



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

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

Luis Fernando Beltrán López
Asesorado por el Ing. Luis Gilberto Lam Toking

Guatemala, julio de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS FERNANDO BELTRÁN LÓPEZ
ASESORADO POR EL ING. LUIS GILBERTO LAM TOKING

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2006

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:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 24 de Noviembre de 2004.

Luis Fernando Beltrán López

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

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

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
EXAMINADOR	Ing. Hernán Leonardo Cortés Urioste
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

AGRADECIMIENTO A:

DIOS Fuente de sabiduría.

MI PADRES Arquímedes Beltrán y Alba Leonor López, por el amor, las enseñanzas y sacrificios dados para culminar mi carrera.

FUNDACIÓN DEL AZÚCAR

Por apoyar el inicio de mi carrera profesional, dándome confianza y estima, en especial a la Inga. Blanca Prado.

ING. LUIS GILBERTO LAM TOKING

Por dedicar su valioso tiempo a asesorar este trabajo de graduación.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Por haberme dado la oportunidad de alcanzar este sueño.

DEDICATORIA A:

- MI ESPOSA** Flor de Maria, por su paciencia y comprensión.
- MI HERMANA** Ana verónica y su esposo Maynor Efraín, por su apoyo incondicional en el transcurso de la carrera.
- MI SOBRINA** Ana Paola, como muestra que en la vida, las metas que uno se traza, puede alcanzarlas con dedicación y esmero.
- MI FAMILIA** por su ayuda, en mis años de estudio.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia de la organización	1
1.2 Organigrama	2
1.3 Visión	3
1.4 Misión	3
1.5 Valores	3
1.6 Ubicación	6
1.7 Departamento de Recursos Humanos	6
1.8 Fundamentos del Departamento de Recursos Humanos	7
1.8.1 Políticas de un Departamento de Recursos Humanos	8
1.8.2 planeación de recursos humanos	9
1.8.3 Reclutamiento	10
1.8.3.1 Tipos de pruebas para la selección de personal	11
1.8.3.2 Selección del recurso humano	12
1.8.3.3 Análisis de puestos	13
1.8.3.4 Capacitación y desarrollo del recurso humano	14
1.8.3.5 Orientación y capacitación	16

1.8.4 Evaluación del desempeño	17
1.8.5 Compensación	18
1.8.5.1 Planes de remuneración	19
1.8.5.2 Pago por desempeño	20
1.8.5.3 Prestaciones y servicios	21
1.8.6 Seguridad del empleado	21

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Comportamiento organizacional	23
2.2 Desarrollo organizacional	24
2.3 Procesos del sistema administrativo	25
2.3.1 Planeación	25
2.3.2 Organización	26
2.3.3 Integración	28
2.3.4 Dirección	29
2.3.5 Control	30
2.4 Naturaleza del sistema	31
2.4.1 Procedimientos	31
2.4.2 Políticas	32
2.4.3 Objetivos	32
2.5 Reclutamiento de personal	33
2.6 Inducción del personal	35
2.7 Remuneración	36
2.8 Seguridad social	37
2.9 Prestaciones laborales	38
2.10 Administración de sueldos	38

3. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

3.1 Diseño del departamento	39
3.1.1 Organización	40
3.1.2 Diseño de los procesos de recursos humanos	42
3.1.2.1 Reclutamiento y selección	43
3.1.2.2 Principios de selección	44
3.1.2.3 Inducción	44
3.1.2.4 Rotación de puestos	45
3.1.2.5 Análisis de puestos	45
3.1.2.6 Diseño de puestos	46
3.1.2.7 Formación de personal	47
3.1.2.8 Planes de carrera	47
3.1.2.9 Capacitación	48
3.1.2.10 Desarrollo del recurso humano	50
3.1.3 Alternativas de reclutamiento	51
3.1.3.1 Fuentes externas	52
3.1.3.2 Método de reclutamiento externo	53
3.1.3.3 Fuentes Internas	57
3.1.3.4 Métodos de reclutamiento interno	61
3.1.4 Compensación	62
3.1.4.1 Valuación de puestos	63
3.1.4.2 Sistema de pago	64

4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

4.1 Plan de implementación	65
4.1.1 Administración por objetivos	66
4.1.2 Capacitación	68
4.1.3 Medición de los procesos	69
4.1.3.1 Reclutamiento y colocación	71
4.1.3.2 Diseño de puestos	72
4.1.3.2.1 Especialización de puestos	73
4.1.3.2.2 Enriquecimiento de puestos	74
4.1.3.2.3 Expansión de puestos	75
4.1.3.2.4 Rotación de puestos	76
4.2 Integración de personal	79
4.2.1 Desarrollo y supervisión	80
4.2.2 Evaluación y promoción	80
4.3 Clima organizacional	81
4.3.1 Motivación	82
4.3.2 Comunicación	82
4.3.3 Dirección	84
4.3.4 Control	84

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

5.1 Lineamiento para la ejecución	87
5.2 Auditoría y mejora continua	87
5.2.1 Auditoría de calidad	90
5.3 Perspectivas a futuro	91
5.4 Seguimiento	91
5.5 Capacitación	92
5.6 Revisión	93
5.7 Evaluación y control	94
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de la empresa	2
2	Diagrama de causa y efecto de la comunicación	83
3	Áreas que cubre una auditoría de Recursos Humanos	89
4	Diagrama de un sistema de control	95

RESUMEN

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos, que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo a través de los recursos humanos, es que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección, para lograr mejores niveles de competencia de los empleados, y el desempeño de la institución mediante programas de capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional. El desarrollo de recursos humanos, es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Desafíos tales como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

El Departamento de Recursos Humanos lo constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir a la persona dentro de la institución, como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

En la actualidad, el desarrollo de la humanidad hace que las instituciones se vean sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos servicios, cada vez mayores restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las organizaciones modernas cada vez más concuerdan en reconocer el significado que posee la dimensión humana de la institución, y un sistema de recursos humanos, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La aplicación práctica de estos sistemas se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores.

Con la evolución tecnológica que constantemente afecta nuestro mundo, los nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias, la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Por lo que es necesario pensar en los Recursos Humanos, ya que es importante que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no tienen el conocimiento, actitud e interés para el cambio, por lo que al mismo tiempo que se planea el manejo de los recursos materiales y tecnológicos, es necesario capacitar el Recurso Humano y de esta manera mantener las necesidades futuras de la organización y del Departamento de Recursos Humanos.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de recursos humanos de una empresa de servicio, que permita aumentar la eficiencia del personal, y que responda a los objetivos del desempeño y oportunidades.

ESPECÍFICOS

1. Implementar el proceso administrativo como una herramienta para mejorar la Administración del Recurso Humano.
2. Optimizar el desarrollo de las funciones del personal, para que presten un servicio eficiente.
3. Diseñar el proceso de recurso humanos y las condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño.
4. Estudiar la situación actual de la empresa de servicio, con el propósito de diseñar un sistema de recurso humano.
5. Establecer parámetros generales que contribuyan a la integración de personal, con el propósito de brindar un mejor servicio a los usuarios.

6. Proponer políticas con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.
7. Mejorar y fortalecer tanto el servicio público como las condiciones de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

El sistema de recursos humanos es un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales, proporcionándole y administrando el personal de apoyo, para el cumplimiento de las políticas y objetivos. Mismos que mantienen la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización. Dada la importancia de este valioso recurso, nace la idea del **“Diseño e Implementación de un Sistema de Recursos Humanos, en una Empresa de Servicio”**. Una forma de mejorar la productividad y el desempeño, es mejorar el comportamiento humano en el trabajo por medio de la aplicación de conceptos y técnicas.

La administración de un sistema de recursos humanos, tiene como tarea proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas. Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la Empresa hacia un mercado cada vez más competitivo.

Es por ello que el presente trabajo se propone soluciones a las empresas e instituciones de servicio, tomando en cuenta que la administración de recursos humanos es indispensable para el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas, las cuales llevan a cabo los avances y logros organizacionales. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través del recurso humano que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia

En 1985, fue fundada la empresa productora de servicios, la idea inició cuando detectaron una carencia en el mercado de la prestación de servicios de construcción, desarrollando e integrando estrategias de satisfacción al cliente, con la idea de cubrir un vacío de mercado existente. Desde entonces, se ha consolidado en su trayectoria como los mejores en el mercado nacional.

La empresa de servicio empezó a crecer a medida que otras empresas la conocieron, hoy en día esta empresa presta servicios a otras empresas. Por los esfuerzos que dedica a investigación y desarrollo, la especialización tecnológica y un historial de éxitos incomparables, es la empresa a la que acuden los usuarios de servicios. Ahora y en el futuro, cuidará de sus clientes y de la integridad de sus datos.

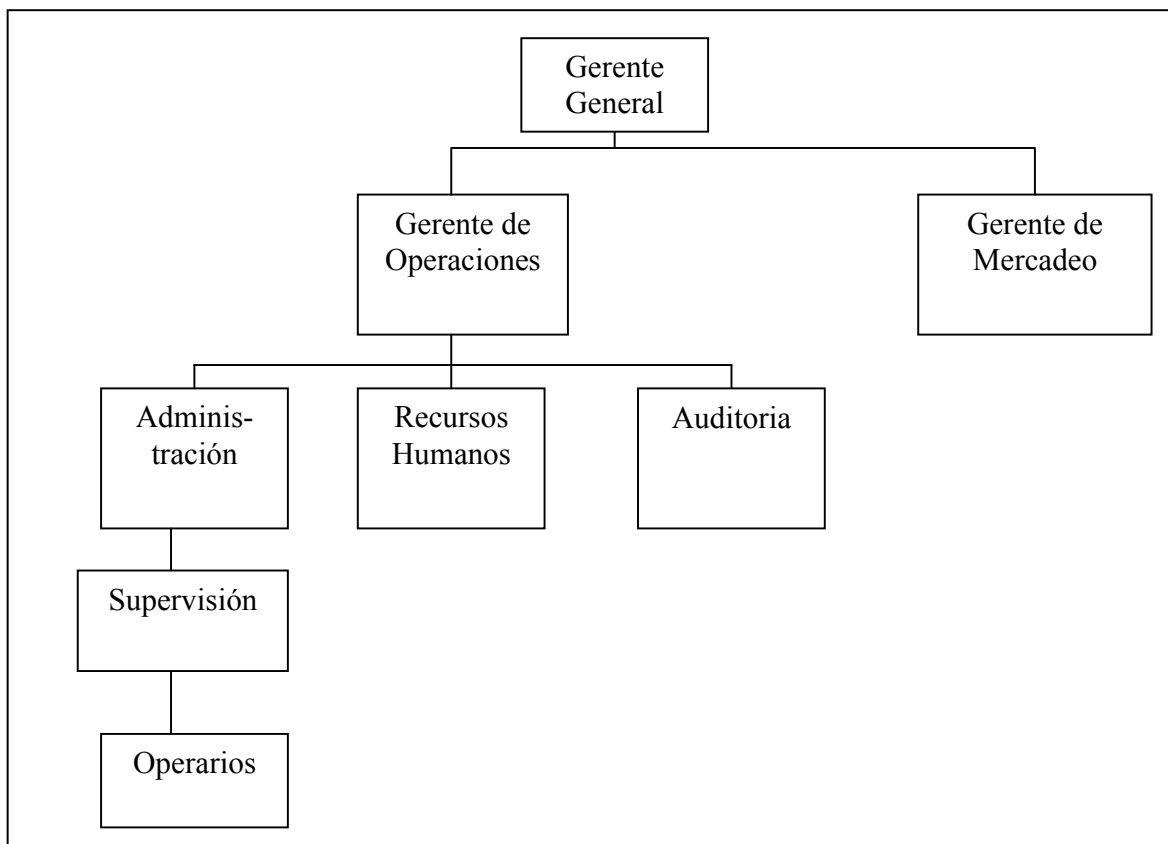
La empresa cuenta en la actualidad con más de 8,700 metros cuadrados de instalaciones distribuidas en parques de maquinaria, almacenes, oficinas, áreas de formación prácticas y teóricas y servicio. Su personal, altamente motivado y bien formado, garantiza la atención personalizada de unos clientes muy exigentes.

1.2 Organigrama

El organigrama de la empresa de servicio está dirigida por un gerente general, seguidamente, se encuentran las divisiones de: Administración, Auditoría, Mercadeo y Proyectos de servicios.

Así también en la siguiente línea se encuentran las unidades de Recursos Humanos, Contabilidad, Supervisión de proyectos. Finalmente, están los departamentos de: Personal y Operación. A continuación se presenta el organigrama de la organización:

Figura 1. Organigrama de la Empresa



FUENTE: Archivos Organización

1.3 Visión

La visión de la empresa es, ser una empresa líder en soluciones especializadas, que mejore la calidad de vida de los clientes, a través de alta calidad de servicios de construcción, compromiso con el cliente, actitud de mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

1.4 Misión

La misión de la empresa es conocer y aplicar eficientemente tecnologías emergentes para brindar a nuestros clientes soluciones integradas de servicios de construcción, de alta calidad que satisfagan sus necesidades.

1.5 Valores

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores"

Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra. Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar frases que "retratan" sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

Generalmente en las empresas de hoy se encuentran frases como: "Uno de nuestros valores fundamentales es el COMPROMISO, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio." pero ¿qué pasa en realidad al interior de la empresa? Lo más común es que estas frases se queden en el papel como letra muerta que no se aplica, el servicio es pésimo, las entregas no se cumplen en los períodos establecidos, entre otros.

A. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así, se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- a. Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- b. Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- c. Saben que su opinión es escuchada
- d. Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- a. Moral alta
- b. Confianza
- c. Colaboración
- d. Productividad
- e. Éxito
- f. Realización

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

B. Valores y Éxito

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general "Los valores hacen la compañía", por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el.

1.6 Ubicación

La empresa de servicio de construcción se encuentra ubicada en la 3a. Avenida "A" 13-78, zona 13. Lomas de Pamplona de la capital.

1.7 Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante en el sistema de administración. Se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos.

El Departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta los aspectos claves de la Administración de Recursos Humanos, como lo son los enfoques siguientes:

- a. El Enfoque Estratégico
- b. Enfoque de los Recursos Humanos
- c. Enfoque Administrativo
- d. Enfoque de Sistemas
- e. Enfoque Proactivo

Un Departamento de Recursos Humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y no tiene autoridad para dirigir otros departamentos pero si puede asesorar a otros gerentes y esto se llama autoridad corporativa.

En las organizaciones grandes el gerente de personal no tiene contacto directo con el personal en general sino que sus subordinados son los encargados. El gerente tiene la oportunidad de enfocarse a los asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. Pero se corre el riesgo de que los subordinados no se enfoquen en su totalidad a lo que han sido asignados y se preocupen por perfeccionar técnicamente sus funciones y no se enfoquen a la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o que se piense que tiene autoridad que no le corresponde

1.8 Fundamentos del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos lo constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica,

competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

En la actualidad el desarrollo de la humanidad, hace que las instituciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos servicios, cada vez mayores restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las organizaciones modernas cada vez más concuerdan en reconocer el significado que posee la dimensión humana de la institución y un sistema de recursos humanos, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

1.8.1 Políticas de un Departamento de Recursos Humanos

A fin de que el Departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas:

- a. Contratar con todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- b. Privilegiar la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- c. Contratar a personas que presenten una alta estabilidad laboral.
- d. Las Mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.

- e. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- f. La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- g. El reglamento se aplica de manera directa, entendiendo que nadie puede ser favorecido.
- h. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- i. La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

1.8.2 planeación de Recursos Humanos

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el Departamento de Recursos Humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la empresa el personal adecuado en el momento adecuado.

Las organizaciones de servicio deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años.

Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos.

- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

1.8.3 Reclutamiento

Este proceso permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se propone realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Con este proceso se busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

1.8.3.1 Tipos de pruebas para la selección de personal

El Departamento de Recursos Humanos emplea el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal. La tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la empresa por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la empresa. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá. El concepto global de selección consta de una serie de pasos que son:

- a. Recepción preliminar de solicitudes
- b. Pruebas de idoneidad
- c. Entrevistas de selección
- d. Verificación de datos y referencias

- e. Examen médico
- f. Entrevista con el supervisor
- g. Descripción realista del puesto

1.8.3.2 Selección del recurso humano

La selección del recurso humano consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Esta inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- a. La información que brinda el análisis de puestos (descripción de las tareas, requerimientos físicos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto).
- b. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo.
- c. Los candidatos

Otros elementos que afectan en el proceso de selección y que deben ser considerados son:

- a. La oferta limitada de empleo
- b. Los aspectos, éticos y las políticas de la organización
- c. el marco legal

La “razón de selección” es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Un puesto de alta razón de selección, por ejemplo, puede mostrar un índice de 1:25.

Una de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:20. Esta se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de Selección} = \text{No. Total de candidatos} / \text{No. de solicitantes}$$

Actualmente la empresa debe plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional del Departamento de Recursos Humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan en el enfoques mas sociales y humanos a sus políticas de selección.

1.8.3.3 Análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la organización; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del trabajador, la periodicidad de la ejecución los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto, de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- a. Determina el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.

- b. Suministra el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- c. Determina las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- d. Estimula la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- e. Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- f. Suministra a la sección de Higiene y Seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

1.8.3.4 Capacitación y desarrollo del recurso humano

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- a. Mejora las condiciones de vida.
- b. Aumenta la productividad.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es una de las razones por la cual, las empresas deben preocuparse por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan la productividad.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. La capacitación beneficia tanto a la organización como al personal:

A. Beneficios para la organización:

- a. Conduce a actitudes más positivas.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Crea mejor imagen.
- d. Mejora la relación jefes-subordinados.
- e. Se promueve la comunicación a toda la empresa.
- f. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- g. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- h. Contribuye a la formación de líderes.

B. Beneficios para los trabajadores:

- a. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- b. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- e. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- f. Permite el logro de metas individuales.
- g. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

1.8.3.5 Inducción y capacitación

La inducción es necesaria cuando se acaba de contratar nuevo personal o si ocurre un cambio en los procedimientos o en las actividades. La inducción incluye:

- a. Informar en detalle al personal sobre sus nuevas funciones y responsabilidades
- b. Informar al personal sobre nuevos procedimientos, normas y reglamentos organizacionales o cambios en los mismos.
- c. Capacitar al personal en las habilidades que necesitan para sus nuevas responsabilidades
- d. Desarrollar una sensibilidad a las perspectivas y necesidades de los clientes

Es esencial la inducción u orientación de una manera efectiva al personal cuando:

- a. Se contrata nuevo personal, para familiarizarlo con sus nuevas obligaciones;
- b. Se inician nuevos servicios, para ayudar al personal a ofrecerlos;
- c. Hay una reorganización, para familiarizar al personal con los nuevos procedimientos, normas y/o divisiones de tareas.

Cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del administrador revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema

de desempeño, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema.

Mientras que la capacitación puede resolver de una manera apropiada muchos problemas de desempeño, hay otros que no se solucionan con la capacitación y más bien pueden tratarse con una mejor supervisión.

1.8.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en una evaluación periódica que el Departamento de Recursos Humanos debe hacer del rendimiento y comportamiento de los trabajadores de la empresa. Este procedimiento se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

La evaluación del desempeño determina la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con que grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la Empresa.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- a. La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza.
- b. La evaluación de las características personales del trabajador

En la Evaluación del desempeño de tareas se debe examinar los siguientes aspectos:

- a. Cumplimiento de la cuota de trabajo

- b. Habilidad demostrada en realización del trabajo
- c. Dominio de la técnica necesaria
- d. Interés demostrado en el trabajo
- e. Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.

En la Evaluación de características personales se debe analizar los aspectos siguientes:

- a. Espíritu de colaboración
- b. Espíritu de superación
- c. Responsabilidad
- d. Iniciativa
- e. Actitud positiva
- f. Asistencia y puntualidad
- g. Disciplina en el trabajo
- h. Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

1.8.5 Compensación

La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

A continuación se describen los objetivos de la administración de la compensación:

- a. Contratación de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

- b. Permanencia de empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- c. Garantizar la igualdad: La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- d. Motivación y alentar el desempeño: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- e. Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f. Aumentar la eficiencia administrativa: Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

1.8.5.1 Planes de remuneración

Después de un análisis de puestos, también se debe ayudar a definir las políticas de salud ocupacional, psíquica y social que se da en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone, derivados de su modo de incorporación en el proceso de trabajo en una sociedad históricamente determinada.

Dentro de las organizaciones los riesgos de enfermedades profesionales, son muy escasas. Todo lo anterior puede resumirse dentro de la clasificación de los factores de riesgos profesionales legalmente aceptados en nuestro país bajo los conceptos que se derivan de sus contingencias, o sea el accidente de trabajo y la enfermedad profesional.

Se debe tomar en cuenta los riesgos ergonómicos, psicosociales y riesgos de saneamiento y medio ambiente que son comunes dentro de una oficina administrativa.

Se propone que la promoción salarial debe establecerse junto con la carrera administrativa, y deberá revisarse y ajustarse periódicamente a fin de que refleje los cambios en las tendencias nacionales en cuanto a los índices del costo de la vida.

1.8.5.2 Pago por desempeño

La mayoría de empresas al querer mejorar la productividad y el compromiso de sus empleados recurre al pago por desempeño. Planear bien su implantación y apoyar siempre al personal, es indispensable para el éxito.

Este es un sistema que se ha venido implantando en los últimos años y está tomando mucha fuerza en las organizaciones actuales. La pregunta que surge es: cuáles son los motivos para que cada vez más compañías estén adaptando dicho sistema? Existen muchas razones tanto económicas como de productividad. Por un lado se busca con esto reducir costos, al no pagar a alguien que no esté haciendo bien su trabajo. Así mismo se busca incentivar a los empleados para que se esfuercen más, lo que traerá como consecuencia que se mejoren y se incrementen las labores de dichas personas.

Así mismo, con el salario por desempeño se despierta el compromiso del personal ya que se concientizará que realizando una excelente labor, recibirá su premio merecido y se esforzará por hacerlo bien cada vez más.

Lo que se intenta con esto es pagar al empleado de acuerdo al valor que genere dentro de la empresa, entendido éste como el aporte que ha hecho el individuo a la compañía en cuanto a buenos resultados que permitan un crecimiento de la organización y de él mismo como tal.

Nunca debe dejarse al personal a la deriva, que haga su trabajo como mejor pueda. La empresa tiene que estar en permanente contacto con sus empleados y éstos sentirán que no están solos y que cumplirán sus metas a cabalidad.

Como apreciamos anteriormente, no basta sólo con otorgar un salario por desempeño y esperar una respuesta positiva por parte de los empleados. Tanto ellos como la empresa deben buscar los mejores métodos para que se incremente el salario que se va a recibir y la empresa se destaque por sus logros, su rendimiento, y el perfecto compromiso del personal que pueda ser palpable en toda la organización.

1.8.5.3 Prestaciones y servicios

En las organizaciones el plan de prestaciones es favorable para los trabajadores, ya que existe la indemnización y prestaciones laborales al momento del retiro. En cuanto a los servicios dentro de la empresa, de acuerdo a la ley del IGSS, los trabajadores tienen derecho a servicios médicos (acuerdo 1118 IGSS).

1.8.6 Seguridad del empleado

En una etapa histórica relativamente reciente, el porcentaje de las personas que podían sobrevivir y prosperar mediante la actividad económica era superior a la de hoy.

Las organizaciones modernas hacen responsable al Departamento de Recursos Humanos y verifican que se cumplan los requisitos legales para una seguridad de los empleados. La seguridad abarca tres campos que son:

- a. Seguridad financiera: El trabajador depende del ingreso semanal, quincenal o mensual que recibe de su empleador para hacer frente a sus responsabilidades económicas.
- b. Seguridad Social: En general todos los trabajadores de una organización deben estar afiliados al seguro social, para utilizar los servicios, cuando los requiera el trabajador.
- c. Seguridad física: Las autoridades participan activamente en la verificación de las medidas de seguridad, proporcionando registros y estadísticas de las medidas que contribuyan al bienestar físico de los integrantes de la empresa.

La cobertura relacionada con aspectos de la salud constituyen una de las variantes favoritas de los empleados, Las organizaciones deben prestar servicios de salud para la seguridad de sus trabajadores. Algunos de los servicios de salud que las organizaciones deben prestar son:

- a. Pólizas que cubren gastos médicos.
- b. Servicios Odontológicos.
- c. Servicios de Oftalmología.
- d. Programas de Rehabilitación contra el consumo de alcohol y drogas

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Comportamiento organizacional

La importancia del comportamiento organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de las organizaciones actuales ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la empresa, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las empresas hacia la excelencia.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad, producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el Departamento de Recursos Humanos debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las metas de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la organización.

2.2 Desarrollo organizacional

Actualmente el desarrollo organizacional ha evolucionado claramente demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

El primer componente de la autosuficiencia, la estabilidad organizacional, se basa en algunos requisitos. Los administradores deben desarrollar habilidad para pensar estratégicamente, y la organización ha de tener una misión clara. La estrategia organizacional debe basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en el análisis del contexto. Además, toda organización debe tener líderes fuertes, que puedan comunicar su visión del futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo y habilidad de encontrar nuevas formas para solucionar los problemas existentes.

En la actualidad las organizaciones estables contratan al mejor personal y lo recompensan por un desempeño excepcional.

Una empresa avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo busque el espíritu de equipo y de cooperación.

Para administrar programas de desarrollo organizacional, el Departamento de Recursos Humanos se debe participar en muchas de las actividades de la investigación, incluyendo la identificación de problemas, la planeación y establecimiento de objetivos para la investigación y el desarrollo de estrategias para difundir y desarrollar cualquier cambio o innovación.

2.3 Procesos del Sistema Administrativo

La situación actual de las empresas de servicio de construcción, es tener un sistema administrativo que resulte rentable, con personal altamente calificado, en donde el cliente quede satisfecho. Todas las organizaciones buscan fijar las metas e implementar actividades para alcanzarlas, mediante el empleo eficiente de los recursos humanos los materiales y el capital.

2.3.1 Planeación

Las organizaciones identifican los objetivos, con base a estos formulan las políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de planeación. Aunque la habilidad para tomar decisiones es inherente en todas las funciones administrativas, es especialmente importante

para determinar la eficacia de un administrador el realizar la función de planeación. Además del interés de la investigación en la creatividad, en años recientes ha habido una aplicación extensa de los métodos cuantitativos para mejorar la habilidad del administrador en la toma de decisiones.

La función de la planeación precede a las actividades de organización, dirección, y control, y dentro de la planeación, el primer paso lógico y necesario es la identificación de los objetivos de la organización. Una vez que han sido especificados los objetivos de la organización, pueden ser formuladas las políticas o principios generales que guiarán la formulación de decisiones en la organización.

De acuerdo con esto, las políticas a menudo se clasifican de acuerdo con el nivel administrativo afectado. Además, es también útil clasificar las políticas de acuerdo con la manera en que se han formado y de acuerdo con la función empresarial implicada. Un ejemplo de lo último serían las políticas de finanzas de la compañía. Mientras que una política es un guía general para tomar decisiones, un procedimiento específico la secuencia de pasos que van a tomarse para lograr un objetivo. Y aún más específico que una política o un procedimiento, un método específico de que manera deberá realizarse un paso del procedimiento.

2.3.2 Organización

Las organizaciones actuales agrupan sus actividades y la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa, como función propia de la administración. La división por departamentos o la agrupación de actividades en una empresa puede hacerse con base en diversos factores. Por ejemplo, la

agrupación de actividades de acuerdo a las ventas, finanzas, producción, etc., es división por departamentos basada en la función de la empresa.

La agrupación de actividades, como actualmente están establecidas las empresas, lo determinan de acuerdo al número de personas, el producto, el territorio, el cliente y el proceso implicado son otras bases para la división por departamentos. A medida que una organización crece, el desarrollo puede ser tanto en dirección vertical o en horizontal.

La estructura general de la organización se ve ampliamente afectada ya sea que la empresa tienda a una filosofía de la centralización administrativa o a la descentralización. La concentración de la autoridad en niveles administrativos superiores refleja una centralización administrativa. Por otra parte, una amplia distribución de la autoridad en una organización refleja una filosofía administrativa de descentralización.

La identificación de las actividades de la línea y de asesoría y la definición de las relaciones de autoridad entre los dos, constituye otra dimensión de la función administrativa de la organización. Las actividades que tienen que ver directamente con el logro de los objetivos de la empresa se clasifican como actividades de línea, mientras que aquellos que tienen una relación indirecta se clasifican como actividades de asesoría.

El aspecto organizacional de una empresa consiste en su estructura, políticas y cultura.

En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio.

2.3.3 Integración

La integración de personal en las empresas actuales, consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración exitosa surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de integración y coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

En este caso, la falta de coordinación puede deberse a una falla en las funciones administrativas de planeación. Por otra parte, una falla al definir las relaciones de autoridad de modo que sean entendidas de igual manera por las diversas unidades organizacionales y personal implicado podría significar una falla en la función de organización. Una falta de coordinación debida a una falla de una unidad de personal específico, para realizar las funciones asignadas de acuerdo a programas en los que previamente se ha estado, de acuerdo, está probablemente relacionada con deficiencias administrativas en la función de dirección.

Finalmente, donde una parte de la organización considera que una producción es aceptable, mientras otra no lo hace, la discrepancia para definir el estándar implica una dificultad en el proceso administrativo de control. Así pues, una empresa que coordinada con éxito se debe a que las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control están llevadas con eficiencia. Cuando se detecta una falla en la coordinación, la acción apropiada es identificar la función administrativa que requiere mejorarse antes de que se intente mejorar los esfuerzos para lograr una coordinación.

2.3.4 Dirección

Las empresas regularmente hablan de dirigir hacia el logro de las metas. A través de la investigación de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, las ciencias del comportamiento han contribuido, substancialmente, a nuestro conocimiento de esta función en años recientes.

El hecho de que exista una multiplicidad de motivos y que no sean necesariamente compatibles unos con otros, sugiere que el individuo debe, a menudo, elegir el motivo que sugiere satisfacer.

La habilidad de un supervisor, en la comunicación está relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas, está también directamente relacionado con su eficacia en la función administrativa de la dirección. La transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra definen el proceso de la comunicación.

Por otra parte, una organización formal puede ser vista como un conjunto de centros de decisión intercomunicados por los canales de la comunicación. Además de las áreas de motivación y comunicación, los estudios realizados por las ciencias del comportamiento en el área del mando han aumentado nuestros conocimientos de la función administrativa de la dirección.

Una comprensión de los principios del aprendizaje es también importante para realizar con éxito la función administrativa de la dirección.

2.3.5 Control

La cuarta función de la administración, la del control, tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una organización y la aplicación de los correctivos necesarios. Todas las organizaciones usan el proceso del control e incluye los siguientes pasos: establecimiento de estándares, comparación de los resultados reales con los estándares y la toma de la acción correctiva.

Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de diferentes tipos, cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad son cuatro tipos de estándares.

Por otra parte, los presupuestos, informes de control estadístico y análisis del punto de equilibrio están entre los instrumentos usados para lograr un control administrativo efectivo.

2.4 Naturaleza del Sistema

La naturaleza del sistema de recursos humanos desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes de las empresas. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación. Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la Empresa hacia un mercado cada vez más competido.

El sistema de recursos humanos, está integrado para lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la Empresa. Para ello, el administrador de personal, debe determinar las áreas claves en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definidas.

2.4.1 Procedimientos

Una vez que las personas se incorporan dentro de la empresa, una de las actividades principales es desarrollarlos y darles todas las facultades, habilidades y conocimientos para que puedan hacer una carrera formativa dentro de la misma. Los procedimientos de entrenamiento y formación tienen una importancia estratégica dentro de la organización, por ello desde que la persona ingresa a la empresa empieza una intensa actividad de formación.

Los procedimientos de capacitación, entrenamiento y formación tienen efectos positivos, que repercuten en la eficiencia del trabajador.

2.4.2 Políticas

Las políticas de las empresas están enfocadas a garantizar las oportunidades de acceso a los servicios, fomentando por medio de las directrices de la alta gerencia, estas vienen a ser un eje de empuje para el cumplimiento de los objetivos, alcanzar las metas, bienestar par los trabajadores, haciendo que se cumpla la visión y la misión de la empresa. Las políticas proporcionan la calidad del servicio expresada en la excelencia en todas las acciones del sistema empresarial, desarrollando un sistema de gestión descentralizado y desconcentrado, involucrando a los diferentes sectores en el desarrollo de los objetivos de la empresa y la atención ágil y eficiente de las necesidades de servicio.

2.4.3 Objetivos

Los objetivos de las empresas de servicio es brindar una atención que satisfaga las necesidades de los consumidores, para ello buscan el mejoramiento del desempeño del recurso humano, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Estos objetivos guían el estudio de la administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

El Departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos y la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración del sistema de recursos humanos.

2.5 Reclutamiento de personal

El objetivo del departamento de administración de personal, es ayudar a la empresa a identificar el recurso humano calificado y ubicarlo en las áreas a realizar sus funciones con eficiencia. A partir de este procedimiento es de importancia la existencia dentro de la empresa de un inventario de candidatos que llenen el perfil deseado, para que sean ellos que tengan la primera oportunidad y, al no localizarlo, se recurrirá a las fuentes externas de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades

Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento más usado por las organizaciones implica:

- a. Planeación de los recursos Humanos
- b. Recepción de las solicitudes específicas de personal

- c. Identificar las vacantes requeridas
- d. Obtener información del análisis del puesto
- e. Confrontar las indicaciones de la gerencia
- f. Verificar los requerimientos del puesto
- g. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- h. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la administración pública. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se propone realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Se propone una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- a. Investigación interna sobre las necesidades
- b. Investigación externa del mercado
- c. Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen a las personas que la institución requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo.

2.6 Inducción del personal

En las organizaciones de nuestro medio todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

En la fase de inducción se le suministra al nuevo trabajador información general sobre su integración con la organización. En esta fase se involucran además de la Gerencia de Recursos Humanos, la intervención del supervisor inmediato. La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización.

El Departamento de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la gerencia del Departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con el Supervisor Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa. El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca, con el objeto de mantenerlo actualizado.

La Inducción específica del puesto, será realizada por los Supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.

Al finalizar el Programa de Inducción el trabajador deberá llenar un formato suministrado por recursos humanos, para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

2.7 Remuneración

La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización, sus valores y cultura y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

Remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación de todas las organizaciones. Entendiendo por remunerar adecuadamente a políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno.

La responsabilidad primaria de la función compensaciones es el estudio y análisis de salarios, sus revisiones y comparación estadística con el mercado. Esto es asegurarse el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.

Al pagar sueldos excesivos, la ecuación de costes la obligaría a tener precios no competitivos que la dejarían fuera del mercado y que eventualmente podría hacerla quebrar.

Para llevar a cabo las áreas en relación con las remuneraciones es necesario contar con herramientas tales como:

- a. Un programa para cálculo de sueldos y salarios,
- b. Un sistema de valuación de puestos,
- c. Ordenadores y el software necesario,
- d. Encuestas de mercado.

Esta es la función más dura de recursos humanos y es indispensable tener un buen manejo numérico para poder desempeñarla. Se menciona como una herramienta necesaria para el adecuado manejo de las remuneraciones las encuestas de mercado.

2.8 Seguridad social

La seguridad social constituye una de las variantes favoritas de los empleados, Las instituciones deben prestar servicios de salud a sus trabajadores. Los servicios de salud que las organizaciones deben prestar son:

- a. Pólizas que cubren gastos médicos
- b. Atención odontológica

El seguro social se diseñó originalmente para operar en sociedades que tenían una proporción más alta de jóvenes que en la actualidad. Dado el cambio demográfico y la mayor proporción de personas adultas, se enfrenta a significativos desafíos para garantizar que los integrantes de la empresa logren un nivel razonable de protección y estabilidad.

2.9 Prestaciones laborales

Las prestaciones laborales como una ley regulada en el código del trabajo(decreto 76-78 código de trabajo), garantiza el cumplimiento en beneficio de los trabajadores al momento de retirarse de la organización.

2.10 Administración de sueldos

En la actualidad en las empresas el salario se paga semanal o quincenalmente, mediante un contrato establecido entre el patrono y el empleado.

La forma de pago es en moneda de curso legal(Art. 90 código de trabajo). El salario en dinero debe pagarse por periodos iguales y vencidos, en moneda legal.

El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del periodo en que se han causado, o a más tardar con el salario del periodo siguiente.

3. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN

3.1 Diseño del departamento

El Departamento de Recursos Humanos está integrado en el área de sistemas, administración y recursos. Participa, siguiendo las líneas marcadas por las políticas, en el diseño y ejecución de la política organizacional

Es fundamental integrar los recursos humanos desde el momento de la concepción de las estrategias de empresa, concediéndoles la misma importancia que a otras dimensiones: económicas, financieras, comerciales, tecnológicas, etc.

Con base en la misión y a los objetivos de la organización, considerados los recursos humanos y técnicos existentes, las capacidades y conocimientos actuales, será posible elaborar el cuadro de necesidades concretas y establecer las acciones a corto, medio y largo plazo que den cobertura a estas necesidades.

Debido a que el recurso humano más importante para una organización es su personal, el desarrollo del mismo es una función continua de la Gerencia, dado que dicho personal nunca estará disponible en el mercado de trabajo con las habilidades, conocimientos y compromisos programáticos precisos que requiere el funcionamiento efectivo de la organización.

La fijación de fines debe realizarse acorde con un establecimiento de medios, y basada en criterios de eficiencia, que contempla no sólo la consecución de las metas deseadas, sino también la ausencia de costos indeseables, tanto económicos como sociales.

Un factor clave para el éxito es conseguir la cooperación de todos los que deben jugar un papel en el proceso, tanto a nivel de directivos y mandos, que tendrán que convertirse en impulsores y facilitadores de las actuaciones necesarias. Su implicación debe responder a una secuencia de comunicación, participación y compromiso. No debe delegarse la autoridad a otros, si no han tenido participación en fases importantes desde el inicio del proceso.

La propuesta es que a través de una gestión moderna del recurso humano, sea encaminada hacia la excelencia y a la calidad de vida laboral de los empleados. Para cumplir este objetivo debe diseñar, implementar y evaluar los procesos de gestión de recursos humanos y de desarrollo organizacional, generando información relevante para la toma de decisiones.

3.1.1 Organización

La función de las empresas de servicio es brindar una atención que satisfaga las necesidades de los consumidores. Una organización debe cumplir con las siguientes responsabilidades:

- a. Garantizar el servicio demandado por los usuarios.
- b. Proporcionar y facilitar el servicio sin discriminación alguna.
- c. Declarar de interés nacional el apoyo a los sectores necesitados, proyectándose socialmente.
- d. Facilitar la educación básica a sus trabajadores.

- e. Promover la superación económica, social y cultural de los empleados, incluyendo el derecho a la jubilación que haga posible su dignificación efectiva.

La determinación de las actividades que deben realizarse en una organización, la agrupación de estas actividades y la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa están incluidas en la función administrativa de la organización. La división por departamentos o la agrupación de actividades en una empresa puede hacerse con base en diversos factores. Por ejemplo, la agrupación de actividades de acuerdo a las ventas, finanzas, producción, etc., es división por departamentos basada en la función de la empresa.

La agrupación de actividades de acuerdo al número de personas, el producto, el territorio, el cliente y el proceso implicado son otras bases para la división por departamentos. A medida que una organización crece, el desarrollo puede ser tanto en dirección vertical u horizontal.

El aspecto organizacional de una empresa consiste en su estructura, políticas y cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez. En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio. Las compañías deben trabajar con intensidad para alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias de los negocios.

3.1.2 Diseño de los procesos de recursos humanos

Este proceso proporciona y administra las condiciones y los elementos necesarios para mantener un recurso humano altamente competente con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad, a través de la ejecución de labores encaminadas a la definición de perfiles, la selección del recurso humano, la distribución adecuada de cargas laborales, la capacitación y el bienestar de los empleados.

Las ventajas del diseño de procesos de recursos humanos son:

- a. Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- b. Economizar en las contrataciones.
- c. Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- d. Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos. Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización, pero otras no.

Las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características.

A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto de plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

3.1.2.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento es una parte fundamental para la adquisición de personal de toda organización, es por eso que se propone que dicho proceso sea con procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

En el proceso de reclutamiento se distinguen a las personas que la institución requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- a. Reclutamiento externo e interno
- b. Recepción de las solicitudes
- c. Identificar las vacantes requeridas
- d. Obtener información del análisis del puesto
- e. Confrontar las indicaciones de la gerencia
- f. Verificar los requerimientos del puesto
- g. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- h. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El sistema de recursos humanos busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma de una selección interna por antigüedad o por méritos.

3.1.2.2 Principios de selección

Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

3.1.2.3 Inducción

El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los supervisores Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la empresa.

Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

Se debe informar todo lo relacionado con la empresa, Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la dirección de recursos humanos, conjuntamente con el supervisor Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

3.1.2.4 Rotación de puestos

La rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la institución y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Un aspecto que conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores.

3.1.2.5 Análisis de puestos

La descripción del puesto se orienta al contenido del cargo, en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas, la periodicidad de la ejecución de las responsabilidades. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

3.1.2.6 Diseño de puestos

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis y diseño de puestos son:

- a. Compensación equitativa y justa.
- b. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- c. Determinación de niveles realistas de desempeño.
- d. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- e. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- f. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- g. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- h. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- i. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- j. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- k. Obtención de información para el análisis de puestos

3.1.2.7 Formación de personal

La formación del recurso humano, a largo plazo, mediante la formación del los empleados reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes puedan llenarse a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen un puesto temporal.

La formación del recurso humano se consigue, desarrollando en ellos métodos efectivos para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

3.1.2.8 Planes de carrera

La carrera profesional recae sobre el interesado, aunque el Departamento de Recursos Humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo a dónde quiere llegar.

La carrera profesional no debe apoyarse solo en los esfuerzos individuales, la empresa posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen a los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos a la empresa.

En la actualidad los departamentos de recursos humanos, deben considerar que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de recursos humanos. Para que los empleados se desempeñen profesionalmente en una empresa se les debe ofrecer:

- a. Igualdad de oportunidades
- b. Apoyo del jefe inmediato
- c. Conocimiento de las oportunidades
- d. Satisfacción profesional

La planeación de la carrera se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño
- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad
- d. Oportunidades de progreso

3.1.2.9 Capacitación

Con la implementación de un sistema capacitación se propone considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- b. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- e. Establecer un programa para la promoción de los empleados

- f. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- g. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

3.1.2.10 Desarrollo del recurso humano

El talento humano es vital para el buen desempeño de las organizaciones, es por eso que los empleadores deben preocuparse por su propio desarrollo. Un error cometido por los empleadores yace en la concepción de que su personal está satisfecho en las condiciones en que se encuentra. Esto se debe a que no se realizan evaluaciones periódicas que permitan medir los niveles de motivación del recurso humano y mucho menos el sentido de pertenencia por la empresa.

Las empresas deben desarrollar a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros, las empresas exitosas en desarrollar su talento humano coinciden en que la experiencia, desempeñando los cargos adecuados, resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Para adelantar la estrategia de desarrollo del recurso humano a través de la experiencia, resulta necesario considerar los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.

Las organizaciones descentralizadas en las que las decisiones están ligadas a evaluaciones de desempeño son más apropiadas para aprovechar este factor

- b. Acompañamiento: el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

3.1.3 Alternativas de reclutamiento

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la empresa. El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las empresas en determinado lugar o época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento en las empresas.

Los elementos que deben analizarse del entorno de reclutamiento son:

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

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer

candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

3.1.3.1 Fuentes externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo están conformados por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa
- b. Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- c. Contactos con sindicatos o asociados gremiales
- d. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos
- e. Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado

- f. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

3.1.3.2 Método de reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Se deja la opción a la organización por optar por un programa de reclutamiento externo por las siguientes razones:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión

ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Se propone usar técnicas de reclutamiento o métodos, y ser utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

A. Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos,

para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

B. Candidatos presentados por empleados de la empresa.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

C. Canales o anuncios.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.

D. Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales.

Directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes

en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

E. Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

F. Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a las empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo. Algunas se especializan en reclutamiento de profesionales; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

3.1.3.3 Fuentes internas

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables- número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.

En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las organizaciones que afectan el proceso generalmente son:

A. Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

B. Políticas de compensación

Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

C. Políticas referentes a los sistemas de contratación

Las empresas definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido

deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.

En la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento ya crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender.
2. Por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.

Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

3. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
4. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter (el principio de Peter 1968 1ª. Edición) denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende

sucesivamente hasta el cargo en que el empleado por ser incompetente se estanca.

5. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
6. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.

3.1.3.4 Métodos de reclutamiento interno

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para conocer lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

En el desarrollo de puntos anteriores, ya habíamos hablado de los métodos que permiten mantener alternativas para el reclutamiento interno. Estas incluyen, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

El inventario de habilidades que consiste en la información que genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

3.1.4 Compensación

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la administración de la organización. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando son adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantenerse en un nivel adecuado con la productividad del empleado para que la organización retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

3.1.4.1 Valuación de puestos

Los sistemas de valuación ayudan a definir la posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos. El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad.

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

3.1.4.2 Sistema de pago

Se propone un sistema de pago por conocimiento, experiencia y nivel académico. Así mismo se propone que la promoción salarial debe establecerse junto con la carrera administrativa, deberá revisarse y ajustarse periódicamente a fin de que refleje los cambios en las tendencias nacionales en cuanto a los índices del costo de la vida.

4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

4.1 Plan de implementación

La implementación del sistema de recursos humanos para una empresa de servicio inicia con la planificación estratégica. Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico. La globalización de los mercados y el cambiante entorno nacional e internacional obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sostener con éxito la implementación.

Para lograr cumplir los objetivos formulados con la implementación del sistema es fundamental, tener claro las políticas que sustentan el plan estratégico:

- a. Políticas de aplicación de recursos humanos: Determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo basado en los estándares internacionales para el correcto desempeño de las tareas; criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación de desempeño a través de un modelo o sistema de evaluación adecuado para lograr las metas propuestas por la empresa.

- b. Políticas de desarrollo de recursos humanos: Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Para cumplir uno de los objetivos del plan es necesario desarrollar un clima organizacional con las exigencias, estableciendo claramente la política de mantención de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de su negocio. Por ende esta fortaleza reconocida por la organización constituye la base para conformar un clima organizacional que permita el éxito de los objetivos planteados.

Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos deben ser materializados a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema o mejorar la gestión para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la empresa en un nivel adecuado. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que se cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados.

4.1.1 Administración por objetivos

Con la implementación del sistema de recursos humanos se debe revisar cada tres meses el avance hacia los objetivos. La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización.

Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la administración por objetivos funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo.

En este proyecto se propone que las organizaciones de servicio tomen en cuenta los siguientes componentes:

- a. La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
- b. La participación en la toma de decisiones: El director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c. Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- d. Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

La administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la organización y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

- a. Identificar las tareas laborales clave del empleado: El establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.

- b. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: Identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, sea realista y considere las tareas que desarrollaran.
- c. Permitir la participación activa del empleado: Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera.
- d. Marcar el orden de prioridad de las metas: Cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia.
- e. Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas.
- f. La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta.
- g. Ligar las recompensas a las metas logradas.

4.1.2 Capacitación

En este proyecto se debe tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al

personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo.

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones deben preocuparse por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los servicios e incrementar la productividad para que la institución siga siendo competitiva. Se propone cursos para un programa de capacitación. Ver Anexo A.

4.1.3 Medición de los procesos

Para la medición de los procesos establecidos, inicialmente es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicarnos cuáles son los resultados tangibles que estamos obteniendo, para que con esta información estemos en condiciones de compararnos objetivamente.

Todas las organizaciones dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Se Debe tener la disposición de hacer nuestro trabajo. “Alcanzar los estándares no es suficiente, debemos sobresalir. Sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar nuestra atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia”.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la medición de los procesos se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. Diagramas de flujo del proceso: Estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. Hojas de seguimiento: Se emplean para registrar la ocurrencia problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. Diagrama de causa y efecto: Este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. Análisis de Pareto: Ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La medición de los procesos debe estar dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

4.1.3.1 Reclutamiento y colocación

Con la implementación de este sistema se busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

La administración del programa de personal será responsable del funcionamiento administrativo. En cuanto a la responsabilidad inmediata para la ejecución del programa, corresponderá al jefe de personal. El programa será realizado por un grupo de empleados con preparación profesional a las órdenes del Jefe de Personal, quien responderá ante la administración general.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Al desconocer el reclutamiento de personal implica un costo oculto.

4.1.3.2 Diseño de puestos

Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Se debe apoyar mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- a. Autonomía: responsabilidad por el trabajo: significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- b. Variedad: uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

- c. Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea.
- d. Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- e. Retroalimentación: información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos institucionales, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto.

4.1.3.2.1 Especialización de puestos

Para la implementación del sistema de recursos humanos se debe tener clara diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

A. Especialización insuficiente

Cuando los puestos no se encuentran suficientemente especializados, se proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden

dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

B. Especialización excesiva

A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas que se proponen son:

- a. Rotación de labores: Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar.
- b. Inclusión de nuevas tareas: Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- c. Enriquecimiento del puesto: Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

4.1.3.2.2 Enriquecimiento de puestos

El enfoque del enriquecimiento en este proyecto pretende alcanzar dos objetivos. Por un lado, aumentar la eficacia de la organización y, por otro,

conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, etc. Con ello se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

Mientras que la ampliación del contenido de un puesto de trabajo se traduce en una mayor heterogeneidad de tareas, en el enriquecimiento del contenido la heterogeneidad es más bien de funciones. Sin embargo, esta distinción no se acompaña de ningún tipo de juicio de valor respecto a la idoneidad de una sobre la otra.

Según Herzberg, (1940, página 237) es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la institución, de la labor realizada por su personal.

4.1.3.2.3 Expansión de puestos

En las organizaciones de servicio existen variedad de tareas, y las tareas de poco contenido que pueden despertar sentimientos de monotonía y

aburrimiento. Distintos estudios señalan que las personas suelen manifestar mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona. Sin embargo, cuando el trabajo es repetitivo, rutinario, poco variado y no permite la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones y cierto grado de responsabilidad sobre ellas se traduce en una menor satisfacción laboral de la persona.

Los puestos de trabajo que pueden ser objeto de un programa de ampliación de su contenido deben ser similares entre sí desde el punto de vista cualitativo. La ampliación supone una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas.

La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo.

4.1.3.2.4 Rotación de puestos

Para la implementación del sistema de recursos humanos, la rotación de puestos es un factor indispensable. Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Las razones que pueden justificar la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas: la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Un aspecto que conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

4.1.3.2.5 Descripción de puestos

A. Gerencia de Recursos Humanos

La responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos incluye lo siguiente:

- a. **Objetivos Corporativos:**
 - i. Cumplir con las obligaciones legales
 - ii. Proporcionar prestaciones
 - iii. Relaciones entre el sindicato y la empresa

- b. Objetivos Funcionales:
 - i. Planeación de los recursos humanos
 - ii. Relaciones con los empleados
 - iii. Selección
 - iv. Capacitación y desarrollo
 - v. Evaluación
 - vi. Ubicación
 - vii. Retroalimentación

- c. Objetivos personales:
 - i. Evaluación
 - ii. Ubicación
 - iii. Retroalimentación

- d. Actividades:
 - i. Capacitación y desarrollo
 - ii. Evaluación
 - iii. Ubicación
 - iv. Retroalimentación

B. Asistente de Gerencia

- a. Organización de las actividades generales de la Gerencia.
- b. Distribución de tareas y verificación del cumplimiento a los subordinados
- c. Planeación de los recursos humanos.
- d. Apoyo en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- e. Planificación de seminarios y talleres de actualización del recurso humano.
- f. Capacitación y desarrollo del recurso humano.

C. Secretaria Asistente del departamento

- a. Velar por el correcto trámite de los asuntos que se presentan a consideración en la Gerencia.
- b. Organiza y mantiene actualizados los archivos de la oficina.
- c. Vela por el buen uso del equipo de oficina y el equipo de cómputo y reporta los desperfectos que se presenten.
- d. Lleva registro sobre documentos recibidos y enviados.
- e. Atiende y anuncia a personas que concretaron cita con la Gerencia
- f. Lleva la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de la Gerencia y lo mantiene informado al respecto.
- g. Vela por el abastecimiento apropiado y oportuno de materiales y útiles de oficina.
- h. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por la Gerencia.

4.2 Integración de personal

Para la integración de personal dentro de las organizaciones de servicio, se tiene que dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera poder integrar el recurso humano según las necesidades.

La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticos procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia. Cuando se detecta una falla en la coordinación.

4.2.1 Desarrollo y supervisión

El desarrollo y la supervisión del personal de las organizaciones deberá corresponderle al director de cada departamento o unidad, a su vez, al director de cada unidad o departamento será, supervisado por la administración general.

Con este sistema de recursos humanos se busca estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de Administración Pública - INAP- los cuales realmente vienen a beneficiar no solo en conocimientos de los trabajadores sino a la organización.

Los trabajadores serán certificados, y de esta forma tener créditos como trabajador especializado. Se debe dotar de las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso administrativo de atención al público, como lo son, los insumos de oficina y una oficina automatizada.

4.2.2 Evaluación y promoción

El sistema de evaluación y promoción debe ser administrado también por la oficina de administración de personal, este sistema, tal como está planteado,

es una herramienta útil que necesitaría únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de que la oficina pueda encargarse de establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal.

Esto, además, vendrá a motivar a los empleados a poner más empeño en la realización de sus actividades. El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el director de cada unidad o departamento, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal.

4.3 Clima organizacional

Con la implementación de un sistema de recursos humanos los factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas será muy importante, dado que el clima de las organizaciones parte fundamental para el desempeño de los trabajadores. Las empresas no deben ser de una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

El clima organización es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se debe implementar un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de ésta, es

por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio, de la empresa y de los usuarios de servicio.

Es responsabilidad del administrador crear un clima organizacional agradable en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

4.3.1 Motivación

La motivación es parte importante en el sistema de recursos humanos, es por ello que con la implementación de este proyecto se debe dar importancia y encasillar a las personas a través de ciertas actitudes, y para que en las organizaciones halla voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales, es importante diseñar un plan de motivación. Particularmente se debe implantar programas de motivación, y no olvidarse también de los incentivos.

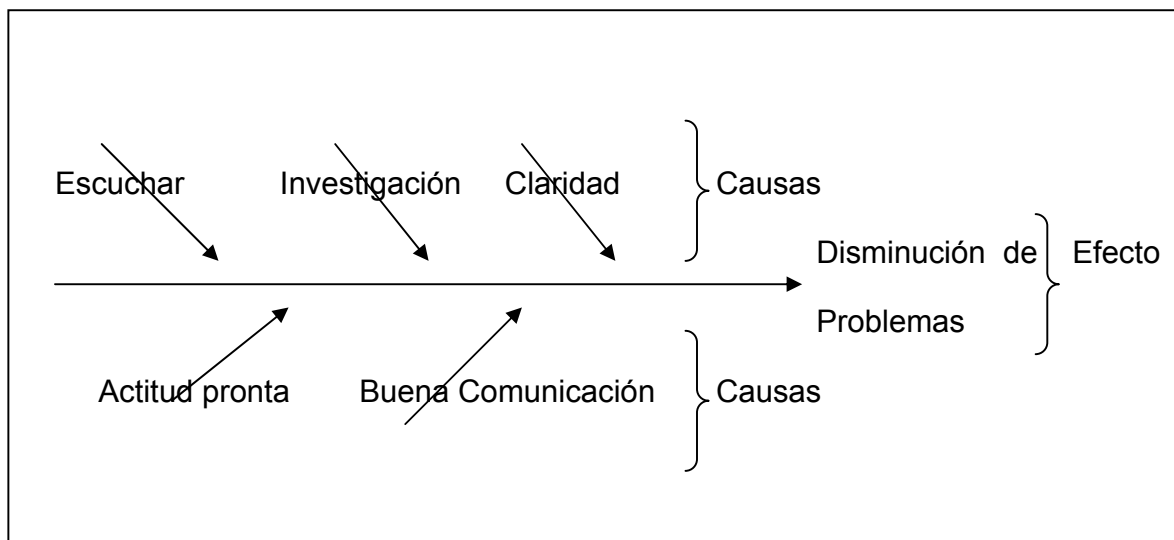
4.3.2 Comunicación

Los canales de comunicación y organización deben crearse, a la par de dirigir y controlar, debe darse orientación y asesoramiento. El personal, trabajará sin necesidad de una estrecha supervisión; pero, deben establecerse los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.

Esta implementación permite, por medio de la comunicación, que los funcionarios de las unidades de personal deban tener a su disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir, aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éste debe formularse a la luz de las necesidades.

A continuación se describe las causas y el efecto para obtener una buena comunicación.

Figura 2. Diagrama de causas y efecto de la comunicación



FUENTE: Administración de Operaciones. Pág. 265

Para poder llevar a cabo una adecuada administración del personal, es necesario que exista una comunicación constante en doble vía, tanto formal como informal entre los funcionarios y el personal subordinado.

4.3.3 Dirección

Con la implementación de un sistema de recursos humanos permite que la dirección del personal motive a los trabajadores reduciendo sus niveles actuales de insatisfacción y eliminando una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva de parte de la dirección, puesto que la habilidad de un supervisor, director o encargado en la comunicación está relacionada con su eficacia para dirigir el comportamiento de las personas.

La dirección de personal de las organizaciones, tiene como responsabilidad la comunicación, como una función administrativa eficiente. Así como, guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización. A través de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, puede llevar a la organización a tener una imagen diferente.

4.3.4 Control

Para complementar la administración, y dirigido a su personal, el control, tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de la organización y la aplicación de los correctivos necesarios. En el proceso de control se menciona los siguientes pasos:

- a. Establecimiento de estándares, comparación de los resultados reales con los estándares y la toma de la acción correctiva.

- b. Definir estándares solamente al final de un proceso en vez de varios puntos en el camino, da como resultado errores y discrepancias detectadas en el proceso relativamente tarde.

De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso. Más que inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto estratégico de control, se toma solamente una parte para inspección. Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de diferentes tipos: cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad son cuatro tipos de estándares.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

5.1 Lineamiento para la ejecución

Los lineamientos que rigen la ejecución del seguimiento y control de la implementación del sistema de recursos humanos, se establece que debe haber evaluadores para dar seguimiento al sistema implementado. Y consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una necesidad específica.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo administrativo tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con el proceso.

5.2 Auditoria y mejora continua

Para el seguimiento de este proyecto es necesario realizar una auditoria de la administración de personal y determinar como un método de seguimiento. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la institución con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los directores de unidades como a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la institución.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas.

Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

A continuación se presenta el contenido de una auditoría de administración de personal.

Figura 3. Áreas que cubre una auditoría de Recursos Humanos

Sistema de Información	
<p><u>Planes de Recurso Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimación de la oferta y la demanda • Inventario de Recursos Humanos • Planes de sustitución y reemplazo 	<p><u>Administración de la compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
<p><u>Análisis de puestos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles y estándares de puestos • Descripción de puestos • Especificaciones del puesto 	<p><u>Igualdad de oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Promoción • Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<p><u>Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas del personal • Disponibilidad de candidatos • solicitudes 	<p><u>Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de selección • Procedimientos • Seguimiento
<p><u>Capacitación y orientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Capacitación • Aprendizaje 	<p>Desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<p><u>Evaluación del desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones • Técnicas de evaluación • Procedimientos disciplinarios • Retroalimentación 	<p><u>Administración de las relaciones laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de contratos • Resolución de conflictos • Potencial del conflicto • Tasa de rotación

FUENTE: Administración de Recursos Humanos¹, página 522

¹ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis

5.2.1 Auditoría de calidad

En la auditoría de calidad en un sistema de recursos humanos, ayuda al análisis de las políticas y prácticas del sistema y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

En sentido general, los principales objetivos que constituyen a la auditoría son el control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humano e informático.

La auditoría de calidad no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando la auditoría esta bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

Para dar seguimiento se debe revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación de los reportes y asegurar que la organización los este cumpliendo y respetando.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

5.3 Perspectivas a futuro

El campo de la administración de recursos humanos, enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la organización, y de carácter profesional. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas. El sistema de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la empresa.

Para actuar con eficacia, se deben contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a los objetivos; siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos.

5.4 Seguimiento

El seguimiento constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado.

Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

El seguimiento permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas.

5.5 Capacitación

Como parte del seguimiento de la implementación del sistema de recursos humanos, se debe tomar en cuenta la capacitación, que es parte fundamental en los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad.

En el capítulo cuatro se menciona que la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Es por ello que las instituciones deben preocuparse por capacitar al personal, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los servicios e incrementar la productividad para que la institución siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por la organización.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- a. Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de los servicios, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- b. Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir institución y empleado.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución.

5.6 Revisión

Todo el sistema implementado deberá ser congruente con el plan de desarrollo, asegurando el mejoramiento. El objetivo principal es la actualización de los estatutos, reglamentos, lineamientos y políticas, que garanticen la planeación, programación de la ejecución del sistema.

Este criterio es básicamente para revisar que la información contenida en él sea real y susceptible de comprobarse.

5.7 Evaluación y control

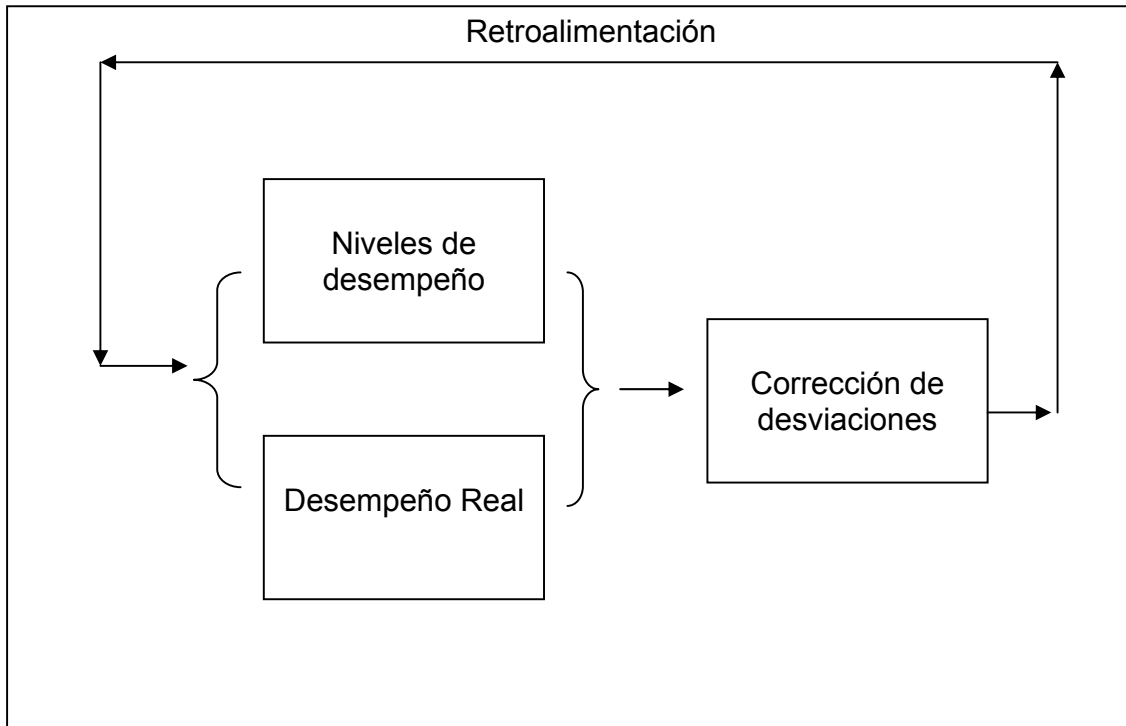
Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

A continuación se presenta un diagrama de un sistema de evaluación y control.

Figura 4. Diagrama de un sistema de control



FUENTE: Propuesta de proyecto

CONCLUSIONES

1. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio del crecimiento y avance de la organización; según la encuesta realizada, el 89.52% de los trabajadores está satisfecho con la organización.
2. La Investigación señala que los empleados, como integrantes de los grupos de trabajo, están comprometidos a lograr alcanzar la meta de la organización.
3. Las organizaciones tienen el deber de desarrollar a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros; las empresas exitosas son aquellas que desarrollan su talento humano coincidiendo en la experiencia, ya que en la empresa sólo el 57.62% de los trabajadores ha recibido capacitación.
4. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa. En este aspecto, el 63.81% de los empleados de la empresa se siente motivado.

5. El 76.04% de los empleados opinó favorablemente que “el trabajo en equipo”, contribuye al éxito de las operaciones de la empresa productora de servicios.

6. Un sistema de recursos humanos está constituido fundamentalmente en concebir al trabajador, dentro de la organización, como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

7. El 73.57% de los empleados opinó favorablemente que la labor del Departamento de Recursos Humanos contribuye a las relaciones sólidas, ya que la capacitación ha contribuido a mejorar la calidad de su trabajo y al enriquecimiento en el desempeño de sus labores.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema de recursos humanos para la administración de personal, para que en ella se centralicen las actividades concernientes a la logística de personal de la organización.
2. Atender como la parte más importante de la organización, al recurso humano y trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".
3. Crear canales de comunicación y organización a la par de dirigir y controlar, y debe darse orientación y asesoramiento. El personal de cualquier organización, puede trabajar sin necesidad de una estrecha supervisión; pero, deben establecerse los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.
4. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal y profesional.
5. Dar seguimiento a la implementación del sistema de recursos humanos, y verificar el cumplimiento en forma adecuada de las políticas, como los lineamientos de la organización. Usando las técnicas de: enfoque corporativo, consultor externo, efecto retrospectivo de logros y enfoque por objetivos.

6. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar los principios fundamentales; en la dotación es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos, en su propio beneficio y en el de la empresa.

7. Considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de Recursos Humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa. Colombia: Legis Editores, S.A.
2. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. 7a. Edición. México: Printice may Hispanoamericana. S.A. 1996.
3. Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México. 1994.
4. Werther, Jr. Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª. edición, 2000, Editorial McGraw-Hill.
5. Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. 1999. México: Editorial Trillas.
6. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Chiavenato I 1994. Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
7. Dessler G. Organización y Administración: enfoque situacional. México: 1979. Prentice Hall.
8. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. Hall, R. 1996. 2ª. Edición. México: Printice Hall.
9. Addison Wesley, Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Iberoamericana.
10. www.monografias.com marzo de 2005
11. www.elprisma.com mayo de 2005

ANEXOS

ANEXO A

CURSO: <u>FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</u>					PROGRAMA: <u>FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</u>			
INSTRUCTOR: <u>A DEFINIR POR LA EMPRESA</u>					MÓDULO: <u>NÚMERO UNO</u>			
Objetivo General	Objetivo Específico	Temario	Material Didáctico y Equipo	Referencias del módulo	Grupo Objetivo	Número de horas	Número de participantes	Requisitos
El propósito de este seminario, es enseñar cómo se deben aplicar los cinco principios de los equipos de alto desempeño, en la vida personal y laboral de las personas, para que la vida sea más efectiva y lograr a través de la sinergia y el trabajo en equipo, resultados excepcionales. Al final, trae como consecuencia verdaderos éxitos y felicidad duradera, en la vida personal y laboral de todo individuo que las pone en práctica.	Después que los participantes hayan asistido al curso deben ser capaces de: entender la importancia del trabajo en equipo y alto desempeño. La forma efectiva de poner en práctica los cinco factores en su vida laboral y personal. Fomentar el trabajo en equipo con los miembros de departamento y de toda la empresa. Entendimiento y asimilación rápida de los cambios en el ambiente empresarial actual. Desarrollar la integración en el nivel más alto con todos los miembros de su departamento.	Cambios en el ambiente empresarial actual. Formación de equipo de alto desempeño. Las cinco características de los equipos de alto desempeño. Herramientas de medición de la integración, niveles de desarrollo y diagnóstico de los equipos de trabajo.	Manual del participante, lapiceros, papel para apuntes, identificador de cada participante, evaluaciones del evento, marcadores para pizarrón y para papel de rotafolio, computadora portátil, pantalla de proyecciones, micrófono, videos y videocasetera.	Bucholtz, S. Roth, T. "Clearing the High Performance Team", Wilson Learning Corporation, Editorial Jhon Wiley & Sons Inc. USA, 1995	Líderes Estratégicos, Gerentes, Supervisores, Líderes de Equipos, Profesionales, Técnicos, Operarios y Administración	24 horas	De 10 a 25 personas	Ninguno
Observaciones: El Instructor debe tener amplio dominio, una actitud y personalidad propia sobre el tema de Formación de Equipos de Alto Desempeño, y manejar el modelo de los cinco factores de los equipos de Alto Desempeño. El Instructor deberá ser escogido por las personas encargadas de capacitación de la empresa, para definir si se requerirá de un Instructor interno o externo de la empresa.								

CURSO: DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DEL LIDERAZGO PROGRAMA: FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

INSTRUCTOR: A DEFINIR POR LA EMPRESA

MÓDULO: NÚMERO DOS

Objetivo General	Objetivo Especifico	Temario	Material Didáctico y Equipo	Referencias del módulo	Grupo Objetivo	Número de horas	Número de participantes	Requisitos
El propósito de este Taller es proveerles a los participantes, los conocimientos y las herramientas necesarias para interactuar en una capacidad de liderazgo, asociada a todos los niveles de la organización para enriquecer el trabajo en equipo.	Después que los participantes hayan asistido al taller deben ser capaces de: Usar el modelo del liderazgo inspirado. entrenar para mejorar el desempeño en el trabajo. Comunicarse de una manera más efectiva.	Los principios de la motivación. Habilidades de enseñar. Habilidades de comunicación y atención. Interacción grupal, personal y en el trabajo. Modelo del Liderazgo inspirado. Aplicación del modelo de liderazgo inspirado. Maneras de comunicarse con las personas en el trabajo.	Manual del participante, lapiceros, papel para apuntes, identificador de cada participante, evaluaciones del evento, marcadores para pizarrón y para papel de rotafolio, computadora portátil, pantalla de proyecciones, micrófono, videos y videocasetera.	Zenger, J. “Leadership: Management’s Better Alf”, Wilson Learning Corporation, Editorial Jhon Wiley & Sons Inc. USA, 1995.	Líderes Estratégicos, Gerentes, Supervisores, Líderes de Equipos, Profesionales, Técnicos, Operarios y Administración	8 horas	De 10 a 20 personas	Ninguno

Observaciones: El Instructor debe tener amplio dominio, una actitud y personalidad propia sobre el tema de Liderazgo, preparación y Comunicación, que conozcan modelos y maneras de aplicación de los temas. El Instructor deberá ser escogido por las personas encargadas de capacitación de la empresa, para definir si se requerirá de un Instructor interno o externo de la empresa.

CURSO: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIOPROGRAMA: FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑOINSTRUCTOR: A DEFINIR POR LA EMPRESAMÓDULO: NÚMERO TRES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Temario	Material Didáctico y Equipo	Referencias del módulo	Grupo Objetivo	Número de horas	Número de participantes	Requisitos
El propósito de este taller, es cubrir formas de cómo los participantes, pueden ayudar a los empleados a cambiar sus actitudes negativas o de desconocimiento en oportunidades para la contribución personal, y para la organización.	Después que los participantes hayan asistido al taller deben ser capaces de: Manejar el impacto en la organización de los cambios y el efecto de los mismos en los empleados. Planificar formas para explicar los cambios a las personas afectadas, para que considere los aspectos positivos y negativos del cambio. Implementar cambios de manera que los empleados se incorporen rápidamente a los cambios en la organización.	Descripción de la necesidad de cambio y los cambios específicos que se requieren. Preguntas por las reacciones. Aclaración de cualquier malentendido o objeción. Preguntas para dar ideas de cómo hacer cambio lo más sutilmente que se pueda. Seguimiento a través del control del plan y de los progresos.	Manual del participante, lapiceros, papel para apuntes, identificador de cada participante, evaluaciones del evento, marcadores para pizarrón y para papel de rotafolio, computadora portátil, pantalla de proyecciones, micrófono, videos y videocasetera.	Naisbitt, J. Aburdene, P. “Mega tendencias 2000. Grupo editorial Norma, Colombia, 1999.	Líderes Estratégicos, Gerentes, Supervisores, Líderes de Equipos, Profesionales, Técnicos, Operarios y Administración	8 horas	De 10 a 25 personas	Ninguno
Observaciones: El Instructor debe tener amplio dominio, una actitud y personalidad propia sobre el tema de Administración y manejo del cambio, con conocimientos de modelos de cómo manejar, monitorear progresos de planes de Cambio en empresas. El Instructor deberá ser escogido por las personas encargadas de capacitación de la empresa, para definir si se requerirá de un Instructor interno o externo de la empresa.								

ANEXO B

Modelo de Encuesta

La presente encuesta pretende recabar información para determinar los elementos y características de la cultura organizacional de los empleados de una empresa de servicio, para diseñar un sistema de recursos humanos.

La encuesta es anónima, por lo tanto, sus respuestas serán manejadas con debida discreción y confidencialidad, a efecto que pueda expresarse con entera libertad.

Por favor, responda a las preguntas marcando con una "X" en la casilla de su elección; en caso que no tenga un concepto claro, puede preguntar con toda confianza.

Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____
Estado civil: Casado (a) _____ Saltero (a) _____
Edad: _____ años

1. ¿Es puntual el ingreso del personal a sus labores?

- _____ Casi nunca
- _____ Rara vez
- _____ De vez en cuando
- _____ Bastante seguido
- _____ Casi siempre

2. ¿Realizan sus tareas eficientemente las personas?

- _____ Casi nunca
- _____ Rara vez
- _____ De vez en cuando
- _____ Bastante seguido
- _____ Casi siempre

3. ¿Existe satisfacción con el trabajo que desempeña?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

4. ¿Se alcanzan los objetivos y metas esperados?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

5. Cuando hay necesidad de tomar una decisión urgente, ¿la toma sin mayor inconveniente?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

6. ¿Existe confianza de parte de la superioridad para que pueda tomar decisiones?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

7. ¿Se siente satisfecho con las condiciones laborales de la organización?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

8. ¿Existe preocupación por parte de la empresa por saber cómo se siente en su puesto de trabajo?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

9. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Institución?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

10. Si ha recibido capacitación, ¿le han dado seguimiento a lo aprendido?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

11. ¿saben Los empleados la diferencia entre trabajo en grupo y en equipo?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

12. ¿Están claros los objetivos en el equipo de trabajo?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

13. ¿Las habilidades, el conocimiento y la experiencia de cada miembro del equipo, ¿es aprovechada completamente?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

14. ¿conducen las metas de mi área de trabajo con las metas generales del equipo?.

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

15. Como equipo, ¿evalúan su trabajo y hacen ajustes durante la marcha cuando sea necesario?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

16. ¿Existe comunicación entre los integrantes y el líder del equipo?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

17. La interacción entre los miembros del equipo, ¿se caracteriza por ser abierta, clara y sincera?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

18. ¿los anima el ambiente de trabajo a ser transparentes y que tengan comunicación abierta?

- Casi nunca
- Rara vez
- De vez en cuando
- Bastante seguido
- Casi siempre

19. ¿Acepta y responde a la dirección del líder de su equipo?

_____ Casi nunca

_____ Rara vez

_____ De vez en cuando

_____ Bastante seguido

_____ Casi siempre

El universo de la presente investigación estuvo conformado por los 84 empleados que laboran en la empresa productora de servicios, ubicada en la 3a. Avenida "A" 13-78, zona 13, Lomas de Pamplona de la capital. Personal que labora en las oficinas administrativas y en el área de operación. El que labora en el área administrativa está conformado por oficinas, gerente de departamento, asistentes y secretarias, en total son 15 personas; y el personal de la planta está conformado por inspectores, supervisores, asistentes, operadores, y conserjes, los cuales poseen un nivel de escolaridad que va desde personas que llegaron a nivel medio hasta bachilleres, en su totalidad son 69 personas. Debido a que todo el personal recibe capacitación, y en todos los departamentos de la Empresa se ha observado el mismo problema, se hace necesario que de este universo, según el método aleatorio, al azar se tomó una muestra de 70 personas, las cuales fueron escogidas de los listados de empleados de la empresa; esta muestra estuvo conformada por 13 personas que laboran en las oficinas administrativas y 57 personas que laboran en el área de operación.

Para la determinación de la muestra se utilizó un método aleatorio al azar, aplicando para ello la fórmula de estimación de una proporción poblacional:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)e^2/4 + pq}$$

Fuente: Scheaffer, R., Mendenhall, W. Ott, I., "Elemento de muestreo", Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1986.

En donde

N = universo

P = probabilidad de ocurrencia

Q = probabilidad de no ocurrencia

E = error de muestreo

n = tamaño de la muestra

Al sustituir en la fórmula anterior los valores siguientes:

$$N = 84$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

De esta fórmula se obtuvo una muestra de 70 casos. Los 70 casos fueron repartidos entre el personal que labora en el área de operación y las oficinas administrativas, proporcionalmente según el número de empleados de cada área de la empresa. Se escogió a los candidatos según el listado de empleados proporcionado por el gerente de Recursos Humanos, no importando su nivel jerárquico o puesto que desempeñan ni el área de trabajo. El 82% de la muestra se realizó con los empleados de operación y el 18 % restante se realizó con los empleados de oficinas administrativas, por esta razón la muestra se repartió de la siguiente manera.

82% de la muestra fueron empleados del área de operación	= 57 casos
34 % de la muestra fueron empleados del área administrativa	= 13 casos
Total	= 70 casos

CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS SEGÚN FACTOR DE ESTUDIO

Las 19 preguntas del cuestionario fueron clasificadas en cinco factores. Se hizo esta separación para determinar cuáles de los cinco aspectos se encuentran en un nivel satisfactorio y cuáles se deben reforzar para obtener un nivel cultural adecuado y poder llegar a conformar un equipo de trabajo de alto nivel, con el personal de la empresa productora de servicios.

Los parámetros que se tomaron para determinar los niveles de aceptación o rechazo, de haber o no haber alcanzado los objetivos de la investigación, fue por medio de porcentajes que alcanzaron los criterios después de haberlos medido. Se determinó que si se encontraban en el rango de 0% a 50% se rechazaba y si se encontraba entre 51% y el 100% se aceptaba. Se definieron tres grandes grupos o criterios de respuestas: Casi Siempre y Bastante Seguido, el primero; De vez en Cuando, el segundo; Rara Vez y Casi Nunca, el tercero. estos fueron comparados y analizados para determinar un porcentaje más valedero de la opinión de la mayoría de los encuestados.

Factor:

Trabajo en Equipo

Respuestas	Casi Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Bastante Seguido	Casi siempre
Pregunta 2	5	4	4	17	40
Pregunta 11	41	12	0	8	9
Pregunta 13	0	2	8	0	60
Pregunta 14	1	0	0	5	64
Pregunta 15	6	8	13	22	11
Pregunta 16	2	4	2	0	62
Pregunta 18	0	1	2	10	57
Sumatoria	55	31	29	62	303
Porcentaje	11.46	6.46	6.04	12.92	63.13

Factor:

Comunicación Excelente

Respuestas	Casi Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Bastante Seguido	Casi siempre
Pregunta 8	5	4	4	17	40
Pregunta 12	41	12	0	8	9
Pregunta 17	0	2	8	0	60
Sumatoria	46	18	12	25	109
Porcentaje	21.90	8.57	5.71	11.90	51.90

Factor:

Liderazgo

Respuestas	Casi Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Bastante Seguido	Casi siempre
Pregunta 5	23	8	11	16	12
Pregunta 6	18	12	13	8	19
Pregunta 19	0	0	0	0	70
Sumatoria	41	20	24	24	101
Porcentaje	19.52	9.52	11.43	11.43	48.10

Factor:

Ambiente Laboral

Respuestas	Casi Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Bastante Seguido	Casi siempre
Pregunta 3	0	2	9	13	46
Pregunta 4	3	3	5	13	46
Pregunta 7	0	0	0	0	70
Sumatoria	3	5	14	26	162
Porcentaje	1.43	2.38	6.67	12.38	77.14

Factor:

Capacitación

Respuestas	Casi Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Bastante Seguido	Casi siempre
Pregunta 1	1	2	3	14	50
Pregunta 9	16	8	30	3	13
Pregunta 10	7	6	16	13	28
Sumatoria	24	16	49	30	91
Porcentaje	11.43	7.62	23.33	14.29	43.33

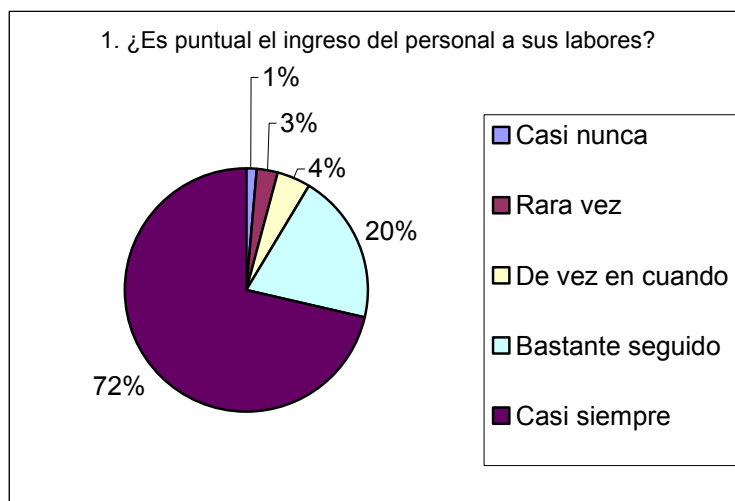
Factor:

Relaciones Sólidas

Pregunta 1	1	2	3	14	50
Pregunta 3	0	2	9	13	46
Pregunta 4	3	3	5	13	46
Pregunta 7	0	0	0	0	70
Pregunta 9	16	8	30	3	13
Pregunta 10	7	6	16	13	28
Sumatoria	27	21	63	56	253
Porcentaje	6.43	5.00	15.00	13.33	60.24

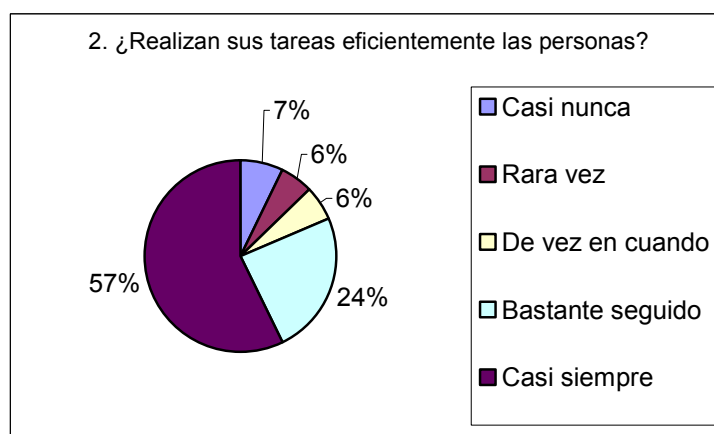
ANEXO C

Gráfico C1



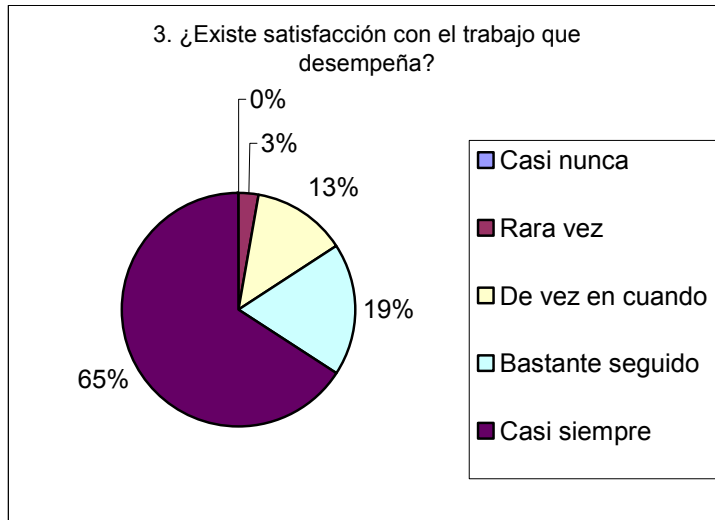
La gráfica C1 muestra que el 92% del personal es puntual.

Gráfico C2



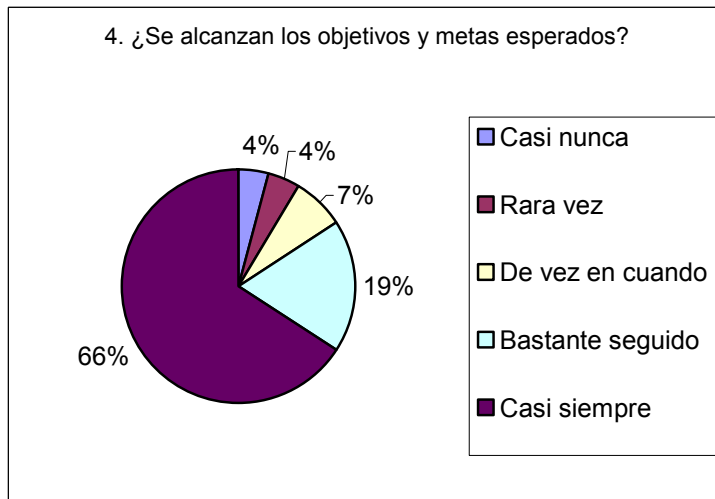
La gráfica C2 muestra que en la empresa se trabaja con una eficiencia del 81%.

Gráfico C3



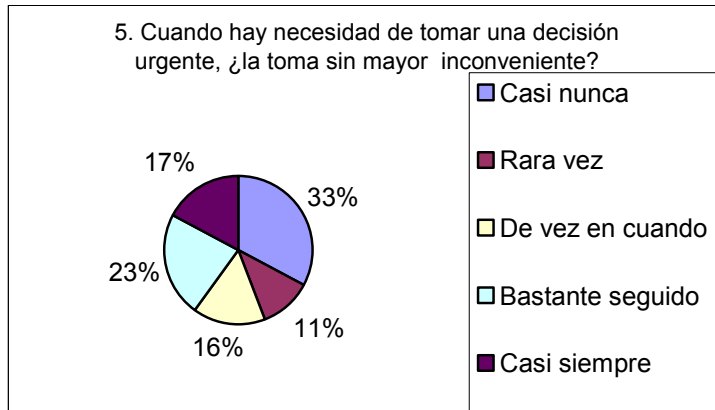
La gráfica C3 muestra que el 84% de los trabajadores está satisfecho con el trabajo que desempeña.

Gráfico C4



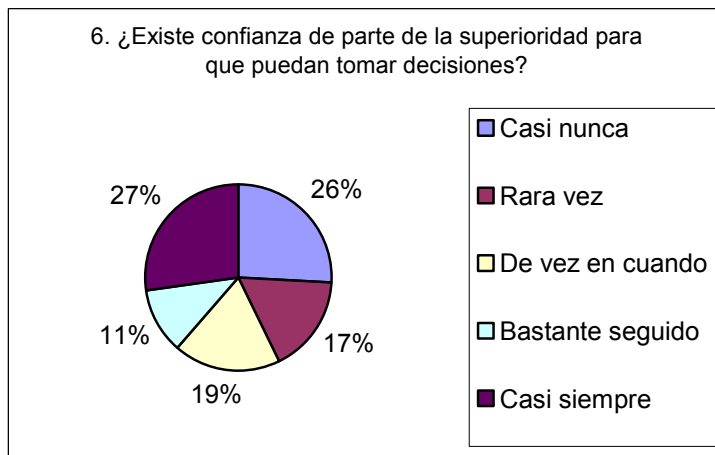
La gráfica C4 muestra que los objetivos y metas son alcanzados en un 85%.

Gráfico C5



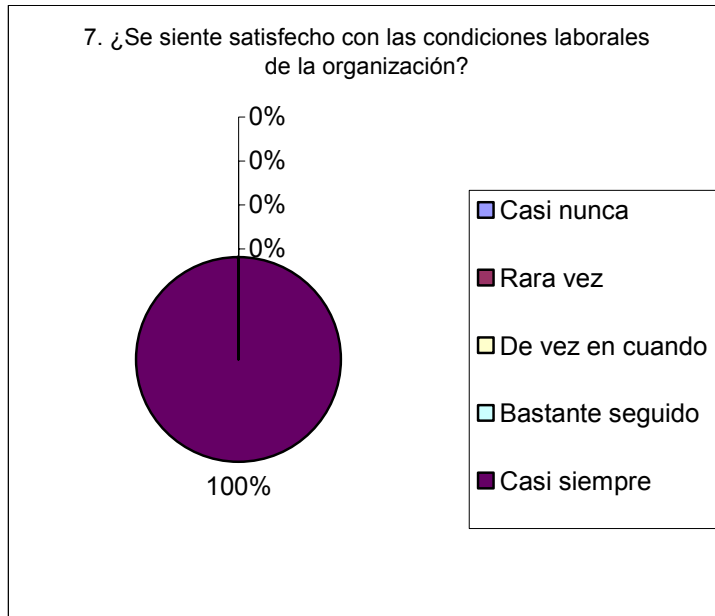
La gráfica C5 muestra que sólo el 40% del personal puede tomar una decisión.

Gráfico C6



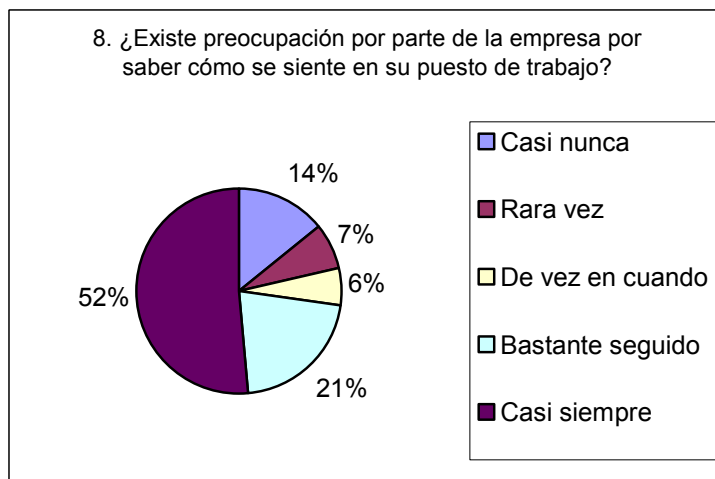
La gráfica C6 muestra que sólo el 38% del personal tiene confianza de la superioridad.

Gráfico C7



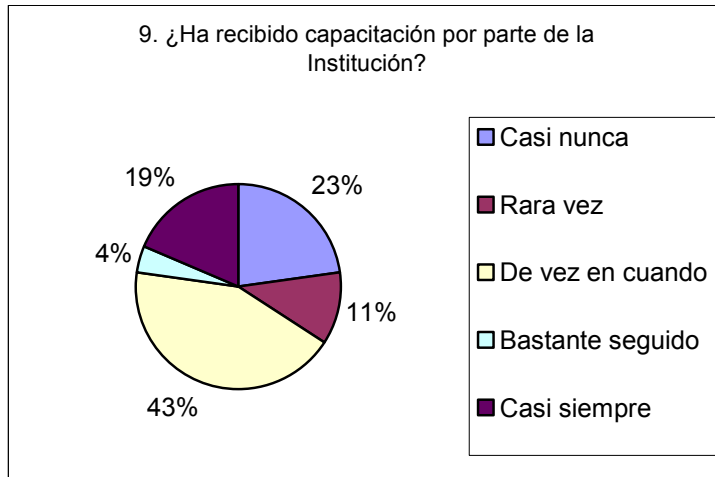
La gráfica C7 muestra que todo el personal se siente satisfecho con las condiciones laborales.

Gráfico C8



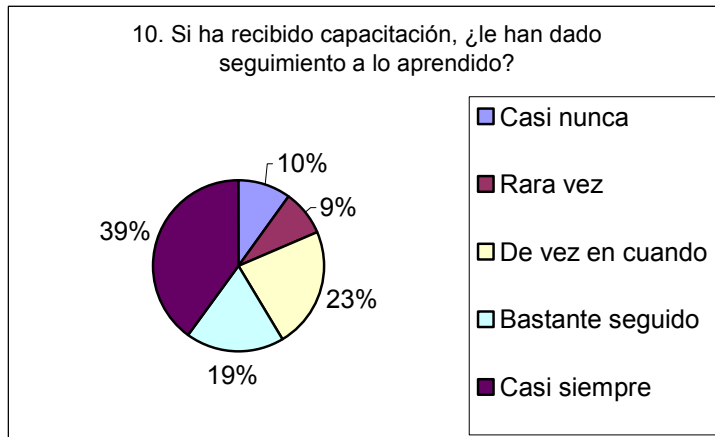
La gráfica C8 muestra que la empresa se preocupa por el trabajador en un 73%.

Gráfico C9



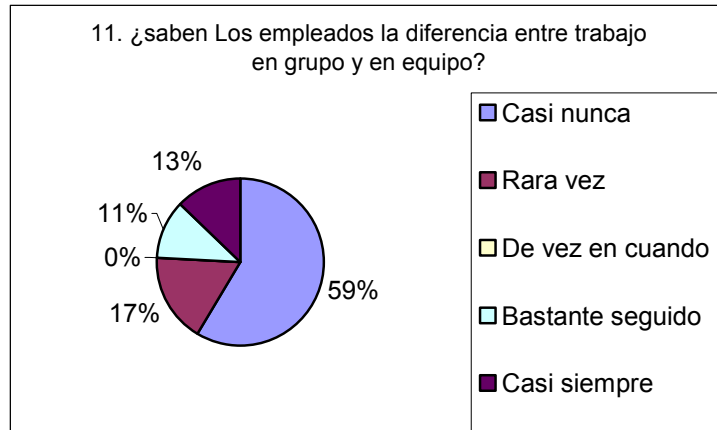
La gráfica C9 muestra que sólo el 23% de los trabajadores han recibido capacitación.

Gráfico C10



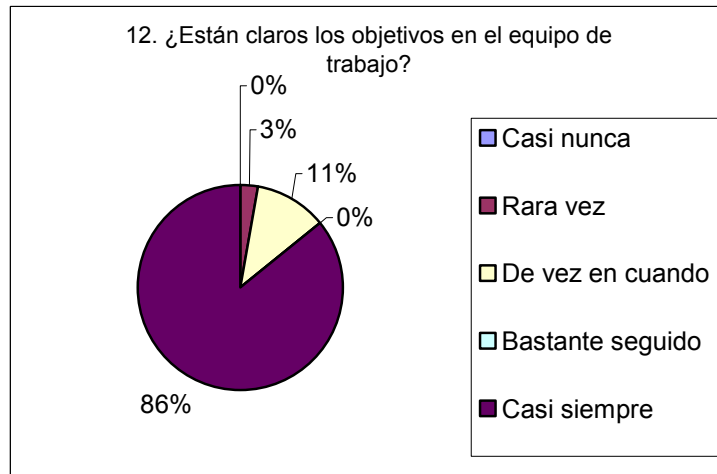
La gráfica C10 muestra que sólo el 58% de los trabajadores capacitados le dan seguimiento.

Gráfico C11



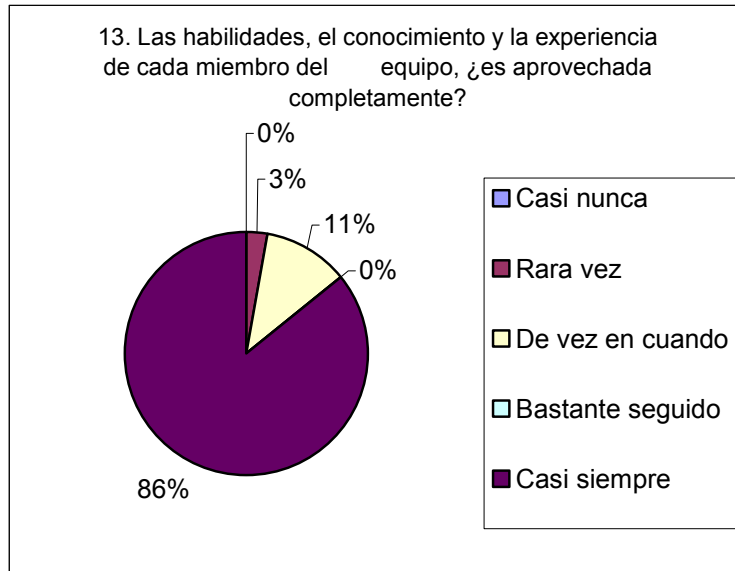
La gráfica C11 muestra que sólo el 24% de los trabajadores sabe la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo.

Gráfico C12



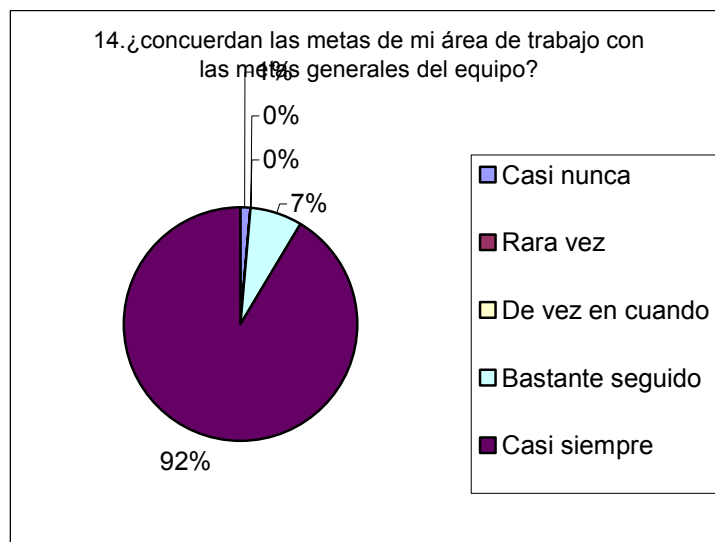
La gráfica C12 muestra que los objetivos en el equipo de trabajo están claros en un 86%.

Gráfico C13



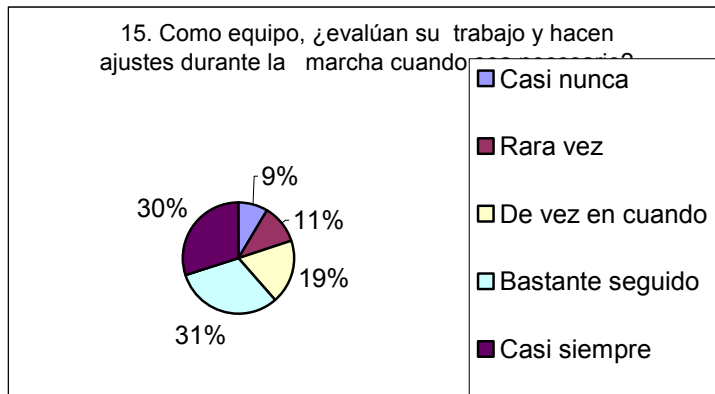
La gráfica C13 muestra que la experiencia de los miembros del equipo de trabajo es aprovechada en un 86%.

Gráfico C14



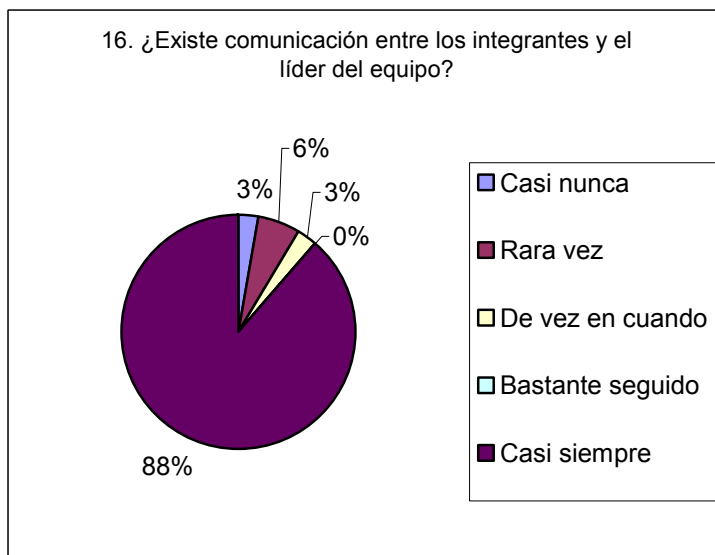
La gráfica C14 muestra que las metas en las áreas de trabajo concuerdan con las metas generales en un 99%.

Gráfico C15



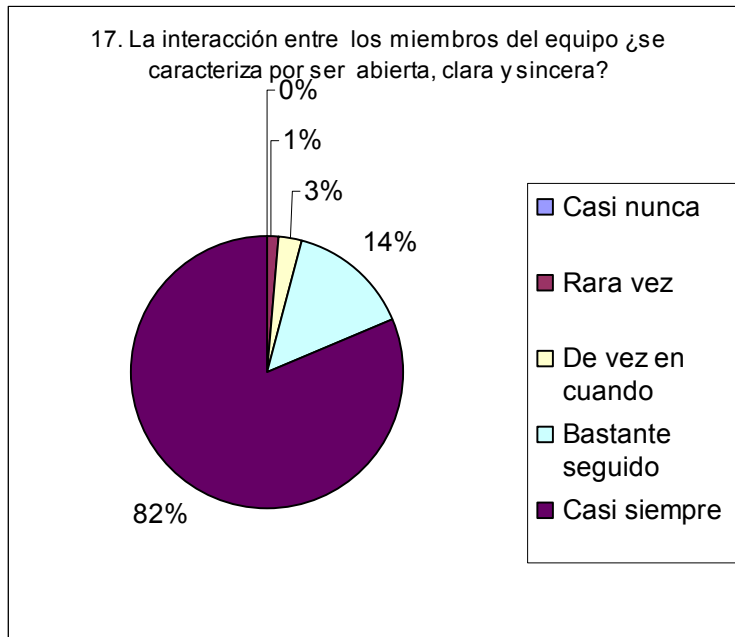
La gráfica C15 muestra que las evaluaciones y ajustes en el trabajo se realizan en un 61%.

Gráfico C16



La gráfica C16 muestra que existe comunicación entre los integrantes del equipo y el líder, en un 88%.

Gráfico C17



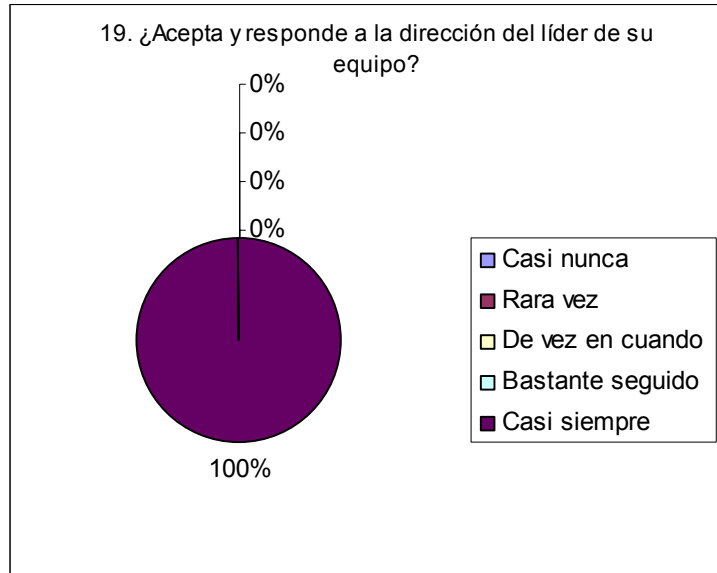
La gráfica C17 muestra que la interacción entre los miembros del equipo es abierta en un 96%.

Gráfico C18



La gráfica C18 muestra que el 96% de los trabajadores se siente animado por el ambiente laboral.

Gráfico C19



La gráfica C19 muestra que el 100% de los trabajadores responde a la dirección del líder.

ANEXO D

Tabulación de la encuesta realizada con una muestra de 70 empleados

Item	Descripción	Casi nunca	Rara vez	De vez en cuando	Bastante seguido	Casi siempre
1	¿Es puntual el ingreso del personal a sus labores?	1	2	3	14	50
2	¿Realizan sus tareas eficientemente las personas?	5	4	4	17	40
3	¿Existe satisfacción con el trabajo que desempeña?	0	2	9	13	46
4	¿Se alcanzan los objetivos y metas esperados?	3	3	5	13	46
5	Cuando hay necesidad de tomar una decisión urgente, ¿la toma sin mayor inconveniente?	23	8	11	16	12
6	¿Existe confianza de parte de la superioridad para que pueda tomar decisiones?	18	12	13	8	19
7	¿Se siente satisfecho con las condiciones laborales de la organización?	0	0	0	0	70
8	¿Existe preocupación por parte de la empresa por saber cómo se siente en su puesto de trabajo?	10	5	4	15	36
9	¿Ha recibido capacitación por parte de la Institución?	16	8	30	3	13
10	Si ha recibido capacitación, ¿le han dado seguimiento a lo aprendido?	7	6	16	13	28
11	¿saben Los empleados la diferencia entre trabajo en grupo y en equipo?	41	12	0	8	9
12	¿Están claros los objetivos en el equipo de trabajo?	2	4	12	0	52
13	¿Las habilidades, el conocimiento y la experiencia de cada miembro del equipo, ¿es aprovechada completamente?	0	2	8	0	60
14	¿Concuerdan las metas de mi área de trabajo con las metas generales del equipo?.	1	0	0	5	64
15	Como equipo, ¿evalúan su trabajo y hacen ajustes durante la marcha cuando sea necesario?	6	8	13	22	11
16	Existe comunicación entre los integrantes y el líder del equipo?	2	4	2	0	62
17	La interacción entre los miembros del equipo, ¿se caracteriza por ser abierta, clara y sincera?	0	4	6	0	60
18	¿los anima el ambiente de trabajo a ser transparentes y que tengan comunicación abierta?.	0	1	2	10	57
19	¿Acepta y responde a la dirección del líder de su equipo?	0	0	0	0	70

ANEXO E

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación, de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas en caso de ser necesario. **El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.**

Datos personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Nacionalidad _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que solicita _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a. Tiempo completo _____
 - b. Tiempo parcial _____
 - c. Temporal _____
9. ¿En qué fecha estará disponible para empezara a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible? Si _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de sueldo mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.
 - a. Primaria _____
 - b. Secundaria _____
 - c. Diversificado _____
 - d. Universidad _____
 - e. Posgrado _____
 - f. Otros _____
13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación, acerca de las empresas para las que ha trabajado.

14. a). Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario Inicial _____ Salario final _____

b. Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario Inicial _____ Salario final _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____
16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

Referencias

17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

- a. Nombre, dirección y teléfono _____
- b. Nombre, dirección y teléfono _____
- c. Nombre, dirección y teléfono _____

18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo

- _____
- _____
- a. Autorizo a la organización para que verifique la información que he proporcionado.
 - b. Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante _____ Fecha _____