésta; luego se desarrollan los objetivos macro, que son para toda la organización, para cada departamento debe hacerse objetivos que cumplan con la política, elaborados juntamente con el director del departamento y la gerencia, y debajo de éstos los objetivos de los grupos de trabajo.

#### 4.2.1. Importancia y manejo de los equipos de trabajo

Es tan importante la institución de objetivos en los grupos, que es considerado como el punto de reunión o la razón de ser del equipo de trabajo. Es trascendental la creación de los grupos de trabajo formales en las organizaciones, debido a que los objetivos de los grupos cuando son informales, pueden ser controversiales al de los objetivos de área o departamento. Para la correcta formación de grupos de trabajo deben evaluarse los aspectos que enmarcan la naturaleza de los equipos. En la organización se manejan actualmente grupos de trabajo que, por la funcionalidad misma de la empresa, permiten que se desarrollen equipos en diferentes áreas dentro de los departamentos. Recursos humanos debe entonces, establecer parámetros medibles para evaluar los siguientes aspectos, y conocer el estado de funcionamiento y eficacia de los grupos de trabajo actuales y de los nuevos grupos en formación, a través de los siguientes modelos:

- i. **Creación de Grupos Formales:** Aspectos importantes de los grupos formales hacen que sea la decisión a implementar mas acertada para el caso de la organización, debido a que los grupos formales son cimentados en objetivos que rigen al mismo grupo, dándole dirección y estabilidad, y enfocándolo a las expectativas de gerencia; los grupos formales no son formados por afinidades, sino son planificados y formados por delegación del departamento. Existen muchos grupos formales que funcionan en la organización: comités, equipos de gestión, departamentos y coordinaciones. Lo que debe añadirse a estos equipos de trabajo para mejorar su eficacia y formalidad son objetivos y metas claras, evaluación del desempeño y la función del grupo.

La mejor forma de evaluar los grupos es por medio del cumplimiento de metas u objetivos en períodos de tiempo. Cabe mencionar que la formación de grupos informales dentro de los equipos de trabajo formales es casi inevitable, por lo que los equipos de trabajo se deben manejar de la manera más homogénea posible.

- ii. **Grupos de Tarea:** Debido a la naturaleza del modelo del departamento de recursos humanos y de la estructura de la empresa, es necesario el establecimiento de objetivos para los equipos de trabajo. Los objetivos en los grupos, permite enfocarlos en grupos llamados de “Tarea”, esta modalidad de agrupación los cuales los miembros de los equipos de trabajo persiguen y cumplen sus tareas asignadas. De la mano con la modalidad de “Grupos Formales”, el “Grupo de Tarea”, concentra sus fuerzas al cumplimiento de tareas y objetivos.
- iii. **Grupos Primarios:** El establecimiento de grupos primarios en la organización permite que exista más relación y formación de equipos sólidos y comprometidos, tanto en la empresa como con el equipo de trabajo al cual pertenecen; al referirse a “Grupos Primarios”, según la psicología, los define como grupos en los cuales los miembros están emocionalmente implicados. A diferencia de los “Grupos de Tarea”, los primarios se clasifican según la naturaleza de sus relaciones existentes entre el individuo y su grupo. El departamento de recursos humanos, trabaja en la motivación del personal de la organización, por medio de incentivos y reconocimientos, tanto de los grupos como de sus miembros; con ello se persigue identificarlos con la organización, haciéndoles sentir parte vital del grupo al cual son miembros y parte importante de la empresa de la cual forman parte.
- iv. **Grupos Cerrados:** La naturaleza de los grupos hace pensar en la clasificación de los equipos de trabajo como abiertos o cerrados. Los grupos abiertos son más inestables en lo referente a sus miembros. La formación de Grupos Cerrados en la organización sería más beneficiosa, debido a que estos son menos flexibles a cambios, son más tradicionales y son poco inclinados al cambio una vez establecidos.

La formación de los grupos de trabajo busca establecer parámetros para evaluar y mantener dentro de los límites aceptables la funcionalidad de los equipos de trabajo, el cumplimiento de objetivos, tareas y metas, y sobre todo el control de los mismos.

Mientras más fuerte es la cohesión de los grupos de trabajo, más afianzadas serán las normas y valores que rigen a los miembros y por consiguiente será más fácil que las cumplan.

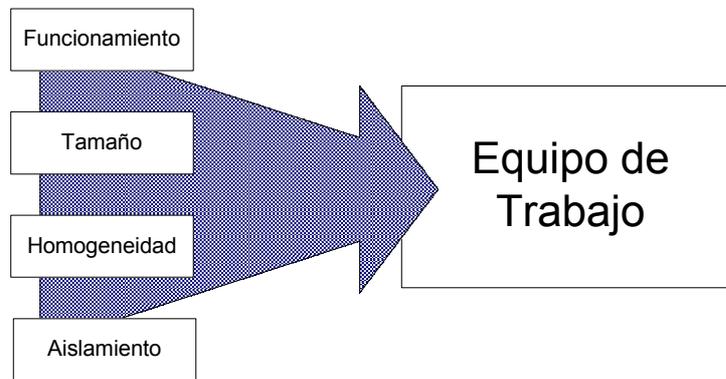
Otro elemento que refleja la cohesión en los grupos es que los líderes asignados en los equipos de trabajo puedan representar, sin ninguna oposición por parte de los miembros del grupo, los sentimientos y opiniones de todo el equipo de trabajo. Este es un factor importante, pues enmarca que la empresa está aplicando correctamente el “empowerment”, lo que conlleva también al desarrollo del liderazgo y a una mejora de la comunicación interna dentro de la organización, lo que encamina y facilita la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Debe evaluarse la metodología teórica por parte del departamento de recursos humanos para la formación de nuevos grupos de trabajo y para la evaluación de los grupos ya existentes:

- i. **El Funcionamiento del Grupo:** Un equipo de trabajo debe evaluar aspectos como lo es su funcionamiento. Un elemento importante es evaluar el nivel de éxito en sus actividades cumplidas o no cumplidas en periodos de tiempo. También en este elemento debe evaluarse si el liderazgo a sido efectivo o no en el equipo de trabajo.
  
- ii. **El Tamaño del Equipo:** Se ha mencionado con anterioridad que los grupos de trabajo deben ser de dos a veinte personas. Es ideal que los grupos de veinte personas se trabajen con dos líderes como mínimo, debido a que muchas veces el éxito o fracaso de los equipos de trabajo está ligado al número de miembros. Por supuesto debe evaluarse la tarea y magnitud del proyecto para elegir el número de miembros de un grupo. Un grupo demasiado pequeño, de dos a tres personas, posiblemente se recargue con todas sus actividades de instrumentación y se vea afectado en materia económica, por carecer de presupuesto y recursos propios; por el contrario, si el grupo es demasiado grande los niveles de comunicación pueden ser difíciles de manejar y puede disminuir el grado de motivación.

Por consiguiente en la organización se debe evaluar el uso de equipos de trabajo mayores de dos personas y menores de veinte personas.

- iii. La Homogeneidad de los Equipos de Trabajo:** Este elemento es sin duda el que menos se considera al tomar las decisiones de formar grupos de trabajo. La homogeneidad de los grupos se mide por el nivel de similitud de valores, moralidad, intereses, experiencia y procedencia de los miembros. Si los miembros de los equipos de trabajo difieren mucho en estos aspectos, la probabilidad del desarrollo de sub-grupos es muy alta, y puede ser que estos sub-grupos compitan entre si, provocando que se pierda el objetivo común del grupo de trabajo, que no se alcance la meta trazada, que se entorpezca la funcionalidad del equipo o que se pierda el compromiso creado por los miembros del equipo de trabajo. Con respecto a la homogeneidad del equipo, la empresa tiene en funcionamiento grupos bastante homogéneos. La mayoría de las personas que labora en los equipos de trabajo son estudiantes universitarios, en su mayoría de arquitectura. Las edades de los miembros de la organización promedian los 32 años. En relación con el género los equipos de trabajo están constituidos por grupos bien distribuidos ya que la empresa cuenta con personal mixto prácticamente en igualdad de proporciones.
- iv. Aislamiento:** Es importante evaluar este aspecto, sobretodo porque la organización trabaja en diferentes tipos de localización física, divididos en proyectos y departamentos. La importancia de departamentalizar los recursos humanos de la organización radica en que los equipos de trabajo ejecutan sus actividades en distintos lugares de Guatemala, y la creación de equipos de trabajo fuertes, homogéneos y con alto nivel de cohesión permiten crear una organización departamentalizada correctamente. El elemento de aislamiento ofrece a los grupos menor contacto con el exterior o con el entorno organizacional, por lo que el grado de solidaridad y de conformidad es elevado. Los miembros del equipo de trabajo comienzan entonces a compartir los mismos valores y las mismas maneras de comportarse, buscando cumplir los objetivos en común y por consiguiente las metas trazadas.

**Figura 21.** Grupos de Trabajo



Los grupos de trabajo de la organización deben estar conformados, por lo menos, con los cuatro elementos que el modelo administrativo enmarca: funcionamiento acorde a objetivos, tamaño, homogeneidad y evaluación del aislamiento.

Los grupos bien formados a su vez ayudan a la motivación de sus miembros, ya que se tratan elementos que involucran directamente a cada persona miembro del equipo. Una de las razones fundamentales de la creación de grupos de trabajo es que las grandes corporaciones de las potencias mundiales, como Japón, Alemania, Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea, han adoptado exitosamente técnicas para incorporar a los miembros de la organización en grupos funcionales.

Quizás Japón es el país que más ha desarrollado organizaciones eficientes, basadas primordialmente en una cultura de “Calidad Total”; es decir, una cultura que desarrolla y maneja su funcionamiento a través de elementos integrados a la calidad y a sistemas de Gestión de Calidad en su personal.

Para entender los fundamentos teóricos de la administración eficiente de los grupos de trabajo, deben considerarse y evaluarse aspectos dentro de los equipos de trabajo, tales como:

- i. **Afiliación:** Para pertenecer a diferentes grupos de trabajo, debe existir satisfacción de necesidades personales, necesidades que son satisfechas, de preferencia, dentro de los mismos grupos; la necesidad de afiliación es una necesidad de índole social, se da como una necesidad de interactuar con los demás, de ser aceptados y de aceptar a los demás miembros del grupo.
- ii. **Identificación:** El identificarse plenamente en su grupo y más con su organización es una necesidad tanto personal como de la misma empresa; es indiscutible pensar que es más fácil integrar a un elemento de la organización en su equipo de trabajo y darle dirección y objetivos, que integrarlo en una organización grande, donde no se permita desarrollar ese sentimiento de pertenencia.

Los grupos de trabajo deben ser analizados pues influyen en la productividad del equipo. Debe analizarse el nivel de cohesión de los grupos, pues de ello dependen factores que influyen en la productividad de la empresa. Si el nivel de cohesión es adecuado, el nivel de producción de cada miembro así como la tolerancia y solidaridad aumentan. De igual manera, si los objetivos del grupo de trabajo se conforman a los de la organización y sus relaciones son buenas, entonces la productividad se elevará.

#### **4.2.2. Equipos orientados a la departamentalización de la organización**

El modelo del departamento de recursos humanos para esta organización plantea la evaluación de los grupos de trabajo de acuerdo a los parámetros planteados, e incluye elementos de los grupos de trabajo llamados “Funcionales”. Estos son grupos especializados en resolución de problemas de su área o departamento.

Los “Equipos de Trabajo Funcionales” son agrupaciones del mismo departamento que evalúan y resuelven problemas en cuanto a las responsabilidades delegadas y con el nivel de autoridad otorgado. Los equipos de trabajo se concentran en sus objetivos y trabajan dentro de su campo resolviendo problemas y realizando tareas cotidianas. Esta modalidad es muy estable debido a que los grupos de trabajo concentran sus esfuerzos en resolver sus tareas y obligaciones. La departamentalización es un procedimiento que se ha trabajado en la empresa debido a que se tiene un sistema de trabajo por área o proyecto, por lo que de alguna manera se ha manejado el equipo de trabajo bajo estas condiciones. La modalidad de los Grupos Funcionales es precisamente cumplir con sus objetivos y tareas, y la departamentalización es crear equipos orientados a su área de trabajo exclusivamente.

El modelo del departamento de recursos humanos plantea crear grupos de trabajo que funcionen exclusivamente en el rol que se les ha asignado y tener en consideración elementos del área o proyecto. El propósito es crear grupos que funcionen a través del cumplimiento de metas u objetivos específicos y a lo largo de períodos de tiempo. Es importante plantearlos desafíos para los grupos de trabajo con la finalidad de poder anticiparse a problemas que pueden ocurrir cuando se utiliza la modalidad de grupo. Posiblemente son los procedimientos internos los que regularmente bajan la productividad, eficacia y funcionalidad del grupo. Debe analizarse cuidadosamente estos aspectos, sobre todo el cumplimiento o no de los objetivos y metas.

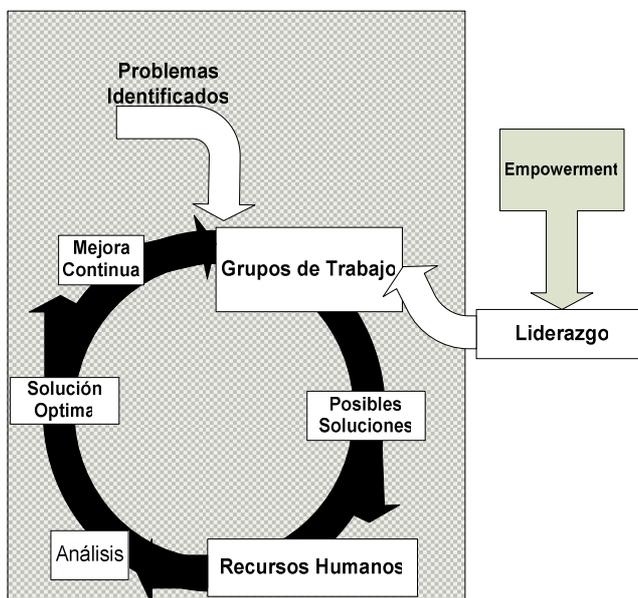
#### **4.2.3. Procesos internos de acuerdo a los objetivos**

Deben estudiarse los procesos internos en los grupos con el fin de evitar problemas en cuanto a la función y eficacia de los equipos de trabajo. Los procedimientos internos de los equipos funcionales se basan principalmente en el cumplimiento de metas u objetivos. Los grupos deben ser elementos de cooperación en conjunto con los líderes del equipo.

Se puede integrar en la modalidad de los grupos, técnicas que beneficiarían a todos los niveles de la organización. Los “Círculos de Calidad”, es una técnica conocida también como la “Administración de la Calidad Total” y se da primeramente en equipos de trabajo. Para llevar a cabo los “Círculos de Calidad” los equipos de trabajo de una misma área se reúnen con regularidad para identificar, analizar y proponer soluciones a diversos tipos de problemas en el lugar de trabajo o en el departamento donde interactúan; se plantea que las reuniones sean de una hora, realizadas de una a dos veces cada dos semanas.

Es interesante conocer casos de corporaciones como Exxon/Mobil o Johnson & Johnson, empresas líderes en sus mercados, que abordan temáticas de interés en las áreas de trabajo de sus colaboradores, en las cuales abordan los problemas integrándose los equipos de trabajo, no de una sola área, sino de varias áreas que han sido afectadas por el mismo problema, proponiendo continuamente soluciones<sup>27</sup>.

**Figura 22.** Círculos de Calidad



Se plantea un modelo de Círculos de Calidad, en el que recursos humanos debe coordinarse para obtener personal capacitado, y manejar el liderazgo de forma eficiente, para que los grupos de trabajo puedan proponer soluciones en su departamento o área de trabajo y mejorar la eficacia del sistema.

<sup>27</sup>

Hellriegel, Don y otros. Administración, un enfoque basado en competencias. México: novena edición. Thompson Editores. 2002. p.461.

La estructura que el modelo plantea para los círculos de calidad en los grupos de trabajo pretende que los integrantes de los grupos obtengan:

- i. **Identificación de los problemas:** El grupo de trabajo se encargara de identificar los problemas que han dificultado la buena prestación del servicio. Muchos de los problemas se dan por el fallo de otro grupo o de otro departamento.
- ii. **Análisis del Problema:** Es la búsqueda de información relacionada o pertinente.
- iii. **Búsqueda de posibles soluciones:** El grupo plantea las posibles soluciones por medio de discusiones y sugerencias por los miembros de los equipos. Es importante considerar que la posible medida sugerida por los grupos de trabajo de círculos de calidad debe ser presentada al departamento de recursos humanos, debidamente estructurada y documentada.
- iv. **Presentación de Soluciones al Departamento de Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos se hará cargo de recopilar todas las posibles soluciones encontradas por los diferentes grupos de trabajo y se encargará de filtrar las que sean consideradas más impactantes para discutir las con la gerencia con el fin de implementarlas o tomarlas en consideración para la mejora del servicio.
- v. **Ejecución de la solución y evolución futura:** La solución que se presente a través del sistema de círculos de calidad y a través del sistema de retroalimentación será ejecutada en coordinación con la gerencia con el fin de elevar el nivel del servicio; estas ideas de mejora serán evolucionadas con el tiempo para que el nivel del servicio sea optimizado.

Los objetivos de la implementación de los círculos de calidad en los equipos de trabajo es mejorar y proporcionar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en el trabajo a favor de la mejora continua de los servicios.

El departamento de recursos humanos plantea implementar grupos de trabajo de Funcionamiento y de departamentalizar el personal de acuerdo al servicio y el área donde se desarrollarán las actividades. Implementar los círculos de calidad complementa y da vida a la teoría expuesta y desarrollada anteriormente. La institución del liderazgo en los niveles directivos y de operación es un elemento que se fortalece con la implementación de estos elementos en los grupos de trabajo también se mejoran en las relaciones humanas y el ambiente laboral debido a que los círculos de calidad ayudan a que los grupos obtengan cierto nivel de reconocimiento por el trabajo realizado, a ser parte de la mejora en los problemas que ellos mismos encuentran, a que se considere sus sugerencias y fortalecer el “empowerment”, a identificarse con su departamento y con su grupo de trabajo; a motivar y crear conciencia del “Trabajo bien Hecho”; y a propiciar y mejorar la comunicación entre los trabajadores y la gerencia de recursos humanos.

Es de recursos humanos la obligación de informar al personal los avances y obstáculos encontrados en el sistema para lograr una mejora constante del servicio. Las características de los círculos de calidad en la empresa son básicamente los siguientes:

- i.** Deben ser integrantes de los círculos de calidad los elementos que forman parte de los grupos de trabajo de una misma área o departamento. La teoría indica que un grupo debería constar de ocho de los miembros del equipo.
- ii.** Deben reunirse en intervalos fijos de cada semana.
- iii.** El liderazgo de grupos se encargará de coordinar la reunión de los círculos de calidad. Estos no ordenan ni delegan a nadie en tomas de decisiones, debido a que el objetivo es que el grupo sea quien decida.
- iv.** Es importante mencionar que los grupos deben ser integrados voluntariamente, debido a que quienes integren los equipos de círculos en los grupos de trabajo serán los que estén más comprometidos con la mejora del servicio.

- v. Es importante considerar que las personas involucradas en los círculos de calidad merecen reconocimientos. Recursos humanos es entonces el encargado de gestionar reconocimientos (los cuales pueden ser monetarios), por el esfuerzo que se hace en aras de la mejora.
- vi. Recursos humanos debe coordinar una capacitación especial para que los grupos tengan herramientas didácticas de cómo elaborar mejor el desempeño de los círculos de calidad.
- vii. Debe coordinarse con los departamentos donde se involucrarán los círculos de calidad para que se brinde el apoyo y la asesoría necesaria para el mismo.
- viii. El departamento de recursos humanos debe nombrar un asesor que reúna las cualidades de liderazgo, buen nivel de capacidad y de preferencia un profesional, para que asista a las reuniones y que pueda brindar apoyo técnico científico o de ingeniería en los equipos. Esta persona en ningún momento es parte del equipo de los círculos de calidad, únicamente funge como asesor profesional.
- ix. Una vez preparadas las propuestas, recursos humanos recopilará la información y la expondrá a gerencia y a los directores de los departamentos involucrados, quienes con ayuda de la asesoría y con el apoyo de expertos de distintas áreas tomaran decisiones acerca de la viabilidad de las propuestas.
- x. El programa debe ser permanente.

Para evaluar la efectividad de los Círculos de Calidad en los equipos de trabajo a través del tiempo, recursos humanos debe considerar los elementos que enmarca la teoría. Fitzgerald y Murphy, dos especialistas en ingeniería de la organización, proponen un modelo que permite evaluar la implementación de este sistema en la organización, verificar la efectividad del mismo y corregir elementos que puedan estar deficientes.

Deben considerarse algunas condiciones para que sea efectivo el plan: El apoyo a los círculos de calidad en la empresa, y la disposición de la dirección y gerencia hacia el cambio y la implementación de nuevas modalidades que permitan incrementar el nivel del servicio. El modelo del departamento de recursos humanos formará un staff que permitirá coordinar los elementos de círculos de calidad en los grupos, debido a que el modelo contempla, entre otras atribuciones, que el departamento de recursos humanos coordine estas actividades: preparar el clima en la organización mediante la comunicación de los objetivos del programa, y capacitar a los miembros del programa a través de su preparación en temáticas como la recolección de datos, el análisis estadístico, las técnicas de solución de problemas y las dinámicas de grupo.

La ventaja que se tiene es que el nivel de preparación y formación del personal de la empresa es alto; la mayor parte del personal operativo es estudiante universitario. La implementación y capacitación podría ser mucho más fácil y rápida. Otro elemento importante a considerar es que los miembros del equipo de trabajo de los círculos de calidad deben gozar de libertad de acción y palabra, deben ser comunicativos y con experiencia. Debe evitarse las discusiones negativas y deben llevarse bitácoras o agendas de cada sesión celebrada. La operación de los círculos de calidad en los grupos de trabajo está básicamente integrada por dos etapas. La primera etapa del programa se implementará a corto plazo, mientras que la segunda etapa será desarrollada en un periodo a mediano plazo. La primera etapa consiste en la preparación de los grupos para implementar los círculos de calidad; estos identifican el problema y comienzan el proceso de análisis y búsqueda de la mejor solución. Durante la segunda etapa, ya cuando se han establecido las propuestas por parte de los equipos, se evalúan y deciden cuáles serán las propuestas más acertadas.

Para la evaluación de las propuestas se recomienda efectuar de dos a tres reuniones. En caso de que una de las propuestas sea favorable, el departamento de recursos humanos dispondrá de su implementación por medio de una planificación acerca de los periodos de ejecución del proyecto de mejora, la cual irá autorizada por la gerencia.

### **4.3 Empowerment aplicado al departamento de recursos humanos**

El “empowerment” es una técnica administrativa basada en los denominados “Mapas Mentales”, que es un análisis de comportamiento respecto al desafío de paradigmas que se manejan en los grupos de trabajo de las empresas.

El “empowerment” se basa en la delegación de autoridad en los niveles que se consideren aptos y apropiados regularmente instituidos en el liderazgo. El “empowerment” ofrece también las bases para la implementación de sistemas de Calidad Total y disminución de la resistencia al cambio. Por análisis previos, se considera que la empresa no presentará problemas en cuanto a la resistencia al cambio, debido a que el sistema es bastante flexible y los niveles de comunicación de la empresa son buenos. La instauración del “empowerment” ira de la mano con el establecimiento y desarrollo del liderazgo en la empresa. El “empowerment” consiste básicamente en conferir autoridad a los grupos de trabajo a través del liderazgo en relación directa con la importancia, nivel y responsabilidad de los puestos. El análisis de puestos debe examinar el nivel de autoridad que sea requerida para la funcionalidad y la autoridad necesaria en todos los niveles de trabajo de la organización. El modelo del departamento de recursos humanos plantea la utilización del “empowerment” con el fin de descentralizar los niveles de jerarquía y de autoridad en los niveles medios y en las gerencias. El “empowerment” alienta a los empleados a que participen en la planificación de las estrategias de la empresa. Esta técnica funciona perfectamente con la dirección que se pretende dar a los grupos, con el fin de brindarles herramientas que permitan la participación clave del personal del departamento en la toma de decisiones y en la mejora del servicio.

La empresa a través del departamento de recursos humanos, podrá organizarse en grupos funcionales y mediante la departamentalización de los equipos se tendrán equipos con diversas habilidades; se podrá contar con personal corporativo y experto, funcionalmente organizado. El uso de “empowerment” debe cumplir con estos tres valores:

- i. **Integridad:** Que los grupos de trabajo y el personal se maneje con ética y honestidad.
- ii. **Imparcialidad:** Que los grupos de trabajo mantengan una característica de justicia hacia todas las partes interesadas.
- iii. **Responsabilidad social:** Como empresa de asesoría para proyectos PPP's debe integrarse el elemento de responsabilidad social, considerando que se debe participar en beneficios sociales.

La delegación de autoridad o “empowerment” se efectuará a través de los líderes y en función con el puesto y nivel de los grupos por el departamento de recursos humanos con apoyo de la gerencia.

#### 4.3.1. Desarrollo del liderazgo

La identificación de los líderes en una empresa es un elemento que debe darse en todos los niveles a través de la observación de los líderes informales que han surgido en la empresa como consecuencia de la interacción existente entre los miembros de la empresa y dentro de los grupos de trabajo. Los elementos esenciales del liderazgo se enmarcan por los niveles de influencia que ejercen los líderes en sus compañeros. Para poder elegir a un líder debe evaluarse el nivel de influencia que genera en los demás por medio de aportes de ideas y por la conducción de discusiones. Definitivamente la influencia que es ejercida por parte de los líderes potenciales no se da por medio de la autoridad, sino que se da en forma natural.

Muchos autores cuestionan que el líder regularmente debe poseer rasgos físicos que lo diferencien de los otros. Algunos mencionan la apariencia física, su intelecto, personalidad, confianza en si mismo y la sociabilidad; aunque no necesariamente sean estos indicadores del liderazgo natural en los miembros de los grupos de trabajo.

Mediante la investigación del psicólogo Stogdill, experto en análisis de la conducta, se dedujo que los líderes deben poseer ciertas características que pueden evaluarse. Sus investigaciones citan: “Los rasgos siguientes están asociados al liderazgo (1) el deseo de asumir responsabilidades y de lograra alguna cosa; (2) la iniciativa, la audacia y la originalidad en la selección de los objetivos y de los medios; (3) la energía y la perseverancia en la que prosecución de los objetivos; (4) la confianza en si mismo; (5) la capacidad de resistir el estrés y las frustraciones; (6) la voluntad de tomar decisiones y de aceptar las consecuencias. Estos rasgos pueden servir para distinguir a los líderes de los no líderes, los líderes eficaces de los que no lo son, los líderes de los niveles superiores de los líderes menos elevados en jerarquía. (7) La inteligencia; (8) la capacidad para expresarse verbalmente; (9) la capacidad para establecer contactos personales”<sup>28</sup>

Para instituir y desarrollar el liderazgo en la empresa se debe comprender primeramente los elementos que la teoría administrativa enmarca.

Tennebaum Y Schmidt, investigadores expertos en el desarrollo del liderazgo, enmarcan una teoría sobre siete elementos que enmarcan el estilo del liderazgo, evaluado sobre la dimensión participativa que varía desde la ausencia de participación hasta la autonomía.

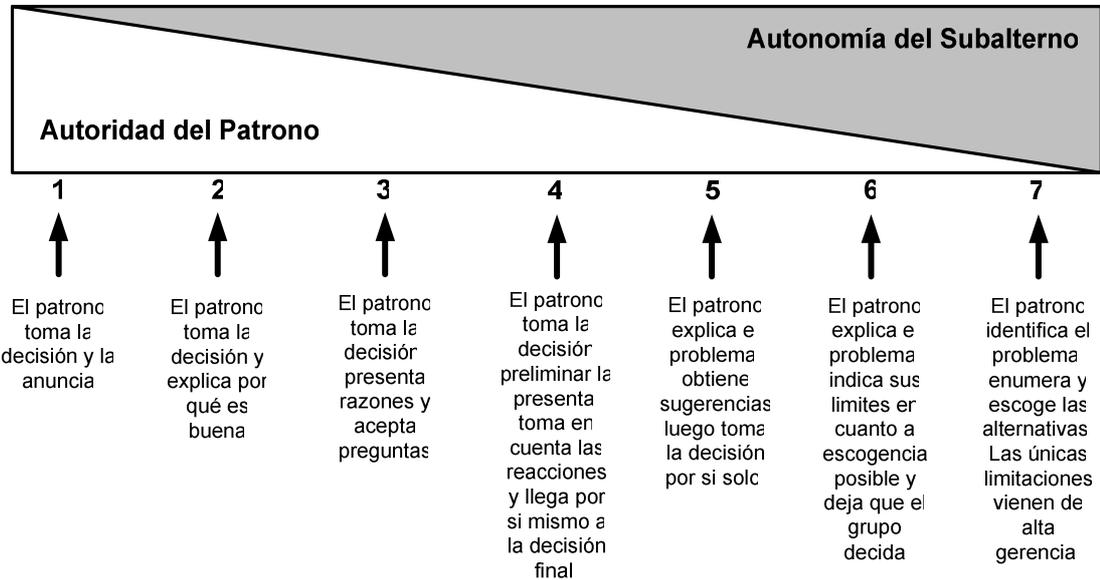
Debe evaluarse el desarrollo correcto del liderazgo en la empresa acorde a la siguiente gráfica:

---

<sup>28</sup>

Stogdill, R.M., Handbook of Leadership, New York, The Free Press, 1974.

**Figura 23.** Progresividad en los estilos de liderazgo



Compilada de "Liderazgo sobre dimensiones de participación"<sup>29</sup> de Tannenbaum y Schmidt; muestra los niveles de evolución del liderazgo.

Si se consideran estos siete elementos, con los que se puede ir midiendo los niveles de autoridad y liderazgo en la empresa, se pueden obtener evidencias de cómo el nivel de liderazgo está en la actualidad. Es necesario conocer tres tipos de factores o fuerzas generadoras de liderazgo:

**i. Las fuerzas que actúan en el Líder:**

- Es necesario conocer los motivadores personales de los líderes potenciales en la empresa. Algunos de los líderes creen tener el deber de asumir las responsabilidades por obligación y por ello dan a sus subalternos las responsabilidades.

<sup>29</sup>

Tannenbaum, R. and Schmidt, W., How to choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, marzo – abril, 1958.

- Debe evaluarse los niveles de confianza que los líderes tienen en sus subalternos y su capacidad de manejar a los grupos. Este elemento es el más importante en el modelo del departamento de recursos humanos, debido a que debe evaluarse en los líderes potenciales su capacidad de convivir en un estilo participativo, ya que los niveles que manejará la empresa con los “Círculos de Calidad”, grupos de funcionamiento y elementos de participación en equipo podrían influir en el líder y su preferencia por el estilo de papel autoritario; es decir, el nivel de preferencia de trabajar en iguales condiciones en el núcleo de un equipo de trabajo.

**ii. Fuerzas sobre los subalternos:**

- El nivel de autonomía e independencia de los líderes se evalúa al momento de conocer su nivel de preferencia en ejecutar tareas establecidas en vez de tener la capacidad de tomar decisiones.
- El interés en problemas del entorno, debido a que algunos líderes solo quieren asumir responsabilidades que los afecte directamente sin considerar otras opciones.
- El deseo de asumir responsabilidades adicionales a las que se les ha asignado por parte del departamento de recursos humanos en la institución de “empowerment”.
- El nivel de comprensión de los objetivos de la organización, su adhesión y su motivación por cumplirlos.
- El nivel de capacidad de resolver problemas y su experiencia ante ellos.
- Expectativas.

**iii. Las fuerzas que provienen de las diferentes situaciones:**

- Deben considerarse elementos que afecten al entorno organizacional donde los líderes funcionarán, como: número de trabajadores del área, filosofía y objetivos o niveles de aislamiento.

- Capacidad de trabajar en equipo.
- Tiempo consumido en toma de decisiones y para poder desarrollarlas.
- Nivel de complejidad del problema.

Acorde a la teoría de Tennebaum Y Schmidt, existen también criterios adicionales para que el desarrollo del liderazgo en la empresa pueda funcionar de acuerdo a los modelos teóricos que se presentan.

En la puesta en marcha deben considerarse los elementos que para los psicólogos Vroom y Yetton, deciden hasta qué punto se debe involucrar a los empleados en la toma de decisiones.

En cuanto a los elementos y herramientas necesarias para poder establecer mediciones del liderazgo, Vroom y Yetton promueven el desarrollo y la utilización de un modelo de “Árbol de Decisión”, que es un modelo sistemático acerca de cómo actuaría un líder en determinadas situaciones en base a preguntas que él mismo se haría. Este árbol de decisión considera tres elementos que se consideran para poder establecer un liderazgo efectivo en la empresa; el modelo contempla: La rapidez en las decisiones; La calidad técnica o la Racionalidad en la decisión y la Aceptación Entusiasta de los miembros del equipo de trabajo que son los que la aceptan. El modelo del Árbol de Decisión se contempla en el anexo 2 de este documento.

Existen cinco niveles de participación, tal como se muestra en el modelo siguiente:

**Tabla I. Modelo de Niveles de Participación**

<b>A</b>	El superior toma la decisión él solo y arregla el problema utilizando la información que dispone en ese momento.
<b>A</b>	El superior obtiene de sus subalternos toda la información que necesita para tomar una decisión, y luego la toma él solo.
<b>C</b>	El superior comunica los elementos del problema a sus subalternos, pero sobre una base individual y no en grupo. Obtiene sus ideas, comentarios y sugerencias, pero luego toma una decisión él solo, la cual puede o no reflejar los consejos de sus subalternos.
<b>C</b>	El superior reúne a sus subalternos en grupo y les comunica los elementos del problema. Después de haber obtenido sus ideas, comentarios y sugerencias, toma una decisión él solo, la cual puede reflejar o no los consejos de los subalternos.
<b>G</b>	El superior reúne a sus subalternos y les comunica los elementos del problema. El grupo completo sugiere y evalúa las diferentes alternativas o posibles soluciones e intenta alcanzar un consenso acerca de la solución ideal. El superior actúa como presidente de asamblea: no impone sus ideas y acepta cualquier solución que reciba el consentimiento del grupo.

**Clave de los Símbolos:**

<b>A</b>	Comportamiento Autocrático
<b>C</b>	Comportamiento Consultivo
<b>G</b>	Comportamiento de Grupo

El modelo contempla los cinco elementos que son necesarios para la participación del personal<sup>30</sup>, propuesto por Vroom y Yetton.

---

<sup>30</sup> Vroom, Victor, Yetton, P., Leadership and decision-making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1973; Modelo: "On the validity of the Vroom-Yetton model" Journal of Applied Psychology, abril 1978, pp. 151-162.

En el modelo de medición de los niveles de participación se puede observar que las cinco categorías enmarcan cómo debería de ser el personal del liderazgo en la organización. Debe tomarse en cuenta que la evaluación debe hacerla un miembro del departamento de recursos humanos que enliste en qué categoría se encuentra el líder potencial que se está evaluando, en base a la categoría que esperamos que se alcance, que es el comportamiento grupal. El desarrollo de un liderazgo bien estudiado permitirá a la empresa asegurarse que tiene al personal indicado y con el comportamiento deseado para efectuar la tarea que se requiere, con un énfasis en el trabajo en equipo, capacidad de dirigir un grupo y con la autoridad necesaria para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

#### **4.3.2. Delegaciones de autoridad hacia personal afín al departamento**

El desarrollar un liderazgo efectivo en la organización permite que el “empowerment” funcione de una mejor manera. Es necesaria la creación de Alianzas Organizacionales en todos los equipos de trabajo de la empresa. Al referirse a Alianzas Organizacionales, el modelo del departamento de recursos humanos contempla que los líderes, a los que se ha delegado autoridad para el cumplimiento de los objetivos y metas trazados, deben ser un canal de apoyo para el departamento en virtud de la mejora interna de la organización.

La mejora interna consiste en conocer los niveles de aceptación o rechazo de los sistemas implementados en el modelo para evaluar los niveles de resistencia al cambio y de eficacia de los sistemas como Círculos de Calidad o trabajos en equipos funcionales.

El crear estas alianzas permitirá obtener una retroalimentación interna en el sistema implantado con el fin de crear todo un equipo que se integre perfectamente al modelo.

La instauración de “empowerment” debe cumplir con el objetivo de considerar a todos los elementos involucrados, especialmente los que están bajo la autoridad delegada, el nuevo liderazgo y los líderes actuales capacitados. El desarrollo de “empowerment” debe considerar las opiniones, ideas y sugerencias que los miembros de los equipos de trabajo aporten. La mejor manera de hacer llegar estos elementos al departamento es por medio de las alianzas consideradas en los diferentes miembros de los departamentos por medio de los líderes de los equipos de trabajo.

#### **4.3.3. Implantación del Empowerment en módulos o grupos de trabajo**

Su implantación en grupos de trabajo es un elemento que se ha manejado en la empresa por el hecho de que la forma de operación de la empresa se presta para formar equipos de trabajo. La empresa ha manejado grupos de trabajo eficazmente y ha tenido una funcionalidad aceptable en el transcurso de las operaciones. La necesidad de establecer a los grupos de trabajo se da en el momento que los elementos individuales no podrían alcanzar los objetivos por sí solos. La naturaleza del servicio (consultaría y estudios de ingeniería), no permite la posibilidad de establecer a los miembros de los equipos, trabajando por separado o individualmente.

Debe evaluarse la eficacia del desempeño de los grupos constantemente. Aún cuando los grupos alcancen su potencial, pueden existir elementos negativos. Los llamados Criterios de Efectividad son indicadores que miden los resultados obtenidos por los grupos con el fin de evaluar los niveles de eficacia actuales y elevarlos. Estos elementos pueden medirse en base a tiempos empleados por los grupos en tomas de decisiones, costos e insumos.

Estos por supuesto repercuten en la productividad. Para la evaluación de la eficiencia de los nuevos grupos, debe considerarse elementos como los que se citan a continuación.

**Tabla II.** Criterios de efectividad para evaluar equipos de trabajo

<b>Efectividad del Equipo</b>		
<b>Resultado de la Tarea</b>	<b>Desarrollo del equipo</b>	<b>Satisfacción de los otros participantes</b>
Precisión	Cohesión	Satisfacción para el cliente con los procedimientos y productos del equipo.
Velocidad	Flexibilidad	Satisfacción del equipo con sus procedimientos y productos.
Creatividad	Preparación para nuevas tareas	Satisfacción de otros equipos con los procedimientos y productos del equipo.
Costo		

<b>Efectividad Individual</b>		
<b>Desempeño de la Tarea</b>	<b>Relación con los demás</b>	<b>Desarrollo personal</b>
Velocidad	Mayor comprensión de los puntos de vista de los otros.	Desarrollo de competencias para el trabajo en equipo, la comunicación, la acción estratégica, la conciencia global, la planeación, la administración y el conocimiento personal.
Precisión	Ganarse la confianza de los demás.	Desarrollo de una red de colegas dentro y fuera de la organización.
Creatividad	Nuevas amistades.	Obtención de conocimientos y habilidades técnicas.
Eficiencia		

Basada en un diseño para la evaluación de los grupos de trabajo mediante los criterios de efectividad<sup>31</sup>

31

“Criterios de efectividad para evaluar equipos de trabajo” Tabla 17.3, Hellriegel, Jackson, Slocum, Administración, un enfoque basado en competencias, novena edición, Thompson Editores, 2002. P.465.

#### **4.4. Departamentalización del recurso humano**

El diseño organizacional de la empresa es un elemento que se ha llevado a cabo juntamente con su casa matriz, en Holanda. La empresa funciona como una Departamentalización Por Lugar, es decir, agrupa todas las funciones con el fin de brindar un servicio a un cliente en cierta zona geográfica. Guatemala es la zona geográfica donde la compañía ejecuta sus funciones. Bajo el mando de un gerente general, la empresa posee una estructura concentrada en las necesidades de sus clientes, optimizando sus recursos y su personal de acuerdo a la zona y el cliente.

Esta modalidad permite que la funcionalidad de la empresa no sea la misma que la de otros países donde la empresa opera, como Asia o Europa. La modalidad empleada permite que sea la misma empresa quien obtenga la experiencia para resolver los problemas exclusivos del lugar, siendo uno de ellos elegir un diseño particular de la organización.

El departamento de recursos humanos se encarga de coordinar que el modelo de departamentalización del personal funcione adecuadamente. Por la naturaleza de la empresa, la “Departamentalización por Producto”, es la que funciona mejor en la empresa. Esta es una agrupación de equipos de trabajo que integran sus funciones propias en unidades independientes. Los equipos de trabajo son relativamente independientes y cada uno puede trabajar en la toma de decisiones y en el planteamiento de las posibles soluciones para minimizar los errores identificados por ellos mismos o por los círculos de calidad. Se adopta este modelo debido a que los grupos de trabajo se concentran básicamente en la prestación del servicio en sus determinadas áreas de trabajo; el personal presta el servicio acorde a la naturaleza del proyecto. Los proyectos se dividen básicamente en asesorías, planeaciones, evaluaciones y estudios de ingeniería.

La departamentalización se establece de la siguiente forma:

- i. Después de elaborar el inventario de personal y el análisis de puestos, Recursos humanos establece en su planificación administrativa el personal disponible por departamento para poder involucrarlo en los diferentes grupos de trabajo.
- ii. Establecer las políticas y los objetivos del servicio, los cuales son diferentes de acuerdo a la naturaleza del servicio (si es una asesoría profesional a una empresa, un estudio de ingeniería, un análisis profesional o la ejecución de un proyecto PPP's).

La ventaja que ofrece departamentalizar al recurso humano en la organización es la formación de personal experto en determinada área. Es poco probable que pueda existir una variación drástica en los tipos de servicio, ya que la empresa trabaja con proyectos grandes y con largos períodos de ejecución. Sin duda la ventaja de organizar al personal de manera que se concentre en sus tareas específicas, que se capacite constantemente y que trabajen en equipo con sus objetivos y metas propias, es permitir que la empresa obtenga mas flexibilidad.

Otra ventaja de organizar al personal a través de la departamentalización es la clara definición de las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los grupos. El tener departamentalizado al personal ofrece la modalidad de conocer y comprobar la eficacia de los puestos, para reorganizar los elementos de personal en determinados puestos; esta modalidad da a conocer a gerencia la funcionalidad de un puesto, si es necesario que continúe en funciones o no, y los recursos que permiten desarrollar su desempeño.

#### **4.5. Dirección del departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos actuara bajo la dirección de gerencia, y en base a la filosofía, objetivos, ética, misión, visión y políticas que la empresa considere aceptables y apropiadas.

Las grandes organizaciones consideran que el departamento de recursos humanos debe administrarse de una manera efectiva y de acuerdo a las necesidades de la empresa. Es de suma importancia el desempeñar proyecciones de empleados eficientes y capacitados por lo menos de aquí a diez años.

Debe crearse una dirección administrativa ambiciosa y con capacidad de enfrentar los desafíos que puedan encontrarse. La empresa trabaja con proyectos para largo plazo, lo que se traduce en una estabilidad casi asegurada por períodos de tiempo largos.

La planificación y la dirección que la gerencia ejerza sobre el departamento de recursos humanos, debe ser establecida por medio de la satisfacción de dos condiciones básicas:

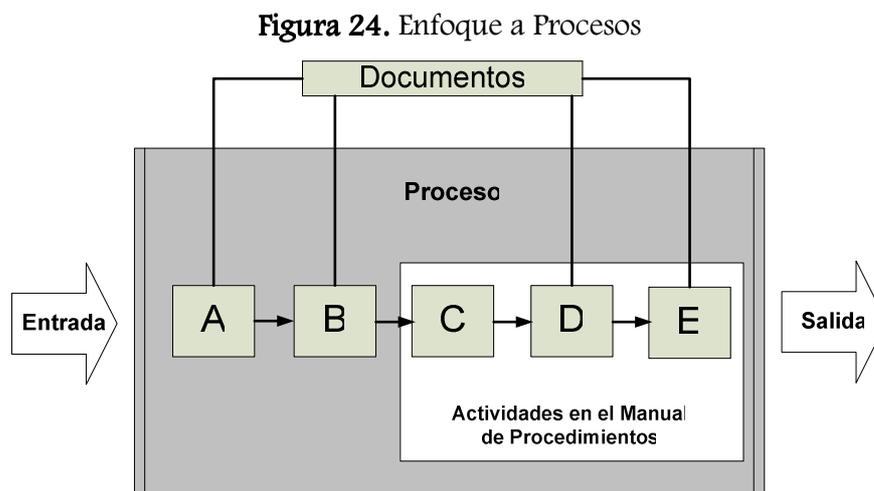
- i. **Valor agregado:** Es un elemento intangible y en la empresa son los miembros del personal los que ofrecen esa fuente de valor agregado al servicio prestado. Elementos que permiten evaluar la satisfacción del cliente indican que cuando el cliente está satisfecho con el trabajo, los empleados sienten una sensación de orgullo y se sienten identificados como parte de la empresa.
- ii. **Modelo único:** El instituir un modelo sacado de la teoría no permitirá enfocar las necesidades reales del recurso humano en la organización. Existen teorías que se acoplan a las organizaciones pero debe instituirse un sistema único que identifique sus necesidades y que determine el enfoque de la dirección que se pretende llevar. El modelo no debe ser copiado de otra empresa, y se debe evitar que la competencia lo copie. En el modelo de administración del recurso humano se debe considerar el enfoque y la dirección deseada, siendo medible y alcanzable por medio de los objetivos.

#### 4.5.1. Enfoque administrativo del departamento

El departamento de recursos humanos debe tener un enfoque hacia un Sistema de Gestión de Calidad, debido a que el modelo del departamento de recursos humanos, considera elementos para el desarrollo del programa propuesto. Los Sistemas de Gestión de Calidad se manejan de una manera metodológica y sistemática para formar un Enfoque a Procesos; es decir, se integran los elementos que forman el requerimiento del servicio como insumos de entrada y los productos del servicio en la salida; a la manera de un proceso.

El departamento de recursos humanos puede elevar su nivel de productividad y eficiencia en el funcionamiento de sus tareas, debido a que en los sistemas de gestión de calidad esta metodología ha demostrado ser muy efectiva.

Para desarrollar el departamento de recursos humanos es necesario plantear sus tareas y elementos de acuerdo a enfoque a procesos.



La figura muestra un esquema del cómo debe funcionar el nuevo enfoque que la empresa estaría trabajando en la implementación de la metodología.

Para el proceso de capacitación y el de todos los procesos que el departamento maneje se estará implementando esta metodología. No puede haber un diseño específico para todos los procedimientos, debe hacerse individual y acorde a las necesidades y al sistema actual de la empresa. Para lograr obtener un modelo de procedimientos eficaces debe implementarse y analizarse un modelo como este que ayude a sistematizar la metodología que se pretende integrar al departamento de recursos humanos. El modelo del departamento de recursos humanos plantea el siguiente diseño para las diferentes actividades:

- i. Capacitación:** El modelo de capacitación actuará bajo el siguiente parámetro:
  - Insumos de Entrada: Personal con bajos niveles de desempeño, personal nuevo.
  - Actividades: Programa de capacitación de aptitudes básicas; programa de capacitación de nivelación. En estos programas pueden ir actividades que traten de desarrollar las aptitudes o la experiencia necesaria por parte del empleado.
  - Documentos: Evaluación del desempeño; boletas de comprobación, examen de aptitudes.
  - Manual de procedimientos: Manual de uso de equipos o de procedimientos de servicio.
  - Insumos de Salida: Personal capacitado.
- ii. Motivación:** El programa de motivación considerara los siguientes parámetros:
  - Insumos de Entrada: Personal con bajos niveles de desempeño, desmotivado o con baja productividad.
  - Actividades: Programa de motivación del trabajo, instrucción en aptitudes básicas, evaluación psicológica.
  - Documentos: Evaluación del desempeño, boletas de comprobación, examen de aptitudes.
  - Manual de procedimientos: Manual de procedimientos de servicio.
  - Insumos de Salida: Personal motivado, incremento de la productividad del personal.

- iii. Inducción:** Para la inducción de los nuevos colaboradores deberá considerarse:
- Insumos de Entrada: Personal nuevo.
  - Actividades: Programa de capacitación de aptitudes básicas, procedimiento de inducción.
  - Documentos: Carpeta de inducción.
  - Manual de procedimientos: Inducción.
  - Insumos de Salida: Personal capacitado y listo para incorporarse a su puesto.
- iv. Contratación:**
- Insumos de Entrada: Aspirantes.
  - Actividades: Reclutamiento del personal, selección de los posibles aspirantes, entrevista, contratación del personal mas apto.
  - Documentos: Currículo del aspirante, contrato, reglamentos.
  - Manual de procedimientos: Procedimiento de verificación de la información, procedimiento de contratación.
  - Insumos de Salida: Personal contratado.
- v. Administración de Sueldos y Salarios:**
- Insumos de Entrada: Documentos de control de ausentismos; permisos.
  - Actividades: Verificación y validación de los permisos, Control de horas trabajadas.
  - Documentos: Permisos autorizados.
  - Manual de procedimientos: Procedimientos de pago, coordinado con el departamento contable.
  - Insumos de Salida: Sueldos y salarios adecuados.
- vi. Sistema de Retroalimentación y Círculos de Calidad:**
- Insumos de Entrada: Quejas y sugerencias, del cliente y de los grupos de trabajo.
  - Actividades: Proceso de tabulación de datos, análisis de la información, selección de las mejoras propuestas y posibles soluciones.
  - Documentos: Boletas de quejas y sugerencias de los clientes, documentos de los grupos de círculos de calidad, histograma, presentación de las mejores propuestas a la gerencia.

- Manual de procedimientos: Instructivos y manuales de prestación del servicio, Procedimientos y criterios para selección de propuestas.
- Insumos de Salida: Soluciones en potencia.

#### **4.5.1.1. Combinación de fuerzas motivacionales**

La motivación es una de las tareas que el departamento de recursos humanos debe cumplir para el buen funcionamiento de la empresa, para elevar el nivel de productividad y la capacidad de sus trabajadores. La motivación es un programa que se debe analizar con el gerente de recursos humanos y su equipo, los supervisores y encargados de los diferentes departamentos y gerencia; debido a disyuntivas en lo que se considera importante o no, es decir, lo que para una empresa se considera una recompensa importante para otra puede resultar inútil. De allí la importancia de conocer el servicio y los niveles de desempeño, lo más objetivamente posible, para instituir un programa efectivo.

El psicólogo Frederick Herzberg, desarrolló su teoría de “Motivación de los elementos Higiénicos” dividiendo la teoría del psicólogo Abraham Maslow y su teoría de la “Jerarquía de las Necesidades”. Su postura teórica establece que compilándola en un apartado teórico que la motivación se da por la satisfacción de las necesidades de higiene y necesidades superiores, como el ego, desarrollando el reconocimiento y sentido del logro más que el dinero.

La teoría de la motivación e higiene industrial del psicólogo Frederick Herzberg, sugiere a los gerentes de recursos humanos que los trabajadores se motivan por dos tipos de factores.

Uno es el grupo de los factores de satisfacción y abarca cosas tales como el logro, reconocimiento del trabajo mismo; este elemento se considera en base a la forma de administrar los grupos en la empresa y de cómo se ha manejado el entorno organizacional. El segundo grupo relaciona a elementos como la higiene, que son causantes de insatisfacción; por ejemplo la constante supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario. La empresa tiene una ventaja competitiva que le ayuda a superar los elementos que causan insatisfacción, ya que se mantienen buenas relaciones interpersonales y hasta el momento no han tenido problema en este aspecto. Podría contemplarse un elemento que influiría en el ambiente laboral de la empresa y es un análisis del clima laboral. Los factores de la motivación en la empresa se deben evaluar juntamente con las técnicas que el departamento de recursos humanos deberá imponer al conocer el estado actual del personal por medio de una evaluación del desempeño.

Los factores motivadores conducen al desarrollo de un estado de madurez intelectual y personal, lo que puede traducirse en asensos para las personas. Esta técnica es llamada “Enriquecimiento del Trabajo”, la cual comprende la utilización de carteles, afiches o avisos que se colocan estratégicamente en las áreas de trabajo donde se motive y dé aliento a los empleados. Se puede pensar en la utilización de un pequeño documento que se denomine como un “Periódico de la Empresa”, el cual puede manejarse por medio escrito o por medio magnético, como en un formato HTML (Formato de Lenguaje “Hyper Texto”, que es el formato de documentos o paginas de Internet), para enviarlo a través de los correos electrónicos de todo el personal.

Se considera que podría tener mas alcance por medio Web o de Internet y llevar más riqueza el contenido. El documento debe incluir los avances de la empresa, recalcar en los objetivos de la misma y hacer más agradable el trabajo por medio de la interacción de los miembros de la empresa por medio de un espacio.

#### **4.5.1.2. Directrices de gerencia**

Otro elemento que debe considerarse para un correcto enfoque del departamento de recursos humanos es la dirección de la gerencia. Las directrices que impone la gerencia deben ser a través de la política y objetivos, en los que se enmarque hacia dónde quiere llegar la empresa por medio del servicio.

Según el diagnóstico efectuado, la empresa pretende llevar un servicio satisfaciendo en su totalidad al cliente. Los gerentes deben analizar y dar las directrices necesarias al departamento de recursos humanos en base a la integración de los elementos siguientes con el fin de que los sistemas de motivación funcionen:

- Evaluación y rediseño de puestos en base a la satisfacción. Debe evaluarse el grado de importancia y responsabilidad.
- Retroalimentación constructiva, es decir, implementar el hecho de hacerle saber a los trabajadores que están haciendo bien su trabajo y alentarlos. Si gerencia dedica un poco de tiempo en los reconocimientos el nivel de motivación de los empleados sube.
- Recompensas equitativas y acorde a las necesidades; dichas recompensas deben reflejar lo que los empleados entienden, valoran y los motiva.

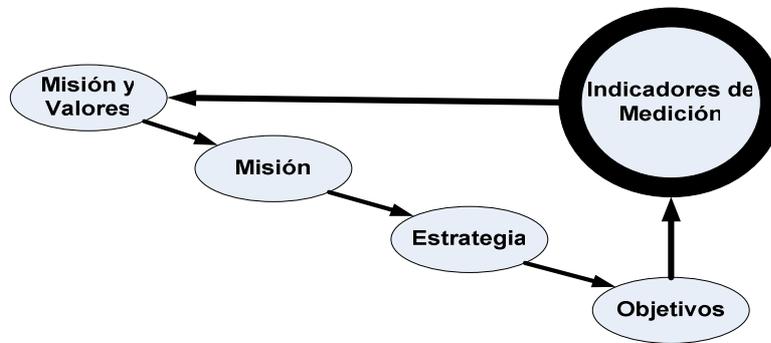
#### **4.5.2. Establecimiento de objetivos del departamento de recursos humanos**

Los objetivos, tanto para el departamento de recursos humanos como para el resto de la organización, son elementos que deben considerarse e implementarse constantemente. Los objetivos son elementos necesarios para medir la eficacia de los sistemas, grupos y departamentos.

Los objetivos deben ir de acuerdo a lo que se espera alcanzar por medio de la política y en base a la visión de la empresa. La empresa tiene como fundamento el prestar un servicio de alta calidad, por lo que los objetivos del departamento deben perseguir esa causa, trabajando para brindar a todos los departamentos una mano de obra capacitada y eficiente. En 1954 el teórico Peter Ducker desarrolló un método de evaluación y control en el desempeño de organizaciones y sus respectivas áreas de trabajo. Esta teoría es la “Administración de Objetivos”. Esta modalidad se fundamenta en la descentralización de las decisiones por medio de fijación de objetivos en cada área. Debe considerarse los siguientes aspectos para un establecimiento claro y efectivo de los objetivos en el departamento de recursos humanos.

- i. **Establecimiento de objetivos conjuntamente con gerencia:** Debe trabajarse conjuntamente el establecimiento de objetivos con la gerencia, elaborando la propuesta, reestructuración de los puestos y su planificación.
- ii. **Cooperando en la creación de objetivos en el resto de departamentos:** El departamento de recursos humanos debe funcionar como un aliado de la gerencia y ayudar en el estudio y evaluación de los objetivos en el resto de los departamentos enfocados a las directrices y enfoques que la gerencia pretenda darle.
- iii. **Interrelación de los objetivos en todos los departamentos:** Para que el modelo funcione debe considerarse también la interacción de los demás departamentos con el de recursos humanos. Estos objetivos deben estar correlacionados entre sí. El fin de este modelo es integrar a todos los elementos de la empresa y perseguir un mismo objetivo. El objetivo macro y la política de la empresa.
- iv. **Evaluación y revisión permanente de los objetivos:** El departamento considerara la evaluación de los objetivos de la empresa y corregirá, por medio de capacitación u otras medidas, los problemas que se susciten en la ineficacia de los diferentes grupos de trabajo. La revisión se hará juntamente con la gerencia y este método debe ser permanente.

**Figura 25.** Indicadores de Medición



La misión y valores se transmiten ascendentemente a través de la institución de elementos como la misión, la estrategia empleada y los objetivos. La interrelación de los objetivos, con la misión y valores de la empresa se da a través de indicadores de medición.

Para la determinación de los objetivos, tanto en el departamento de recursos humanos como en el resto de departamentos, deberá considerarse también aspectos que ayuden a la absorción de los conceptos por parte de los gerentes y encargados de los demás departamentos.

Un objetivo es un manifiesto escrito acerca de un elemento que se pretende alcanzar en el tiempo, debe ser cuantificable y cuantitativo y adecuado a los resultados. Se deben considerar elementos necesarios para la interpretación de los mismos y su importancia:

- Proporcionar a todos los niveles una orientación hacia el nivel esperado y finalidad.
- Que busquen integrar el trabajo en equipo
- Que permitan ver al tiempo futuro, previniéndose de algún evento negativo y anticipándose a los cambios del mercado.
- Utilización adecuada y óptima de recursos e insumos.
- Establecerlos a corto y mediano plazo. Los objetivos macro deben ser a largo plazo.

El modelo del departamento de recursos humanos pretende establecer sus objetivos en base a:

- i.** Establecer un sistema administrativo en base a las expectativas y requerimientos del cliente a través del servicio y de un personal capacitado.
- ii.** Servir a los demás departamentos de la organización en base a la capacitación de sus miembros.
- iii.** Contratar a los mejores aspirantes a pertenecer a la empresa.
- iv.** Motivar al personal en base a elementos y criterios de administración.
- v.** Supervisar y apoyar a los elementos de los grupos de círculos de calidad.
- vi.** Anunciar a través de medios de comunicación el documento de la empresa, los avances y logros de los diferentes grupos o equipos.
- vii.** Evaluar el cumplimiento de objetivos por parte de los grupos y departamentos juntamente con gerencia.
- viii.** Incentivar al desarrollo del liderazgo efectivo.
- ix.** Cooperar en el plan de delegaciones de autoridad.
- x.** Evaluar el desempeño de los empleados y corregir posibles problemas.
- xi.** Contribuir en la mejora continua.

Estos elementos deben ser parte de los objetivos que el departamento de recursos humanos establecerá en el modelo a implementar. Los objetivos que se plantean para el departamento deben ser indicadores de eficacia, con el fin de obtener mediciones reales y objetivas del desempeño y funcionalidad del departamento, a través del tiempo.

#### **4.5.3. Manejo del entorno**

El entorno organizacional y el clima de la organización es un elemento importante a considerar por el departamento de recursos humanos, debido a que es éste el encargado de desarrollar mejoras en el ambiente de trabajo.

El análisis previo demostró que el ambiente laboral es bastante bueno y que existen elementos que se consideran ventajosos para el desarrollo e institución de cambios en los sistemas y en la estructura básica del sistema.

Una de las ventajas que se manejan en el entorno organizacional es la flexibilidad de su sistema, la cual permite elaborar cambios e introducirlos con el fin de elevar el nivel del entorno y crear un clima propicio.

Al momento de elaborar los cambios en la estructura de los elementos grupales, empowerment y análisis de puestos, deben considerarse elementos de la teoría administrativa moderna y la psicología ocupacional.

Para los psicólogos Litwin y Stringer deben considerarse estos elementos para obtener una percepción real del entorno organizacional de la empresa en base a las identificaciones y evaluaciones desde el punto de vista del trabajador:

**Tabla III.** Manejo del entorno y sus dimensiones según Litwin y Stringer

<b>A. Estructura</b>	Reglas, procedimientos y restricciones burocráticas impuestas por la organización.
<b>B. Responsabilidad</b>	La autonomía dada al empleado y las posibilidades que tiene de ser su propio jefe.
<b>C: Recompensas</b>	La relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas otorgadas por la empresa
<b>D. Riesgo</b>	Los desafíos que el trabajo presenta y que el empleado puede o debe percibir.
<b>E. Calor y Apoyo</b>	El nivel de confianza mutua en la empresa y la ayuda recíproca entre las personas.
<b>F. Tolerancia</b>	La posibilidad de expresar su opinión aun cuando difiere de las de los demás.
<b>G. Objetivos</b>	La presencia de objetivos elevados y de normas exigentes.
<b>H. Identidad</b>	La impresión de formar parte de un equipo en el que se aporta una contribución importante.

Modelo basado en las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer<sup>32</sup>.

Existen también algunos criterios que deben evaluarse en el manejo del entorno organizacional basados en la teoría de los psicólogos Pritchard y Karasick, que plantean un modelo similar al de Litwin y Stringer, pero con algunas variantes en el sistema.

<sup>32</sup>

Litwin, G. y Stringer, R., *Motivation and Organizational Climate*, Boston, Harvard University Press, 1968.

**Tabla IV.** Manejo del entorno y sus dimensiones según Pritchard y Karasick

<b>A. Autonomía</b>	La libertad dada a las personas para trabajar como ellos lo entienden.
<b>B. Conflictos vs. Cooperación</b>	La competencia o la colaboración que existe entre individuos o departamentos.
<b>C. Relaciones Sociales</b>	El punto en que la atmósfera es amigable y calurosa.
<b>D. Estructura</b>	La abundancia de reglamentos, procedimientos, manuales de operación.
<b>E. Nivel de las Recompensas</b>	Salarios, beneficios marginales.
<b>F. Vinculo de Rendimiento-Recompensas</b>	El punto en que las recompensas son justas, imparciales y dadas a aquellos que las merecen por su rendimiento.
<b>G. Motivación de la Excelencia</b>	La búsqueda, por parte de la organización y de sus miembros, de excelencia y superioridad por encima de la competencia.
<b>H. Diferenciación de Estatus</b>	La presencia de distinciones bastante claras entre los niveles jerárquicos en cuanto a signos exteriores y psicológicos de estatus y prestigio.
<b>I. Flexibilidad e Innovación</b>	La voluntad de probar nuevas maneras de hacer las cosas, de experimentar nuevos métodos, nuevos productos.
<b>J. Centralización de las Decisiones</b>	La presencia o la ausencia de un esfuerzo de delegación o de gestión participativa.
<b>K. Apoyo</b>	El punto en que la organización se interesa en las personas en sus proyectos y en sus necesidades.

Modelo basado en las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer<sup>33</sup>.

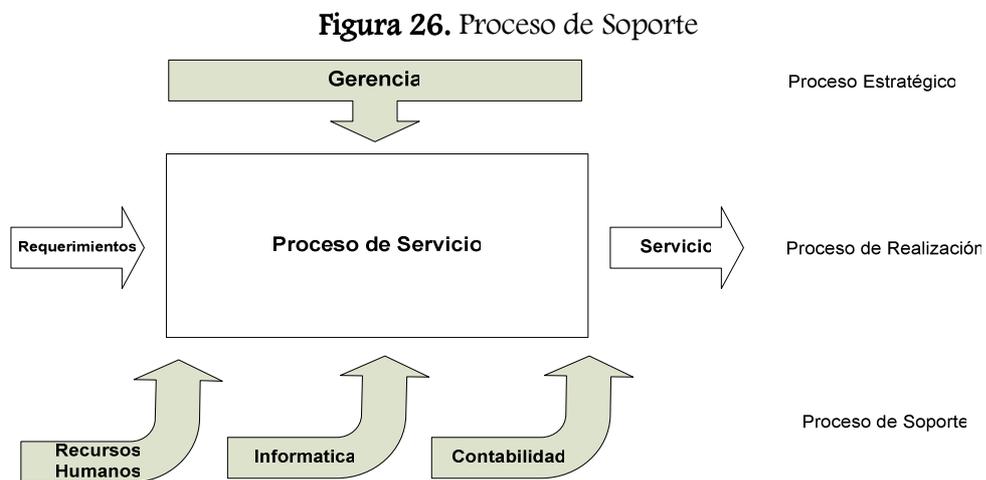
<sup>33</sup>

Pritchard, G. Karasick, B., The effects of Organizational climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9, pp.126-146.

## 5. TÉCNICA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA IMPLEMENTADO

### 5.1. Sistematización del modelo administrativo

El método administrativo del departamento de recursos humanos funcionara como un proceso de Soporte en la Organización. La organización funciona de acuerdo a sistemas integrados de procedimiento o de funcionamiento, es decir, la empresa funciona con unidades administrativas contenidas en el proceso de realización del servicio, con los elementos que interactúan entre si como insumos y el entorno. Los Procesos de Soporten necesarios los ejecutan los departamentos de soporte para que los departamentos de Realización funcionen óptimamente.



El departamento de Recursos humanos funcionará como un aportador de procesos de soporte para que los departamentos de realización funcionen adecuadamente.

## 5.2. Programa de capacitación permanente

El programa de capacitación debe ser permanente. Se plantea la realización de un plan piloto que permita ir implementando el programa de capacitación en todo el personal de la organización.

- i.** Inducción y Capacitación Básica del personal nuevo, acorde a los requerimientos de cada departamento.
  - Presentación de los perfiles del puesto.
  - Elaboración del programa de aptitudes básicas.
  - Evaluaciones.
- ii.** Evaluación del desempeño.
  - Evaluaciones.
  - Tabulación e interpretación de datos.
  - Determinación de los temas de las capacitaciones.
  - Planificación de la capacitación.
  - Elaboración de un programa de capacitación.
  - Evaluar eficacia.
- iii.** Seguimiento del programa permanente de capacitación.
  - Planificar capacitaciones específicas para determinado tiempo.
  - Evaluaciones.
  - Desarrollo de programas de evaluación del desempeño.

### 5.3. Implementación de un programa de Mejora Continua enfocado al servicio al cliente

La mejora continua es un elemento que debe establecerse para la mejora de los sistemas actuales. Para que se establezca el sistema de mejoramiento de acuerdo a las especificaciones del cliente, deben considerarse los elementos identificados en el sistema de retroalimentación y deben instituirse los pasos según la teoría japonesa Kaizen para la mejora de los sistemas. La teoría Kaizen fue desarrollada en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, luego de la destrucción del Imperio Nipón en 1954. Fue establecida con bases de la teoría del ingeniero industrial y estadista estadounidense Edward Deming, y estructurada por el Padre de la Calidad Japonesa, el ingeniero japonés Kauro Ishikawa. La metodología Kaizen es la estructuración sistemática de los elementos que conforman las “Siete Armas del Samurai” según el ingeniero Ishikawa, y se aplica en todas las áreas del trabajo, de todos los departamentos, durante todos los días. El Kaizen es una herramienta de diagnóstico de procedimientos en base a requerimientos establecidos. En Japón el Kaizen es una cultura de cambio y mejora en base al perfeccionamiento. La organización debe adoptar parte de la metodología con el fin de hacer evolucionar su sistema actual en uno que permita integrar elementos de mejoramiento en base a las expectativas del cliente, las que se identificaran en el sistema de retroalimentación. Las siete herramientas del sistema de mejora continua Kaizen son las siguientes:

- i. **Diagrama de Espina de Ishikawa o Causa-Efecto:** El diagrama de espina de Ishikawa es la herramienta gráfica que representa un conjunto de causas potenciales que podrían estar originando un problema.
- ii. **Hojas de comprobación o chequeo:** Formato que facilita la recopilación de información ordenadamente.
- iii. **Histograma:** Muestra la frecuencia con la que se presenta un problema.
- iv. **Diagrama de Pareto:** Herramienta gráfica que muestra comparativamente los problemas que tienen mayor efecto o reincidencia.

- v. **Grafica de control:** Técnica estadística que muestra si el servicio prestado se encuentra dentro de los parámetros permitidos.
- vi. **Diagramas de dispersión:** Correspondiente al análisis de regresión y correlación estadística, muestra la relación entre dos variables de medición del servicio.
- vii. **Estratificación:** Es un complemento del análisis de dispersión. Consiste en organizar la información y agruparlas en estratos estadísticos.

Estas últimas tres herramientas no corresponden al modelo del departamento de recursos humanos. La organización debe implementar los elementos de la i al iv, que forman parte del sistema de retroalimentación, para poder mejorar el desempeño del sistema actual. La metodología Kaizen es una estructura compleja inmersa en todos los elementos, por lo que solo se consideraran ciertos aspectos para analizar el sistema actual.

Los elementos del sistema de retroalimentación deben considerarse para que se implementen también en otras áreas internas para obtener el máximo beneficio de los recursos e incluir así dichos elementos que forman parte de la mejora continua.

#### 5.4. Sistema de Retroalimentación

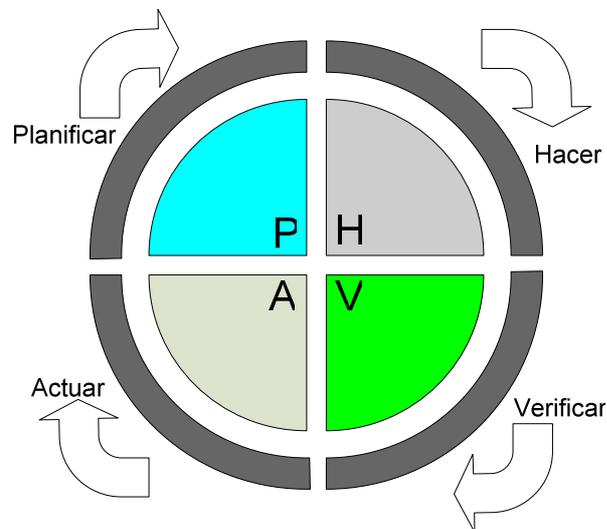
El sistema de retroalimentación presentará objetivamente evidencias para evaluar el cumplimiento y la mejora del servicio en relación con el cliente.

El sistema está estructurado para que pueda ser puesto en marcha continua y permanentemente, debido a que el sistema de retroalimentación es la base para la mejora continua de la empresa. La mejora continua se refiere precisamente a la resolución y eliminación de problemas consecutivamente, uno tras otro, sin interrupción.

#### 5.4.1. Técnicas e indicadores de retroalimentación

Según la metodología japonesa Kaizen, la mejora de los sistemas actuales debe incluir una técnica de análisis conocida como el Ciclo de Deming, instituido por el ingeniero estadounidense Edward Deming en su búsqueda por establecer las bases de la calidad en Japón. El ciclo de Deming, es una herramienta gráfica que permite evaluar los alcances de la planificación en la ejecución y sus variantes. El objetivo de esta técnica es presentar objetivamente indicadores que reflejen el cumplimiento de los parámetros planificados, en base al sistema de retroalimentación. Los cuatro elementos de esta herramienta (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), conducen al análisis del sistema de retroalimentación actual y su aplicación al sistema de mejora del servicio.

**Figura 27.** Ciclo de Deming



El ciclo de Deming muestra claramente los cuatro pasos que deben analizarse Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

**Planear:** La fase de planear asegura que el problema será eliminado o reducido en base a elementos definidos por recursos humanos y avalada por gerencia, como por ejemplo una capacitación. El objetivo es asegurar que el proyecto implementado es el que brindara un mejor nivel de contribución al sistema actual.

**Hacer:** En esta fase se ejecuta el proyecto de mejora planificado.

**Verificar:** Este elemento es prácticamente una revisión. Aquí se incorporan las mismas técnicas para la evaluación del sistema en la fase de planificación, que es el sistema de retroalimentación, con el fin de evaluar si el sistema se ejecutó de acuerdo a lo planificado. El método que el modelo del departamento de recursos humanos utiliza para verificar la eficacia del sistema es el cumplimiento de objetivos y metas en el tiempo establecido.

**Actuar:** Básicamente esta es la mejora continua. Aquí se incorporan los ajustes necesarios para que el sistema sea mejorado. Estas evidencias se obtienen en el ciclo de verificar y se utilizan para la Planificación del ciclo continuamente.

#### **5.4.2. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe aplicarse constantemente por períodos no muy largos de tiempo, para evidenciar si se han incrementado los estándares de los trabajadores y se ha estandarizado el sistema con el fin de obtener una mejora del servicio. Esta herramienta identifica las principales aptitudes de los elementos del recurso humano, tanto los positivos como las deficiencias. Evidencia también la capacidad de adyacencia del empleado con el puesto que desempeña.

Debe hacerse con regularidad, en períodos de tiempo de alrededor de seis meses. Las finalidades son las de conocer el recurso humano existente y su estado de motivación, psicológico y laboral. La evaluación del desempeño proporciona al departamento de recursos humanos bases objetivas para poder establecer los criterios y comprarlos con los elementos trazados para mejorar el servicio.

Identifica las necesidades y deficiencias en la capacitación y el desarrollo laboral del personal. Estos elementos proporcionan información adecuada para la detección de las necesidades de capacitación y para poder establecer los criterios y la planificación de los programas de capacitación.

La evaluación de desempeño debe ser una herramienta desarrollada por el personal especialista en el departamento de recursos humanos.

Se tiene planificada la creación de una evaluación del desempeño por el personal actual del departamento de recursos humanos, en base al programa de “Incidentes Críticos.” Su fin de establecer parámetros de medición y obtener información del estado actual de los trabajadores de la empresa.

#### **5.5. Enfoque hacia la norma de calidad ISO: 9004**

El modelo del departamento de recursos humanos de una empresa consultora y de ingeniería ha sido establecido tomando como base muchos principios de los sistemas de gestión de calidad.

Se han establecido parámetros que se considera que son necesarios de implementar en la empresa para mejorar el desempeño del servicio y la administración interna de los recursos de la empresa, especialmente el humano. La norma ISO: 9004 es un reglamento establecido en la Norma ISO: 9001-2000, que es la norma de requerimientos, basada en la mejora continua.

La norma ISO: 9000-2000 contiene la norma ISO: 9001 (como norma de requerimientos), la norma ISO: 9000 (que es la norma de vocabulario y terminología) y la norma ISO: 9004 (basada en la mejora continua), entre otras. La norma ISO: 9004 hace referencia al recurso humano en la sección 6.2. de la norma y da ciertos elementos basados en la mejora del desempeño

“La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas. Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la organización debería promover la participación y el desarrollo de su personal: (a) proporcionando formación continua y la planificación de carrera, (b) definiendo sus responsabilidades y autoridades, (c) estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados, (d) facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones, (e) mediante reconocimientos y recompensas, (f) facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos, (g) revisando continuamente las necesidades de su personal, (h) creando las condiciones para promover la innovación, (i) asegurando el trabajo en equipo eficaz, (j) comunicando sugerencias y opiniones, (k) utilizando mediciones de la satisfacción del personal, e (l) investigando las razones por las que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella”.<sup>34</sup>

Es necesario la incorporación de estos elementos en la planificación administrativa del departamento, debido a que la norma ISO: 9004 establece los criterios de mejora del desempeño en base a los requerimientos de los mercados internacionales, estableciendo mejoras en las condiciones laborales y gestionando los recursos de la manera más efectiva; brindando así una mejora en los aspectos de la administración efectiva del personal y brindando herramientas prácticas para la mejora del servicio.

---

<sup>34</sup>

Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño, ISO 9004:2000 (ES), Sección 6.2., ISO TC 176/STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. iso@iso.ch. P.18.

## CONCLUSIONES

1. El departamento de recursos humanos es de suma importancia en la empresa, debido a que es una empresa de servicio de consultaría, el personal es el encargado de brindar un servicio de calidad al cliente, por lo que el nivel de capacitación y motivación debe ser elevado.
2. La motivación y la capacitación del recurso humano son los mejores instrumentos para elevar la productividad de la empresa. Es necesario efectuar, constantemente y darle seguimiento, a los estudios para conocer los niveles del personal para conocer la eficacia de los instrumentos utilizados.
3. El análisis elaborado en la organización mostró algunas deficiencias en elementos necesarios para la efectiva prestación del servicio. Aunque el método actual funcione, puede instituirse el modelo del departamento de recursos humanos propuesto con el fin de obtener mejoras en el servicio, aumento de la productividad, mejora de la eficiencia del sistema y personal motivado y capacitado.
4. El modelo del departamento de recursos humanos presenta una estructura, acorde a la necesidad de la empresa en base a elementos teóricos con indicadores para medir la eficacia y productividad de los elementos del recurso humano. La organización pretende elevar sus niveles de servicio, acorde a la visión que la empresa se ha propuesto. El modelo del departamento de recursos humanos integra los elementos propuestos por la gerencia, a través de un sistema de retroalimentación y por medio de establecimiento de objetivos, con el fin de brindar evidencia de los cambios y mejoras, acorde a lo que se ha propuesto la gerencia.

5. El modelo del departamento de recursos humanos está elaborado en base a elementos que miden el desempeño del personal. Es necesario establecer una mejora al procedimiento actual de evaluación del desempeño para establecer las técnicas que se presentan con el fin de elevar la eficacia y la productividad del recurso humano. El modelo del departamento de recursos humanos presenta herramientas que pueden ser utilizadas para el mejoramiento de la productividad a través del establecimiento de un programa de capacitación permanente; aumentando, por consiguiente, la motivación del personal de la organización.
6. Partiendo de los conceptos de la filosofía y política de la empresa, se consideró adaptar modelos teóricos y administrativos con el fin de conocer y establecer las expectativas de los clientes e integrarlas a los elementos que forman parte del servicio, estableciendo parámetros a seguir para instituir un servicio acorde a las necesidades del cliente. El sistema de retroalimentación funcionará como indicador de los elementos de satisfacción del cliente; la capacitación del personal debe funcionar en función directa del análisis de estos elementos y debe ser permanente.
7. La Mejora Continua es un elemento tomado de los elementos que forman parte de la administración moderna de los sistemas de gestión de calidad, con la finalidad de mejorar, constantemente, los elementos que forman parte del servicio, la administración del recurso humano debe estar en constante mejora, a través de medios y técnicas basadas en normas internacionales de estandarización para obtener niveles de calidad internacionales y eficaces. El programa de Mejora Continua es un elemento que se considera de suma importancia en modelos de gestión de calidad basados en la norma ISO: 9001-2000. que se enfocan, primeramente, en la administración efectiva de los sistemas, la empresa considera importante estos elementos debido a la posición de empresa multinacional y a los crecientes cambios del mercado de los servicios de asesoría y consultaría profesional.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario el implementar un departamento de recursos humanos en la organización, como un elemento de planificación administrativa. El departamento de recursos humanos es un elemento integral de la administración moderna y es un pilar fundamental en el desarrollo de un servicio efectivo y acorde a las necesidades y expectativas del cliente.
2. El departamento de recursos humanos debe ser un aliado de gerencia, debido a que recursos humanos es quien se encarga de brindar herramientas prácticas para la mejora del desempeño del personal, para elevar el nivel actual del servicio y contribuir en mejorar la productividad de la organización.
3. Es necesario la integración de la administración del recurso humano en la empresa por medio de establecer un departamento de recursos humanos, asignándole personal y presupuesto. El departamento de recursos humanos es quien se encarga de gestionar la calidad del servicio y de contribuir en la mejora del mismo a través de la capacitación efectiva del personal en las diferentes áreas de la empresa.
4. Gerencia debe instituir al departamento de recursos humanos en su estructura administrativa debido a que es un elemento que permitiría elevar los niveles actuales del personal y, por consiguiente, del servicio.

5. El departamento de recursos humanos, en coordinación con gerencia, deben establecer criterios medibles del desempeño, las metas que se pretenden alcanzar en determinado tiempo y el alcance que pretenden obtener en la institución de los elementos del modelo del departamento de recursos humanos con el fin de obtener un servicio elevado, acorde a las necesidades y expectativas del cliente.
  
6. El departamento de recursos humanos, en coordinación con gerencia y con las coordinaciones de los diferentes departamentos, deben establecer los objetivos y el período de tiempo necesario para cumplirlos. El departamento de recursos humanos en coordinación con gerencia y con las coordinaciones de los diferentes departamentos, deben analizar los objetivos y metas que se establecerán en los equipos de trabajo que forman parte de las áreas donde se presta el servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bohlander, George y otros. Administración de Recursos Humanos. México: décimo segunda edición. McGraw-Hill. 2001. pp.707.
2. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. México: primera edición. Editorial McGraw-Hill. 1993. pp.578.
3. Código de Trabajo Decreto numero 1441. Republica de Guatemala. Guatemala: Librería Jurídica. 2003. pp.168.
4. Dessler, Gary. Administración de Personal. México: cuarta edición. Prentice Hall Hispanoamericana. 1991. pp.811.
5. Dolan, Simón y otros. La Gestión de los Recursos Humanos. España: Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España. 1999. pp.455.
6. Hellriegel, Don y otros. Administración, un enfoque basado en competencias. México: novena edición. Thompson Editores. 2002. pp.561.
7. ISO 9000:2000 (ES). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. ISO TC 176/STTG. Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. 2000. iso@iso.ch. pp.35.
8. ISO 9001:2000(ES). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, ISO TC 176/STTG, Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. 2000. iso@iso.ch. pp.25.

9. ISO 9004:2000 (ES). Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño. ISO TC 176/STTG. Copyright Manager, ISO Central Secretariat Switzerland. 2000. iso@iso.ch. pp.66.
10. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Primera parte. México: primera edición. Editorial Limusa. 1982. pp.189.
11. Robbins, Stephen. Administración, Teoría y Práctica. México: primera edición. Prentice Hall Hispanoamericana. 1987. pp.550.
12. WebSite Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/>
13. Werther, William y Heith Davis. Administración de los Recursos Humanos. México: quinta edición. Editorial McGraw-Hill. 2000. pp.577.

## ANEXOS

### Anexo 1:

#### Nota de sugerencia del cliente

---

#### Boleta de Evaluación del Servicio

Estimado Cliente: Le pedimos unos minutos de su tiempo para conocer sus expectativas, las cuales son muy valiosas para mejorar el servicio. Nuestro mejor interés es brindarle nuestro mejor esfuerzo, por ello nos esforzamos en que nuestra atención sea mejor. Según su criterio califique lo siguiente:

	D	A	R	E
El servicio se desarrollo con rapidez y eficacia.				
Los elementos de la forma del servicio fueron:				
El nivel de asesoría mostrado fue:				

D: Deficiente; A: Aceptable; R: Regular; E: Excelente.

---

### Anexo 2:

#### Modelo de Vroom-Yetton<sup>35</sup>

Este es un instrumento de medición basado en el modelo “Árbol de Decisión” de Vroom-Yetton.

---

<sup>35</sup>

Vroom, Victor, Yetton, P., Leadership and desicion-making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1973; Modelo del Árbol de Decisión.

**Cuadro I. Resumen de las reglas para proteger la calidad y la aceptación de las decisiones:**

---

Reglas de Decisión

1. Información. Si:
  - La calidad de la decisión es importante.
  - El líder no posee la información necesaria entonces:  
[A] Es eliminado como posible alternativa.
2. Confianza. Si:
  - La calidad de la decisión es importante.
  - Los subalternos no toman en serio los objetivos de la organización:  
[G] Es eliminado.
3. Estructura. Si:
  - La calidad de la decisión es importante.
  - El líder no posee la información necesaria.
  - El problema no esta estructurado:  
[A, C] Son eliminados.
4. Aceptación. Si:
  - La decisión debe ser aceptada por los subalternos.
  - Una decisión autocrática no seria aceptada, entonces:  
[A] Son eliminados.
5. Conflicto. Si:
  - La decisión debe ser aceptada por los subalternos.
  - Una decisión autocrática no seria aceptada.
  - Los subalternos son susceptibles de estar en desacuerdo sobre la solución ideal, entonces:  
[A, C] Son eliminados.
6. Justicia. Si:
  - La calidad de la decisión no es importante.
  - La decisión debe ser aceptada por los subalternos.



- D. ¿Es crucial la aceptación de la decisión por parte de los subalternos?
- E. Si tomo la decisión yo solo, ¿Será aceptada por mis subalternos?
- F. ¿Los subalternos comparten los objetivos de la organización sobre ese problema?
- G. ¿Los subalternos estarán en desacuerdo sobre la solución a tomar?

Soluciones Aceptables para diversos tipos de problemas en base al árbol de decisiones.

**Tabla V. Soluciones Aceptables del Modelo:**

Tipos de Problemas	Soluciones Aceptables.
1	A, C, G
2	A, C, G
3	G
4	A, C, G*
5	A, C, G*
6	G
7	C
8	C
9	A, C, G*
10	A, C, G*
11	C, G*
12	G
13	C
14	C, G*

C: ¿Esta estructurado el problema? (S/N)

D: ¿La decisión debe ser aceptada por los subalternos? (S/N)

E: ¿Sería aceptada una decisión autoritaria? (S/N)

F: ¿Los subalternos aceptan los objetivos de la organización? (S/N)

G: ¿Acaso están los subalternos en desacuerdo acerca de cual es el método ideal?

---

\* Valido o aceptable si la respuesta a la pregunta F es afirmativa