



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

**INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, UN VALOR AGREGADO A  
TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Ana Karina Hong Aguilar**

Asesorado por el Ing. José Rolando Chávez Salazar

Guatemala, julio de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, UN VALOR AGREGADO A  
TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**ANA KARINA HONG AGUILAR**

ASESORADO POR EL ING. JOSÉ ROLANDO CHÁVEZ SALAZAR

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO: Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
VOCAL I: Inga. Glenda Patricia García Soria  
VOCAL II: Inga. Alba Maritza Guerrero de López  
VOCAL III: Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón  
VOCAL IV: Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz  
VOCAL V: Br. Elisa Yazminda Vides Leiva  
SECRETARIA: Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO: Ing. Julio Ismael González Podzueck  
EXAMINADOR: Ing. Sergio Antonio Torres Méndez  
EXAMINADOR: Ing. Luis Fernando Alay Andrino  
EXAMINADOR: Ing. Jaime Luciano Villavicencio  
SECRETARIO: Ing. Francisco Javier González López

**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:

**INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, UN VALOR AGREGADO A  
TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 24 de julio de 2006.

  
Ana Karina Hong Aguilar

Guatemala, 30 de abril de 2007

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

Estimado Ingeniero Gómez:

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de graduación titulado " INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, UN VALOR AGREGADO A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ", desarrollado por la estudiante universitaria Ana Karina Hong Aguilar con número de carné universitario 91-11963.

El trabajo presentado por la estudiante Hong Aguilar ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos reglamentarios, siguiendo las recomendaciones de la asesoría y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo.

Atentamente,



Ing. José Rolando Chávez Salazar  
Colegiado No. 4317  
ASESOR

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, UN VALOR AGREGADO A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Karina Hong Aguilar**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS Danilo González Trejo  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
COLEGIADO ACTIVO NO. 6.182

Ing. Danilo González Trejo.  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2007

/mgp

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERIA**

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, UN VALOR AGREGADO A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Karina Hong Aguilar**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

**Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
Escuela Mecánica Industrial**

Guatemala, julio de 2007.



/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, UN VALOR AGREGADO A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Karina Hong Aguilar**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, julio de 2007.



/gdech

**ACTO QUE DEDICO A:**

LA SANTÍSIMA TRINIDAD Y A SANTA MARÍA

Mis queridísimos: Ximena y Raúl Urrea, con amor

Mis padres: Héctor Mario Hong y María Eugenia de Hong

Hermanos: Mario y Ana Lucía

Sobrinos: Ana Paula y Rodrigo José

LOS PROFESIONALES

Ing. José Rolando Chávez Salazar

Ing. Alfredo Antonio Pérez Orellana

Inga. Ivonne Rodríguez de Pérez

Licda. Mayra Frinée Luna de Álvarez



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IX</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XIII</b>
<b>1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>1</b>
1.1. Objeto e importancia de la Administración de Recursos Humanos	1
1.2. Definición de la Administración de Recursos Humanos	2
1.3. Etapas importantes en la Administración de Recursos Humanos	3
1.4. Resistencia al cambio	17
1.5. Análisis y descripción del puesto	18
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA</b>	<b>21</b>
2.1. Marco Histórico	21
2.2. Organigrama actual	25
2.3. Mapa fodal de la empresa	29
2.4. Las funciones de Recursos Humanos y quiénes las desempeñan	34
2.4.1. Importancia actual	35
2.4.2. Presupuesto destinado	38
2.4.3. Participación en la toma de decisiones	38

<b>3. ANÁLISIS DE PERFILES LABORALES, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE ACUERDO A COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>39</b>
3.1. Organigrama	39
3.2. Perfiles laborales	42
3.2.1. Identificación de competencias laborales	43
3.2.2. Elaboración de los perfiles laborales	48
3.3. Dotación de personal en base a competencias laborales	48
3.3.1. Fuentes internas de candidatos	49
3.3.2. Fuentes externas de candidatos	49
3.4. Selección de personal	50
3.4.1. El proceso de selección	52
3.4.2. Pruebas para la selección de personal	55
3.4.2.1. Pruebas intelectuales	56
3.4.2.1.1. Test OTIS para nivel operativo	56
3.4.2.1.2. La escala de inteligencia de STANFORD-BINET para nivel medio y nivel ejecutivo	57
3.4.2.2. Prueba de personalidad: Análisis Caracterológico de Gerard Heymans	58
3.4.3. Entrevistas	61
3.4.3.1. Procedimiento	62
3.4.3.2. Formato	63
3.4.3.3. Reporte	63
3.4.3.4. Toma de decisiones	64
<b>4. INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>65</b>
4.1. Programa de inducción	65
4.2. Determinación de las necesidades de capacitación	68

4.2.1.	Forma de presentar los resultados	71
4.2.2.	Programa de capacitación	72
4.3.	Técnicas de capacitación	76
4.4.	Factores motivacionales	80
4.5.	El proceso de motivación	83
4.5.1.	Programa de motivación	84
4.6.	Desarrollo del trabajador	87
4.6.1.	Oportunidades de desarrollo	87
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO, MEJORA CONTINUA</b>	<b>89</b>
5.1.	Diseño del Sistema de Evaluación	89
5.1.1.	Evaluación 360°	90
5.1.1.1.	Modelo de Evaluación 360°	90
5.1.1.2.	Implementación del modelo de evaluación 360°	91
5.1.1.3.	La calificación de la evaluación	93
5.1.1.4.	Elaboración de reportes de retroalimentación	94
5.2.	Evaluación del proyecto	95
5.3.	Mejora continua	95
5.3.1.	Técnicas de mejora continua	96
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
	<b>APÉNDICES</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Organigrama actual de Paintec, S.A.	26
2	Organigrama propuesto para Paintec, S.A.	41
3	Guía para formar tabla de tareas para identificar necesidades de capacitación	72
4	Cuadro de Factores Motivacionales y Factores Higiénicos	82



## GLOSARIO

### **Acrílico**

El ácido acrílico es un compuesto químico que en su estado puro, se trata de un líquido corrosivo, incoloro y de olor penetrante. Es miscible con agua, alcoholes éteres y cloroformo. Presenta un acentuada tendencia a la creación de polímeros, los cuales, en su forma neutralizada (como el poliacrilato de sodio) son utilizados comercialmente.

### **Alquídicos**

secamiento lento (por ejemplo óleo de linaza), y que en combinación con compuestos hidroxílicos y ácidos, se convierten en alquídicos de secado rápido.

### **epóxicos**

productos con resina sintética llamada epoxy, usada como un adhesivo y un ingrediente en pinturas.

**Impermeabilización**

Sistema mediante el cual se protege un bien para reducir al mínimo el daño que provoca el agua, y el crecimiento de moho que afecta la salud de las personas.

**Sand Blast**

El proceso de Sand Blast, o mejor conocido como grabado con chorro de arena, se realiza con arena sílica, la cual es lanzada a presión, provocando desprendimiento de pequeñas partículas y opacando la superficie al mismo tiempo.

## **RESUMEN**

La administración de Recursos Humanos es una buena estrategia para la empresa Paint Technology, S.A. (Paintec, S.A.). Es una empresa que busca mejorar todos sus campos: tecnología, administración de recursos, servicio al cliente, etc.

Para alcanzar sus objetivos, Paintec, S.A. está consciente que el recurso que mejor debe cuidar es el recurso humano porque es el medio imprescindible para producir cualquier servicio o producto dentro la empresa.

Es importante que toda la empresa se involucre en la Administración del capital humano que posee, es decir, debe haber convencimiento pleno de los gerentes para poder transmitirlo eficazmente a los supervisores, los que harán llegar toda la información a sus subordinados.

Pero para que esto se lleve a cabo profesionalmente y se trabaje según criterios adecuados, será necesario contar con por lo menos un profesional de Administración de Recursos Humanos en la empresa.

Este administrador de Recursos Humanos deberá identificarse con los objetivos de las empresa, aún cuando no sea necesario que se involucre con el giro del negocio directamente, para que todo el personal comprenda que esta nueva figura dentro de la empresa, llega a colaborar en beneficio de todos y no llega a fiscalizar las actividades que el personal realiza.

La Administración de Recursos Humanos consta de seis etapas importantes: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Motivación y Desarrollo.

El Reclutamiento y la Selección de Personal, son etapas que están íntimamente ligadas con el fin de captar el personal que cumpla con lo que busca la empresa, y que logre los beneficios que está buscado al colocarse dentro de una empresa.

Luego de la Selección dentro de varios candidatos a la plaza, el que sea contratado deberá pasar a la etapa de Inducción, que aunque no pareciera importante, lo es en grado alto, porque se hace necesario que el nuevo empleado conozca acerca de la empresa: misión, visión, valores, historia de la empresa, etc.

La capacitación es la etapa e donde el individuo adquiere más y mejores capacidades y habilidades para desempeñar sus labores en forma eficiente y eficaz.

La Evaluación del Desempeño, es la etapa en la que la empresa puede conocer si el personal está desempeñando su trabajo de acuerdo a lo que se espera de él, o si tiene deficiencias para el desempeño, en cuyo caso se toman las medidas correctivas para lograr el mejoramiento.

La última etapa de Administración de Recursos Humanos es la Motivación y Desarrollo. La primera palabra tiene que ver con que el trabajador se sienta satisfecho con su desempeño dentro de la empresa. Desarrollo significa lo que la empresa le puede ofrecer al trabajador como resultado de su buen desempeño.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

- Elaborar un programa completo para la Administración de Recursos Humanos para una empresa de aplicación de pintura, en las áreas de mantenimiento industrial y arquitectónico, con el propósito de incrementar la productividad de la organización.

### **ESPECÍFICOS**

1. Determinar el valor agregado que proporciona la Administración de Recursos Humanos para el aumento de la productividad.
2. Establecer las competencias laborales para cada puesto, y con base en ellas, elaborar los perfiles laborales necesarios.
3. Elaborar el proceso de reclutamiento y selección de personal, definiendo el tipo de pruebas de personalidad e inteligencia necesarias, así como el proceso de entrevistas.
4. Determinar las necesidades de capacitación y plantear un programa de capacitación de acuerdo a dichas necesidades.

5. Definir un diseño de Sistema de Evaluación del Desempeño, que muestre el desempeño del empleado desde diferentes ángulos de la empresa, para la creación de Planes Individuales de Desarrollo.
6. Definir el proceso de seguimiento que debería darse a la propuesta y establecer las técnicas para la mejora continua.

## INTRODUCCIÓN

La definición de recursos humanos se puede dar de la siguiente manera: "las personas que componen una organización". Las actividades que realizan estas personas son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Es por ello que el recurso humano se debe entender como la parte más importante de la organización, ya que si los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.

Para lograr resultados favorables, la organización debe tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar sus ventajas competitivas y contribuir al logro de sus propósitos.

La Administración de Recursos Humanos es importante debido a que cuando existe un ambiente laboral adecuado, se logra un buen desempeño de los empleados, y todas las actividades de la Administración de Recursos Humanos tienen el potencial de mejorar el ambiente laboral.

Para lograr la productividad intervienen factores como los productos que hace la organización y los que necesita para funcionar (personal, capital, materia prima y energía).

Una forma de mejorar la productividad radica en que se utilicen menos recursos para lograr los resultados deseados. Al trabajar de esta manera, los administradores reducirán gastos, ahorrarán recursos y aumentarán las utilidades y por ende los trabajadores se verán más beneficiados en sus compensaciones, prestaciones y condiciones laborales.

# **1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

## **1.1. Objeto e importancia de la Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos (ARH) nació con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de las tareas organizacionales. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

El objetivo primordial al establecer una Administración de Recursos Humanos dentro de una organización deberá ser crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización y alcanzar así eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

## **1.2. Definición de la Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La ARH depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Es una " responsabilidad de línea " porque cada gerente o jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño: toma decisiones con respecto a sus subordinados; decide sobre las nuevas admisiones, ascensos, transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación, recibe los informes, las solicitudes y las justificaciones de los subordinados, a quienes informa de las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y sentimientos de ellos.

Es también una " responsabilidad de staff " porque las jefaturas necesitan un departamento de Recursos Humanos, de asesoría y consultoría

que les proporcione la orientación debida, las normas y los reglamentos, las reglas y los procedimientos a cerca de cómo administrar a sus subordinados. Así también debe prestar los servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, etc. y hacer llegar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que puedan tomarse las decisiones adecuadas.

Es así como la Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría) que el departamento de Recursos Humanos ofrece a cada jefe.

Se debe considerar al asesor de Recursos Humanos como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en las responsabilidades de cada departamento. Además, el administrador de Recursos Humanos no transmite órdenes a los empleados de otros departamentos.

### **1.3. Etapas importantes en la Administración de Recursos Humanos**

Las etapas importantes en la Administración de Recursos Humanos, en torno a las que gira todo el trabajo de administrar bien el recurso humano de las organizaciones son:

## a) Reclutamiento de personal

Reclutamiento de personal es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es el sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento consta de tres etapas:

### 1. Investigación interna

Es la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos. Este censo interno debe ser continuo y constante y debe abarcar todos los niveles y las áreas de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los miembros deben mostrar y ofrecer.

### 2. Investigación Externa

Es la investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y estudio.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición en segmentos o clases de candidatos con características definidas de acuerdo a los intereses de la organización.

Al tener el mercado segmentado, el siguiente paso es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen a la organización, para concretar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas son las llamadas fuentes de reclutamiento que serán las proveedoras de candidatos capaces de cumplir los requisitos de la organización.

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento incidirá en:

- Conseguir dentro de los candidatos entrevistados, los trabajadores adecuados para la organización
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento

### 3. Medios de reclutamiento

La empresa debe identificar y localizar las diversas fuentes de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos que llenen sus necesidades, debe tomar en cuenta que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando) o disponibles (desempleados), ambos pueden ser a su vez reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Dentro de los candidatos empleados, sean reales o potenciales, se puede hacer la separación de los dos medios de reclutamiento:

#### - Reclutamiento Interno

Este tipo de reclutamiento es cuando al presentarse la plaza vacante, se intenta llenar con la reubicación de algún empleado de la misma empresa, el cual será ascendido (movimiento vertical), trasladado (movimiento horizontal) o transferido con ascenso (movimiento en diagonal).

#### - Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es el que opera con candidatos que no pertenecen a la organización, es decir, cuando se intenta llenar la vacante con personas de afuera, que pueden ser candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas.

En el capítulo 3, sección 3.3, se analizan las ventajas de estos medios de reclutamiento.

#### b) Selección de personal

El Reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, que es conseguir recursos humanos para la empresa. Son fases complementarias porque mientras el reclutamiento es una actividad de divulgación de la necesidad y de llamada de candidatos, la selección de personal es una actividad de elección, decisión y de clasificación. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la empresa.

El punto de partida para la selección de personal es la obtención de información del cargo, en el cual se establecen los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo.

El proceso de selección de personal se realiza mediante cinco técnicas necesarias:

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Pruebas psicométricas
  - Pruebas de personalidad
  - Técnicas de simulación

Cada una será explicada en el capítulo 3, sección 3.4

#### c) Inducción

Una vez determinado el candidato que cumple con los requisitos de la plaza a llenar y se procede a su contratación, se hace necesaria la fase de inducción dentro de la empresa.

Los objetivos principales de la inducción y orientación son reducir la ansiedad inicial que todo empleado nuevo siente al llegar a su trabajo; familiarizar a los nuevos empleados con su trabajo, la unidad de trabajo y la organización como un todo.

Un procedimiento completo de inducción y orientación deberá incluir presentaciones a compañeros de trabajo y supervisores, una visita a las instalaciones e información acerca de:

- rutina diaria
- beneficios y servicios a empleados
- políticas y prácticas de personal
- reglas y programas de seguridad
- organización y operaciones de la compañía
- productos o servicios de la compañía
- historia y políticas de negocios de la compañía

Toda la información se puede proporcionar por medio de entrevistas, juntas de grupo, manuales, películas, visitas u otros dispositivos o combinaciones de éstos.

#### d) Capacitación

Capacitación es un proceso por medio del cual el trabajador adquiere conocimientos, habilidades y actitudes orientados al buen desempeño de su cargo, ya sea actual o futuro dentro de la empresa.

Este proceso incluye tres tipos:

- Transmisión de información y conocimientos

Aquí se informará al trabajador sobre el trabajo propiamente dicho, sobre la empresa, sus productos o servicios, reglas o reglamentos internos, estructura organizacional, etc.

- Desarrollo de habilidades y destrezas

Relacionadas con el cargo actual o futuro, las cuales son motoras y manuales y su desarrollo exige capacitación y práctica constante. Estas pueden ser desde hacer cálculos, llenar formularios hasta montar piezas, operar diferentes tipos de máquinas, vehículos, etc.

- Desarrollo de actitudes

Se trata de transformar actitudes negativas o inadecuadas en actitudes positivas y favorables, por ejemplo el desarrollo de actitudes de relaciones humanas para mejorar las relaciones entre las personas, el desarrollo de actitudes con los clientes, cómo comportarse, cómo conducir el proceso de ventas, cómo solucionar dificultades o negativas del cliente, etc.

La finalidad de la capacitación es mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros. Sin ella, las personas no están preparadas para la ejecución de sus tareas en la empresa y pierden eficiencia y productividad. El empleado se vuelve lento en la realización de su trabajo, se pierde fácilmente, comete errores a cada momento, provoca desperdicio de material, pierde tiempo, disminuye calidad.

La capacitación proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta del material y la satisfacción de ser bueno en lo que se hace.

Nada se gana con recursos empresariales, como máquinas complejas, métodos y procesos, si no se tiene personas capacitadas y habilidosas.

La capacitación tiene cuatro fases secuenciales:

- **Determinación de las necesidades de capacitación**

Corresponde al diagnóstico de lo que se debe hacer, el verificar los problemas de capacitación que ocurren en la empresa, las deficiencias en el desempeño del cargo. Surge la necesidad de capacitación siempre que la exigencia del cargo sea mayor que la del desempeño del ocupante o cuando cualquier cambio futuro que ocurra dentro de la empresa significa nuevas necesidades de capacitación.

- **Programación de la capacitación**

Es la fase en la que se planea todos los detalles de la forma en que será ejecutada la capacitación en términos de contenido, técnicas, períodos, local donde se realizará, quiénes serán los aprendices y quiénes los instructores.

- Ejecución de la capacitación

Consiste en hacer funcionar el programa de capacitación, es decir, reunir a los aprendices y transmitirles los contenidos de la capacitación a través de las técnicas escogidas, en la época y en el local programados, mediante uno o varios instructores.

- Evaluación de los resultados de la capacitación

Sirve para verificar si la ejecución del programa satisfizo las necesidades de capacitación diagnosticadas anteriormente.

e) Evaluación del desempeño

Este proceso es la evaluación continua de los empleados, individual y colectivamente, dentro de la organización.

Tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los empleados llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

Los dos sistemas o procedimientos más utilizados han sido:

- Evaluación del Desempeño según las Actividades

En el que se evalúa el nivel de cumplimiento de las distintas actividades que tiene asignadas, de forma habitual, cada puesto de trabajo.

## - Evaluación del Desempeño por Objetivos

Con este sistema lo que se evalúa es el grado de consecución de los diferentes objetivos que en su momento se establecieron para el puesto, de mutuo acuerdo con el ocupante del puesto, o por lo menos fue informado de esos objetivos.

Sin embargo, a mediados de los 80's se empezó a utilizar de manera intensiva La Evaluación 360°, o el 360° como comúnmente se le conoce, que es el sistema para evaluar desempeño y resultados en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

La expresión proviene de cubrir los 360° que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona en su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de un empleado.

En el capítulo 5, sección 5.1, se utiliza la Evaluación 360° como Evaluación sugerida, presentando un modelo y la forma de implementarlo.

Es importante que toda Evaluación del Desempeño quede documentada para que así pueda servir de apoyo a los gerentes para tomar decisiones en prácticamente todos los aspectos que están relacionados con el personal de la organización.

Una vez terminada la evaluación, es recomendable que los resultados sean comentados personalmente con el evaluado, de esta manera se logrará

que cada persona tenga una información directa de cómo es valorado su trabajo en la empresa, conociendo qué aspectos debe mejorar y con qué ayudas puede contar.

#### f) Motivación y desarrollo

La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, siempre que este esfuerzo satisfaga alguna necesidad.

El esfuerzo es una medida de intensidad o impulso. Cuando alguien está motivado se esfuerza más. Pero no por haber altos niveles de esfuerzo, significa que serán siempre buenos resultados para la organización. Esto sucede sólo si el esfuerzo se dirige hacia los objetivos de la organización. Esto es, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad.

Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Las primeras tres teorías formuladas para la motivación de los empleados son: la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (por Abraham Maslow), Las Teorías X y Y (por Douglas McGregor) y la Teoría de la Motivación – Higiene (por Frederick Herzberg).

Por otro lado, los enfoques contemporáneos sobre la Motivación han propuesto otras teorías, como por ejemplo: la Teoría de las Tres Necesidades (por David C. McClelland, John W. Atkinson y otros), la Teoría de la Fijación de

Metas (por Edwin Locke), la Teoría del reforzamiento (por B. F. Skinner) y la Teoría de la Equidad.

a. Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Plantea que las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

b. Teoría X Teoría Y

Esta teoría propone dos puntos de vista distintos a cerca de la naturaleza humana: uno negativo, denominado teoría X, en la que los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas; evitarán las responsabilidades.

Y la teoría Y que establece que los empleados ejercerán auto dirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos; que la capacidad de tomar buenas decisiones está ampliamente distribuida entre la población y no siempre es una habilidad única de los gerentes.

### c. Teoría de la Motivación-Higiene

Esta teoría establece que ciertas características del puesto se relacionan consistentemente con la satisfacción en el empleo (logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso, crecimiento) llamados factores motivadores; y otras características se relacionan con la insatisfacción en el trabajo (supervisión, políticas de la organización, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, posición, seguridad) llamados factores higiénicos.

### d. Teoría de las Tres Necesidades

David McClelland y otros proponen que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

- Necesidad de logro (nAch, por sus iniciales en inglés): El impulso de obtener la excelencia, esforzarse por tener éxito.
- Necesidad de poder (nPow, por sus iniciales en inglés): Es el deseo de tener un impacto y ejercer una influencia.
- Necesidad de afiliación (nAff, por sus iniciales en inglés): Es el deseo de ser del agrado y aceptado por los demás.

### e. Teoría de Fijación de Metas

Esta es la teoría, expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará
- Evaluar si se puede alcanzar la norma
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta

f. Teoría del Reforzamiento

Contraria a la Teoría de Fijación de Metas, los seguidores de esta teoría opinan que es muy probable que las personas empleen el comportamiento deseado si son recompensadas por hacerlo, y mucho más efectivo si vienen inmediatamente después de la respuesta deseada y que el comportamiento que no es recompensado, o es castigado, tiene menos probabilidades de repetirse.

g. Teoría de la Equidad

Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben y están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

#### **1.4. Resistencia al cambio**

En algunas empresas se cree que porque siempre se han hecho las cosas de una manera particular y ésta ha funcionado, la nueva propuesta de una Administración de Recursos Humanos no será productiva. Los administradores de Recursos Humanos se encuentran con una actitud negativa, a todo nivel, a introducir innovaciones en algunos niveles de la organización, esto es *una resistencia al cambio*.

Muchas veces se piensa que el cambio en la manera habitual de ejecutar una tarea representa un peligro para el bienestar del trabajador. Si se le ordena modificar su sistema de trabajo y utilizar otro más eficaz recomendado por el administrador, es posible que muestre resistencia, por considerar que la compañía trata de que rinda más sin aumentarle el salario. Si el empleado se siente inseguro, tal vez piense que la compañía está criticando su rendimiento anterior.

Las recomendaciones del administrador de Recursos Humanos tendrán valor, sólo si cuentan con el apoyo activo de los interesados. En cierto modo, debe presentarlas en una forma que permita entender los motivos del cambio y aceptar el hecho de que éste no constituye un peligro para sus puestos. En consecuencia, ha de estar dotado de gran capacidad para las relaciones humanas y tener paciencia, además de una competencia profesional de alto nivel.

## 1.5. Análisis y descripción del puesto

La finalidad del análisis del puesto es describir, en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, aspectos especiales del puesto; comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos.

El análisis de puesto es indispensable en la selección de personal pues se debe saber cuáles son las cualidades a exigir en los candidatos, así también sirve para establecer un buen programa de adiestramiento para determinado puesto.

Entre las técnicas más utilizadas para efectuar el análisis de puestos, están:

- La consulta de perfiles de trabajos similares
- Entrevistas exhaustivas con los empleados que ejecutan directamente el trabajo: los supervisores o instructores
- La observación directa del empleado en su trabajo
- La anotación por parte del empleado de todas las actividades que realizan en determinado período
- El registro de las conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio

Cualquiera que sea la técnica con que se lleve a cabo el análisis, los hechos se deben ofrecer en forma concisa y fácil de entender.

El análisis del puesto debe definir con claridad lo que se requiere del puesto para describir las aptitudes indispensables para un adecuado rendimiento en el trabajo, es decir, la información recabada del análisis y especificación del puesto debe permitir hacer *el análisis y la especificación del candidato*.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA**

### **2.1. Marco Histórico**

Paintec, S.A. nació en enero del 2000, buscando satisfacer la necesidad del mercado en optimizar su inversión en mantenimiento de instalaciones industriales e institucionales, principalmente en el área de recubrimientos y pinturas.

Tal y como dice su escritura de constitución de sociedad, el objeto de esta empresa es “aplicación, negociación, producción, distribución, comercialización, importación, exportación, representación, compra, venta, despacho y desarrollo de pinturas, tintes, recubrimientos, adhesivos, impermeabilizantes, aprestos, resinas, lacas, esmaltes, materias primas y cualesquiera otros productos químicos...”

Actualmente cubre estas áreas, mediante la aplicación de pinturas y recubrimientos: acrílicos, alquídicos, epóxicos y poliuretanos, pisos epóxicos e impermeabilización de techos y superficies de concreto, principalmente con los productos:

- ICI Devoe  
Recubrimientos y pinturas de uso industrial, fabricados en Cleveland, USA
- Sherwin Williams  
Excelente calidad internacional a precio razonable
- Pinturas Sur  
Recubrimientos de mantenimiento Industrial
- Sika  
Recubrimientos epóxicos para pisos e impermeabilizantes
- Glidden, Corrotec High Performance y Protecto  
Parte del Grupo H.B.Fuller Co. fabricadas en Centro América)

Su principal fortaleza es que el staff gerencial cuenta con 20 años de experiencia en el área de pinturas y adhesivos para la industria y su gerente general pertenece a la SSPC ( Steel Structures Painting Council “ The Society for Protective Coatings ”) ID# 347298, la cual es una institución norteamericana dedicada a mantener los más altos estándares en la industria.

Así mismo, cuentan con certificación de esta institución, acreditándolos como “ Protective Coating Specialist ” (PCS) con número 1104-1009-1484.

Recientemente el personal de Paintec, S.A. ha enriquecido su currículum con los siguientes cursos en Estados Unidos, por parte de la SSPC:

- Fundamentals of Protective Coatings for Industrial Structures, Feb-Jun/2003
- Specifying and Managing Protective Coatings Projects, Oct/2003
- Fundamentals of Dry Abrasive Blast Cleaning, Oct/2003
- Coating Failure Analysis, Oct/2003

- Using Coatings Inspection Instruments, Oct/2003
- An In-Depth Look at Standards Most Frequently Used by Industrial Painters, Ene/2005
- Waterborne Acrylic Coatings for Industrial Painting, Ene/2005
- An Overview of Spray Applied Polyurethane and Polyurea Based Thick Film Coatings – Markets, Habilities, Techniques and Advances, Ene/2005

Para el año 2007 Paintec, S.A. ha realizado trabajos en empresas importantes, mencionando algunos de estos:

- Gasolineras de Centroamérica: Trabajo de pintura en cadena de estaciones de gasolina Scott 77 en todo el país
- Amanco Guatemala: Trabajo de pintura en tanques de almacenamiento de materia prima, estructuras, maquinaria, equipo y señalización en su planta de manufactura
- Hotel Marriott Guatemala: Trabajo de pintura y señalización
- Canella: Pintura de pisos y señalización
- Autocom: Pintura de instalaciones y pisos epóxicos
- Hotel Camino Real: Trabajos de pintura industrial y arquitectónico
- Manufacturas del Caribe: Trabajos de montaje, recubrimiento de estructura metálica y pisos epóxicos
- Hoteles de Petén: Trabajos de pintura en Hotel Casona del Lago y Hotel Petén
- Alimentos Kern: Recubrimiento epóxico en pisos y pintura en estructuras, equipo y maquinaria
- Kellogg de Centro América: Recubrimiento epóxico en pisos y pintura de tanque de agua potable
- Flexa: Recubrimiento epóxico en pisos

- Tubac: Trabajo de Sand Blast y pintura de equipo para fabricación de tubos
- Hidroeléctrica Secacao: Recubrimiento epoxi-uretano en juntas de tubería
- Olmecca: Recubrimiento en pipas, pintura de pisos

Su interés primordial es satisfacer las necesidades de sus clientes, mantener una relación a largo plazo y optimizar los niveles de inversión de las empresas en el área de la especialidad de Paintec, S.A.

A través de pocos años, la empresa se ha labrado una imagen de honestidad con sus clientes ya que la cantidad cobrada a los clientes es la cantidad que realmente ha sido trabajada.

Existe una disposición a la innovación y al mejoramiento continuo, buscando la reducción de costos, mejora de la calidad y mejora de las condiciones de trabajo de los operarios.

La capacidad de producción es alta y actualmente no se utiliza a su máximo, por lo cual tiene posibilidades de aumentarse.

## 2.2. Organigrama actual

La manera más rápida de describir una organización es con un organigrama, esto es el esqueleto de la estructura organizacional. En el organigrama se muestra el nombre de cada puesto, y con líneas que conectan dice quién reporta a quién y quién está a cargo de qué departamento.

Aunque el organigrama no dice todo sobre la organización, de la misma manera que un mapa de caminos no dice todo sobre las poblaciones que se encuentran a lo largo de las rutas, sí es de gran utilidad para mostrar la cadena de mando desde la cúspide hasta los niveles más bajos de la empresa.

Es por esto que toda empresa debe tener un organigrama que informe a los empleados cuáles son sus puestos y de qué manera estos puestos se relacionan con otros dentro de la organización, y así puedan tener claro en todo momento a quien acudir en determinadas circunstancias.

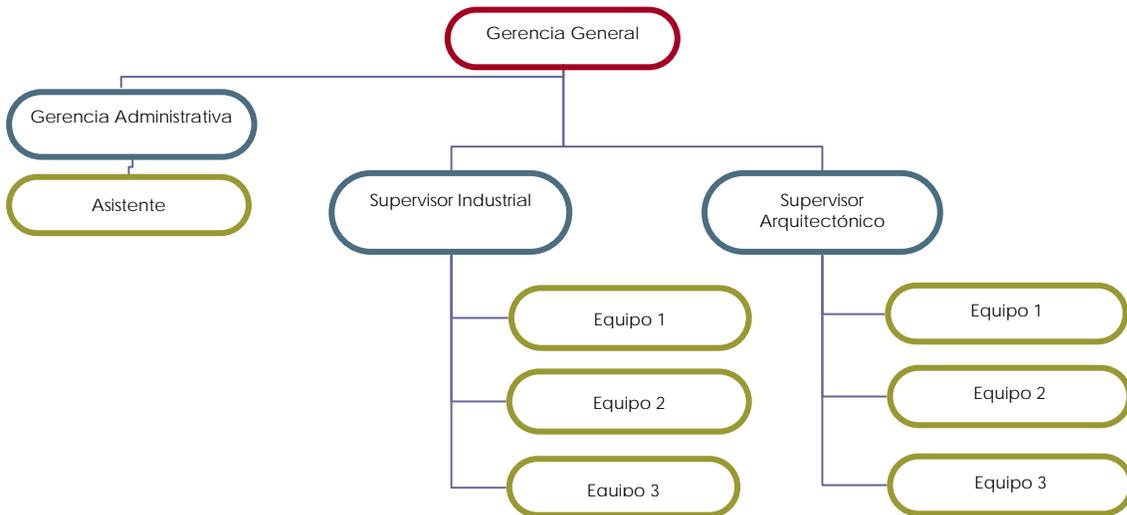
En resumen, los organigramas son útiles porque:

- Muestran los títulos del puesto de cada gerente
- Muestran quién reporta a quién
- Muestran quién está a cargo de cada departamento
- Muestran qué tipos de departamentos han sido establecidos
- Muestran la “cadena de mando”

- Permiten a cada empleado conocer el título de su puesto y su “lugar” en la organización

Paintec, S.A. posee un organigrama pequeño, pero de acuerdo al crecimiento que ha tenido en tan poco tiempo, se requiere elaborar un organigrama que contemple en forma organizada todo el personal necesario a corto plazo. A continuación, el organigrama actual y en el capítulo siguiente el organigrama a propuesto.

**Figura 1 Organigrama Actual Paintec, S.A.**



Fuente: Paintec, S.A.

## Gerencia General

La Gerencia General tiene a cargo la Gerencia Administrativa y a los supervisores de Mantenimiento Industrial y de Arquitectónico.

En la Gerencia General existe coordinación y flexibilidad y hay un equilibrio entre responsabilidad y autoridad, las normas son verbales, la planeación es a corto y mediano plazo, de acuerdo a los requerimientos de sus clientes.

Es el Gerente de General el que se encarga de cerrar todos los negocios, dando a los clientes un trato personalizado y a la vez seguridad y respaldo de la calidad y cumplimiento del trabajo ofrecido.

## Departamento de Producción

El Departamento de Producción está formado por el Supervisor Industrial, el Supervisor Arquitectónico, los equipos que cada uno tiene a su cargo, pudiendo ser cada equipo entre 2 y 10 pintores, dependiendo del tamaño y la complejidad de cada trabajo. En cada equipo queda un jefe de equipo que es el responsable ante el supervisor y ante el cliente cuando el supervisor está ausente de la obra.

Este departamento es el encargado de realizar los proyectos contratados, respaldados por una orden de trabajo en donde se encuentran las especificaciones del trabajo a realizar. Esta orden de trabajo, al ser aprobada y revisada, se ingresa al programa de trabajo.

Los trabajos se dividen, de acuerdo al área de aplicación, en:

- Mantenimiento Industrial

Cuando se trabaja pintura en pisos, estructuras metálicas, maquinaria y equipo.

- Arquitectónico

Cuando se hace trabajo de pintura en paredes de casas, oficinas y edificios.

#### Departamento de Administración

El Departamento de Administración está formado por el Gerente Administrativo y una asistente.

Este departamento es el responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las funciones administrativas y financieras de la empresa.

El trabajo de contabilidad es por contratación externa y la seguridad es pagada al arrendante de las instalaciones, ya que la empresa se encuentra en un área de ofi-bodegas de la zona 12, contiguo a la Avenida Petapa.

### **2.3. Mapa Fodal de la Empresa**

El FODA es un instrumento técnico que se aplica en administración, planeación, investigación y evaluación para análisis de problemas y planteamientos concretos de acciones de solución.

Es un componente de la planeación estratégica y significa:

F = Fortalezas

O = Oportunidades

D = Debilidades

A = Amenazas

Su importancia radica en que ayuda a las metas de la organización, también sirve para determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos en camino hacia las metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse que las políticas y los programas sean ejecutados.

El diagnóstico FODA comprende:

- Análisis de los Recursos de la Organización o Situación Interna

Constituye los factores o elementos ubicados que son parte interna de la empresa y se analizan mediante el diagnóstico.

Este análisis debe llevar una evaluación clara de los recursos internos de la organización (como capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas (como mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos).

Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como "fortalezas". Las "debilidades" son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee.

Si cualquiera de estas capacidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos, se les llama competencia distintiva de la organización.

La gerencia puede utilizar estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar las armas competitivas de la organización.

#### - Análisis del Entorno Externo o Situación Externa

Constituye factores o elementos que se ubican o proceden del medio que rodea a la empresa a la que se le aplica el diagnóstico.

La evaluación de los recursos internos de la organización y de los factores en el entorno externo, es el Análisis FODA, ya que reúne las **F**ortalezas,

**Oportunidades, Debilidades y Amenazas** de la organización con el fin de identificar un nicho estratégico que la organización pueda explotar.

Fortalezas de Paintec, S.A.

- Amplios conocimientos de adhesivos y pinturas por parte de la Gerencia General
- Equilibrio entre responsabilidad y autoridad en el staff gerencial
- Planificación a corto y mediano plazo
- Se cuenta con asesoría legal
- Se pagan prestaciones de ley
- Creación de objetivos por mandos superiores
- La información contable es confiable
- Los precios son bastante competitivos
- El proceso de cotización es rápido
- La fuerza de ventas funciona también como inteligencia de mercado
- Existen instructivos técnicos de los productos
- Se da seguimiento a quejas de los clientes
- Se da seguimiento a la Cuenta Corriente
- Mejoramiento continuo de los procesos
- Programación, planeación y control de producción
- Se cuenta con personal experimentado para la capacitación de los nuevos empleados

- Los programas de producción se flexibilizan de acuerdo a las necesidades del cliente
- Información histórica de producción como consulta para apoyar la programación
- Control de calidad del proceso

#### Oportunidades de Paintec, S.A.

- Paintec, S.A. es la primera empresa en Guatemala que cuenta con la calificación de la SSPC
- Asesoría de la SSPC
- Financiamiento en entidades bancarias
- Capacidad de expansión al mercado centroamericano
- Puede adentrarse más en el mercado mediante pláticas a estudiantes de EPS de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos, lo que puede extenderse a estudiantes de otras universidades

#### Debilidades de Paintec, S.A.

- No existen normas por escrito
- No se posee reglamento interno de trabajo
- Parte del personal no cuenta con contrato de trabajo
- No se tienen expedientes completos

- No existen descripciones de puestos
- No existe programa de capacitación
- No existen planes de incentivos
- No se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria
- No existe manual de procedimientos
- Volumen de producción variable
- Una parte de su personal es temporal
- Corto período de programación que no permite maximizar los recursos
- No existe programa de seguridad industrial

#### Amenazas de Paintec, S.A.

- Flujo variable de producción
- Alta competencia
- La mayoría de empresas contratan sólo trabajo correctivo y no preventivo
- Las obras pequeñas no permiten ser más productivos
- Ambientes de trabajo difíciles por condiciones de salubridad, debido a los lugares donde se debe trabajar
- Entregas incompletas de materia de proveedores, por no tener controles de inventarios

## **2.4. Las Funciones de Recursos Humanos y quiénes las desempeñan**

En las organizaciones Recursos Humanos debe de ser el apoyo para tener siempre a las personas con las características necesarias para los puestos existentes.

El propósito de la administración de recursos humanos será alcanzado al proporcionar a la empresa personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoran su efectividad y su eficiencia.

Entre las funciones de Recursos Humanos, se mencionan:

- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos
- Llevar a cabo el reclutamiento de solicitantes
- Realizar el proceso de selección
- Una vez hecha la selección se debe proceder a la orientación y capacitación
- Realizar programas de capacitación continua
- Apoyar el desarrollo de los empleados actuales
- Realizar una evaluación al desempeño de cada empleado

Sin embargo, la responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos radica en cada gerente en su respectivo departamento.

Si el gerente no quiere asumir tales responsabilidades por considerar que es un obstáculo para la realización de sus demás funciones se puede recurrir a la delegación de funciones y esto no le quitará responsabilidad al gerente sino esta acción le permite compartir su responsabilidad.

#### **2.4.1. Importancia actual**

Los recursos son los medios que utilizan las empresas para alcanzar sus objetivos, los que pueden ser lucrativos o de servicio.

El equilibrio de los recursos está cuando no son tan pocos que se corra el riesgo de tener dificultades para lograr los objetivos y no son tantos que se esté perdiendo en ellos la rentabilidad de la producción.

Existe variedad de recursos empresariales, sin embargo los más importantes son:

a) Recursos materiales

Son los recursos físicos, como los edificios, equipo, maquinaria, herramientas, materia prima, etc.

b) Recursos financieros

Son los recursos monetarios, como el capital, en dinero en caja y bancos, los créditos, cuentas por cobrar, etc.

### c) Recursos humanos

Son los recursos vivos e inteligentes, esto es, las personas que trabajan en la empresa, desde el presidente hasta el más humilde de los operarios.

Los recursos se pueden enunciar como factores de producción, ya que la producción sólo ocurre cuando se cuenta con tres factores de producción: naturaleza, capital y trabajo.

La naturaleza representa los medios que proporcionan la materia prima, las máquinas, los equipos. El capital representa los medios para financiar la producción. El trabajo representa la mano de obra que transforma la materia prima en producto terminado o servicio prestado, con la ayuda de máquinas y equipos.

Administrar el personal de una empresa es atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa. Por lo tanto para administrar personal se requiere necesariamente la conjunción de dos realidades: la empresa y las personas.

En nuestro medio al departamento o grupo de personas que se encargan de administrar el personal de la empresa se le llama Departamento de Recursos Humanos o simplemente Recursos Humanos.

Recursos Humanos debe alcanzar varios objetivos en forma simultánea, algunos de ellos centrados en la empresa, mientras que otros centrados en los empleados. Los principales podrán ser:

- a) Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos a largo plazo en la organización
  
- b) Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación
  
- c) El departamento de Recursos Humanos sólo debe ser un organismo de staff que establece normas y criterios para el personal y que ejecuta actividades especializadas en relación con el personal

Este último inciso es importante para hacer notar que Recursos Humanos es prestador de servicios a los demás departamentos de la empresa, mientras que los otros departamentos son los usuarios de esos servicios.

Esto debe estar claro para evitar tanto la centralización extrema de las obligaciones de personal en Recursos Humanos como la descentralización caótica de los asuntos de personal entre los jefes de la empresa.

Desde sus inicios, los directivos de Paintec, S.A. están conscientes de la importancia de administrar los recursos de la empresa de manera óptima y de cuidar los recursos humanos, de manera que se seleccionen personas que tengan el perfil que la empresa busca y que logren identificarse con las metas organizacionales para que no exista rotación constante, sin embargo, en el nivel operativo, por su poca educación y falta de formación, el personal tiende a abandonar su puesto de trabajo sin dar aviso muchas veces.

Es por esto que, aunque actualmente no existe un personal dedicado a la Administración de Recursos Humanos, se ha visto la necesidad de tenerlo lo antes posible.

#### **2.4.2. Presupuesto destinado**

El presupuesto destinado para Recursos Humanos es el 5% de los ingresos anuales de la empresa, y se ha evaluado que con ello debería de ser suficiente, sin embargo, existe flexibilidad de parte de la gerencia para cualquier incremento que en el futuro sea necesario, siempre analizando el costo-beneficio que ello implica.

#### **2.4.3. Participación en la toma de decisiones**

La toma de decisiones hasta el momento por parte de la Gerencia Administrativa, con el visto bueno siempre de la Gerencia General, quien tiene actualmente mucha ingerencia sobre el recurso humano.

Al estar Recursos Humanos funcionando formalmente, se espera que, siendo un departamento de staff, sea antes aprobada cualquier decisión a tomar por la Gerencia General.

### **3. ANÁLISIS DE PERFILES LABORALES, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE ACUERDO A COMPETENCIAS LABORALES**

#### **3.1. Organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de cada organización. Si no se hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis, pudiendo provocar decisiones erróneas

El organigrama tiene doble finalidad:

1. Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
2. De instrumento, para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

De acuerdo a las clasificaciones, el organigrama de Paintec, S.A., propuesto en la figura, se clasifica de la siguiente manera:

- General

Porque facilita una visión clara y rápida de la organización, se limita a mostrar las unidades de mayor importancia.

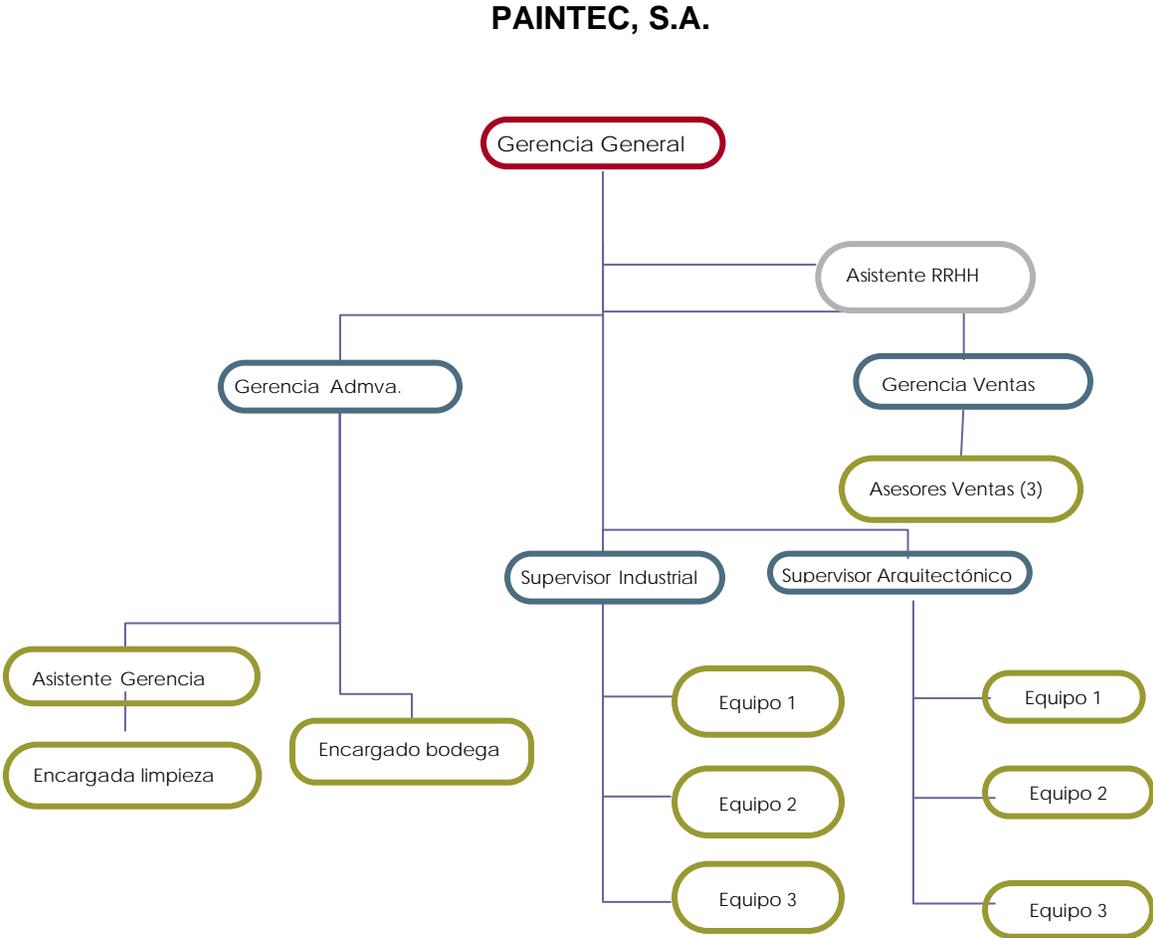
- Vertical o Tipo Clásico

Según la forma y disposición geométrica. Es el de uso más frecuente y al cual están acostumbradas la mayoría de las personas. Representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente. Las unidades que están colocadas en un mismo nivel, es porque poseen la misma jerarquía.

Ningún organigrama debe tener el carácter de final, puesto que su verdadero valor depende de que se le mantenga al día según los cambios que va experimentando la estructura organizacional, es por lo que este esquema es sugerido sólo después de evaluar las condiciones actuales de la empresa, tomando en cuenta el crecimiento a corto plazo y está sujeto a que se modifique en cualquier momento, inmediato si es necesario.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal, además se puede visualizar una relación de dependencia confusa, ya que a veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

Figura 2 Organigrama propuesto Paintec, S.A.



Fuente: Trabajo de campo – marzo 2007

### 3.2. Perfiles Laborales

En la actualidad se escucha con mayor frecuencia el concepto de "competencia laboral", pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, ya que empezó a tomar auge en la década de los 80's en países como Gran Bretaña, Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia.

Un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a lo que comenta OIT (Organización Internacional del Trabajo) sería "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".

En otras palabras, se puede decir que posee competencias laborales quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Entre muchos que se pudieran enumerar, algunos de los beneficios que se pueden obtener de la administración basada en competencias son los siguientes:

- Conocimiento de las capacidades de los trabajadores,
- Genera desarrollo individual y de alguna manera organizacional,
- Disminuye el tiempo extra y el re-trabajo,
- Enfoca las necesidades de capacitación,
- Establece un plan de vida y de carrera,
- Fomenta una cultura de certificación,

- Previene el desperdicio,
- Apoya a los sistemas de reclutamiento y selección,
- Disminuye la rotación.

### **3.2.1. Identificación de Competencias laborales**

Se deben definir primero las competencias generales para todos los trabajadores, éstas basadas en virtudes y valores que deben tener las personas que trabajen y colaboren con la empresa, siendo éstas:

#### **Integridad/Responsabilidad**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Llevar a cabo con cumplimiento lo asignado como responsable del puesto y estar dispuesto a actuar con honestidad, incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

#### **Habilidad analítica**

Implica la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

#### **Identificación/Compromiso**

Es la fuerza o el ímpetu de las personas al realizar sus labores y tener como propios los objetivos de la organización. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumpliendo con los compromisos profesionales.

## Liderazgo

Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada; tener energía y transmitirla a todos; motivar e inspirar confianza; fijar objetivos, darles seguimiento y capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de otros.

## Empoderamiento

Aprovechar claramente la heterogeneidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio, combinando adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

## Coaching

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización y a través de la enseñanza y cooperación.

## Toma de decisiones

Actuar bajo estándares de responsabilidad absoluta para evaluar diversas alternativas ante situaciones diversas que pueden ser adversas, haciendo pleno uso de toda la información necesaria con la finalidad de discernir el momento oportuno y aquella alternativa que mejores beneficios traiga a la organización.

### Tolerancia a la presión

Mantener un desempeño estable para seguir actuando con eficacia bajo estrés u oposición (tal como presión con plazos o la ambigüedad del puesto). En otras palabras, es responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### Planeación y organización / Manejo del trabajo

Es encaminar todos los actos del departamento al logro de lo esperado, actuando con velocidad ante decisiones importantes, necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

### Productividad

Fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente; cumpliendo y colaborando con el logro de los objetivos comunes e individuales a través de los productos brindados por la organización a los clientes.

### Trabajo en Equipo

Trabajar efectivamente con el equipo o grupo de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización; contribuir al consenso y aceptarlo; subordinar los objetivos propios a los objetivos de la organización o del equipo.

### Servicio al Cliente

Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar las actividades.

## Manejo de Recursos

Conciencia sobre los recursos materiales (tiempo, equipo, maquinaria, personas, dinero) que se tienen a disposición para el desarrollo de las actividades diarias, mostrando acciones que evidencien la responsabilidad por el manejo adecuado de los mismos, buscando su optimización y no su desperdicio.

## Solución de problemas

Obtener información relevante, relacionar y comparar datos de diferentes fuentes, identificar relaciones de causa-efecto con el fin de poder llegar a una solución viable y efectiva.

## Control de la información

Establecer procedimientos permanentes de recopilación y revisión de la información necesaria para el manejo de los proyectos o del departamento.

## Confidencialidad

Mantener altos niveles de discrecionalidad ante la información revelada, ya sea de forma intencional o no intencional, que sea estrictamente propiedad de la empresa.

## Iniciativa/autonomía

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Demostrar comportamiento decididamente orientado a crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

## Relaciones Interpersonales

Establecer vínculos con los colaboradores que promuevan su desarrollo personal y profesional, escuchar adecuadamente, mantener canales de comunicación abiertos para fomentar relaciones de pertenencia, apertura y cordialidad.

## Orden

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

## Empatía

Se refiere a la capacidad de situarse en la posición de la otra parte, sentir y comprender emociones, tanto positivas como negativas de la otra parte.

## Confiabilidad / franqueza

Ser realista y franco; establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza; asumir responsabilidad de sus propios errores; estar comprometido con la honestidad.

## Dinamismo / energía

Trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Concientización sobre seguridad

Estar consciente sobre las condiciones que afectan la propia seguridad y la forma en la que deben emplearse los insumos de seguridad para desempeñarse sin complicaciones.

Estabilidad emocional

Es controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

### **3.2.2. Elaboración de perfiles laborales**

Los perfiles laborales son presentados en el Apéndice A (ver página 103).

### **3.3. Dotación de Personal en base a Competencias Laborales**

Las competencias parecen constituir en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación.

Los empresarios siempre se inclinarán a tener personal altamente calificado, y si con las competencias laborales se pueden reducir las curvas de

entrenamiento en el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico se verá reflejado en ahorros para la empresa.

Con esto no se pretende "no invertir en la capacitación", sino se habla de iniciar un proceso de trabajo donde desde el primer momento se agregue el valor de este nuevo trabajador en la productividad del negocio.

Las competencias laborales han ido surgiendo como un marco de referencia para la administración de Recursos Humanos, ya que se ha visto que influyen positivamente en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

### **3.3.1. Fuentes internas de candidatos**

Las fuentes internas de candidatos son los mismos empleados de la empresa. Por el tamaño y el tipo de empresa que actualmente es Paintec, S.A., es preferible considerar como primera opción el Reclutamiento Interno, ya que está formando empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **3.3.2. Fuentes externas de candidatos**

Cuando ningún candidato dentro de la empresa cuente con los requisitos del perfil del puesto o se busque ocupar un puesto muy específico que se esté

abriendo, se hará necesario que Paintec, S.A. utilice las fuentes externas de reclutamiento, que pueden ser:

- Archivos de candidatos de otros procesos de reclutamiento
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en diarios, afuera de la empresa u otros sitios.
- Contactos con otras empresas en términos de cooperación mutua.
- Agencias de reclutamiento.

El costo y el tiempo son de gran importancia al escoger dentro de estas técnicas de reclutamiento externo, ya que en general, cuando exista más urgencia de llenar la plaza vacante, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se utilice.

Cuando se utilicen fuentes externas, es aconsejable que se haga por medio de candidatos presentados por empleados de la empresa. Este es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

### **3.4. Selección de personal**

Una vez se consigue un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, el que consiste en una

serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Los elementos que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección son:

- La información, que brinda el análisis de puesto, que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto
- Los planes de Recursos Humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada
- Los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

La función de Recursos Humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como presupuestos y políticas que influyen en el proceso.

Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la organización.

### **3.4.1. El Proceso de Selección**

Después de obtener la información del cargo que debe ocuparse, se hace la elección de las técnicas de selección a utilizarse, que son las que componen el proceso de selección de personal. Estas son:

#### **a) Entrevistas**

Aunque carece de bases científicas y es la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, es la más utilizada por las empresas y es el factor más influyente en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo del candidato al empleo.

En la entrevista de selección los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciados por las técnicas de reclutamiento. Esta entrevista es rápida y superficial, llevándola a cabo generalmente el equipo de reclutamiento.

La persona que haga la entrevista no debe tener prejuicios de ningún tipo, no debe formular preguntas capciosas, sino que debe hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa, animando al entrevistado a preguntar a cerca de la organización y el puesto. Debe escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él, evitando tomar muchas notas durante la entrevista.

## b) Pruebas de conocimiento o capacidad

Son los instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Miden el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Debido a que existen varias pruebas de conocimientos o de capacidad, se acostumbra a clasificarlas en tres grupos:

- En cuanto a la manera de aplicarlas: pueden ser orales, escritas o de realización de alguna tarea específica.
- En cuanto al área de conocimientos abarcados: pruebas que miden conocimientos generales o pruebas que miden conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- En cuanto a la manera como se elaboran: pruebas tradicionales en las que el número de preguntas es menor porque requieren respuestas largas y explicativas y los test, que son de aplicación y corrección rápidas y fáciles.

## c) Pruebas Psicométricas

Estas son las pruebas que se aplican para apreciar el desarrollo mental, las aptitudes, habilidades y conocimientos de los candidatos, midiendo así su desempeño en operaciones intelectuales o manuales.

Son una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. El resultado de la prueba psicométrica de una persona se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas y se expresa en porcentajes.

Mientras que las pruebas de conocimientos o de capacidad ofrecen un diagnóstico real de las habilidades de la persona, las pruebas psicométricas o de aptitud proporcionan un pronóstico de su potencial de desarrollo.

#### d) Pruebas de personalidad

Son las pruebas que sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, determinados por el carácter—fenotípicos o adquiridos—o por el temperamento – genotípicos o heredados – que distinguen a la persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son llamadas genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. Y son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

#### e) Técnicas de Simulación

Estas técnicas pasan del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento.

En general, se utiliza más de una técnica de selección, ya que cada una auxilia a las demás, pero se debe evaluar cuáles son las que representarán el mejor elemento de predicción para un buen desempeño en el cargo. En el caso de Paintec, S.A. se aconseja pruebas intelectuales, pruebas de personalidad y entrevistas, las cuales se definirán en las dos secciones siguientes.

### **3.4.2. Pruebas para la selección de personal**

Las pruebas de selección de personal son el conjunto de pruebas que se administran a los candidatos durante un proceso de selección.

Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se desea cubrir, se determinan las áreas de exploración y las pruebas específicas que deben utilizarse, las que se suelen dividir en tres grandes grupos:

- Pruebas de conocimiento o capacidad

Evalúan los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Puede evaluarse conocimientos generales (de cultura general o de idiomas) y conocimientos específicos (de cultura profesional o conocimientos técnicos).

- Pruebas psicométricas

Es el conjunto de pruebas que se aplica para apreciar el desarrollo mental, las aptitudes y habilidades de los candidatos. Son una medida de desempeño y del comportamiento de los candidatos y proporcionan un pronóstico del potencial de desarrollo de los candidatos.

- Pruebas de personalidad

Informan sobre factores relacionados con la personalidad de los candidatos que influirán en su rendimiento laboral. Factores como la organización, el carácter o el nivel de extroversión de la persona pueden resultar fundamentales para el puesto.

### **3.4.2.1 Pruebas intelectuales**

Para hallar la validez de una prueba, se aplica a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa el desempeño en el cargo, después de ser aceptados. Los resultados de esta prueba y los de las pruebas de selección deben correlacionarse positivamente.

#### **3.4.2.1.1. Test OTIS para el nivel operativo**

Es una evaluación de la inteligencia general, una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en el campo escolar o en selección de personal en niveles de cultura bajos o medios.

Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias.

Se encuentra entre los de mayor uso en la selección de personal. Es muy utilizado en la selección de candidatos de puestos como oficinistas, operadores de líneas de montaje, operadores de calculadoras y tabuladores, supervisores de bajo rango.

Se puede realizar en grupos y tarda poco tiempo. Tiene menor utilidad en los puestos profesionales o de supervisión gerencial porque no distinguen bien a los candidatos en los niveles altos de inteligencia.

Esta prueba se sugiere aplicarla a los puestos de asistente de gerencia, encargada de limpieza, encargado de bodega, pintores y ayudantes de pintores.

#### **3.4.2.1.2. La escala de inteligencia de STANFORD-BINET para el nivel medio y nivel ejecutivo**

El Stanford-Binet es un test individual, ya que puede administrarse a un solo sujeto y requiere un entrevistador entrenado. En tal situación es posible observar los métodos de trabajo del solicitante, las actitudes, las técnicas para resolver problemas, las reacciones interpersonales, las respuestas de la emotividad y otras conductas incidentales. Los test individuales proporcionan además una mejor oportunidad que los test grupales para establecer contacto o relación con el candidato.

Se sugiere que la prueba Stanford-Binet sea aplicada a personal de nivel medio y nivel ejecutivo: Gerencias, Supervisores, Asesores de Ventas, Asistente de Recursos Humanos.

### **3.4.2.2. Prueba de personalidad: Análisis Caracterológico de Gerard Heymans**

Gerard Heymans, psicólogo holandés estableció, a través de una serie de estudios basados en la conducta humana, la fórmula que proporcionara ocho diferentes tipos caracterológicos.

Este análisis se base en tres factores básicos:

#### **Emotividad**

Es el rasgo general de nuestra vida mental que sintetiza los acontecimientos sufridos por las personas, provocando en nuestra vida alguna conmoción más o menos fuerte. El emotivo (E) es la persona que se descontrola cuando la mayoría permanece indiferente, el no emotivo (NE) es la persona que difícilmente se conmueve y cuyas emociones son poco violentas.

#### **Actividad**

Es la disposición de la persona para actuar fácilmente. El Activo (A) es el que actúa por sí mismo, el No Activo (NA) es quien actúa contra su voluntad y a menudo protestando y lamentándose.

#### **Resonancia o Secundariedad**

Son todas las impresiones psíquicas que experimentamos antes y que continúan influyendo en nuestra manera de actuar, a esta acción prolongada y posterior se le llama Función Secundaria.

Los ocho posibles tipos de caracteres distintos, partiendo de la unión de los factores primarios, que se definen así, según la Prueba de Gerard Heymans:

1. Colérico (E-A-P)

Es la persona que está dotada de mucha actividad. Reacciona inmediatamente ante los estímulos, pero sólo momentáneamente. Es generoso y lleno de vitalidad. Sus características básicas son entusiasmo, independencia, iniciativa, exuberancia e improvisación.

2. Apasionado (E-A-S)

La persona es servicial, honorable, amante de la sociedad y naturalmente apto para mandar. Es ambicioso, tenaz, firme, enérgico, decidido, concentrado, sistemático, entusiasta, capaz de sacrificarse, autoritario.

3. Nervioso (E-NA-P)

Es de un humor visible, gusta conmover y llamar la atención de los demás sobre sí mismo. Es inestable en su comportamiento, porque varía según cambien las circunstancias momentáneas. Sus características son vivacidad, impresionabilidad, rapidez, inestabilidad y sensibilidad.

4. Sentimental (E-NA-S)

La persona es agradable, tranquilo, respetuoso de los demás, responsable y buen cumplidor de sus tareas. Su reacción a los estímulos es lenta, así como su toma de decisiones. Sus características son indeciso, perseverante, poco estable emocionalmente, responsable, lento, dependiente, servicial y cortés.

#### 5. Sanguíneo (NE-A-P)

La persona tiene la facilidad para relacionarse con las personas, es sociable, atento y cortés. Se deja llevar fácilmente por las apariencias y por ello con frecuencia es superficial en sus juicios. Su capacidad de reacción ante imprevistos será generalmente lenta. Sus características extraversión, sensualidad, curiosidad, objetividad, insensibilidad, indiferencia, vitalidad, impulsivo, comunicativo, independiente.

#### 6. Flemático (NE-A-S)

La persona con este tipo de carácter tiene una gran necesidad de estabilidad. Es predecible, consistente y agradable. Es lento, calmado y acomedido, tenaz, firme, constante, autónomo, coopera con otros, perseverante, resiste a los cambios.

#### 7. Apático (NE-NA-S)

La persona es generalmente honesta, veloz y honorable. Es conservador y amante de sus hábitos. Es indiferente a la vida social, poco conservador y amante de la soledad. Es autónomo, tenaz, frío, indiferente, indeciso, inhibido.

#### 8. Amorfo (NE-NA-P)

La persona es tolerante por indiferencia, conciliador disponible y generalmente se le considera con " buen carácter ", puede presentarse en algunas veces obstinado, pasivo y muy tenaz. Sus características básicas son frialdad, objetividad, positivismo, falta de espontaneidad, indecisión, impulsividad.

Se recomienda esta prueba a Paintec, S.A. porque al evaluar con ella y conocer el tipo caracterológico, se obtiene información sobre el posible desempeño de una persona en determinado puesto de trabajo.

### **3.4.3. Entrevistas**

La entrevista es la técnica de selección más utilizada por las empresas, porque aunque no se fundamenta en bases científicas y es muy subjetiva e imprecisa, es el factor más influyente en la decisión de aceptación o rechazo de un candidato.

Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen con lo requisitos según el perfil que se necesita en la plaza a ocupar.

Para hacer una entrevista efectiva, el entrevistador debe estar consciente de que no debe tener prejuicios para alcanzar una evaluación objetiva.

Además el entrevistador debe escuchar atentamente y demostrar interés en lo que le dice el entrevistado; no tomar muchas notas; debe preguntar de manera que la respuesta pueda ser narrativa; debe animar al entrevistado a hacer preguntas a cerca de la organización y del puesto.

La persona encargada de la selección de personal, debe enviar a los candidatos seleccionados o mejor calificados, de acuerdo a los requerimientos del puesto, con el gerente o el jefe de la plaza a ocupar, para ser entrevistados por los que, de ser elegidos, serán sus superiores. Es importante que los gerentes y sus equipos tengan responsabilidad solidaria por el logro de las

metas y los resultados que se quieren alcanzar para que al momento de la entrevista puedan seleccionar de manera adecuada a los miembros para consolidar el espíritu de equipo.

La persona de la empresa que entreviste al candidato, debe conocer bien el cargo que se pretende ocupar, conocer la organización, sin sobrevalorarla frente al candidato, ser sincero, cortés y puntual.

#### **3.4.3.1. Procedimiento**

Antes de iniciar la entrevista, el entrevistador debe tener claros los objetivos de la entrevista, es decir, qué se pretende con ella. Es recomendable que siempre lea cuidadosamente el currículum del entrevistado previo a la entrevista para tener un panorama completo de los aspectos más importantes del entrevistado (domicilio, edad, formación académica, experiencia laboral) y para plantear las preguntas concretas que quiere le responda.

El ambiente es un factor muy influyente en la entrevista. Se debe cuidar tanto el ambiente físico como el ambiente psicológico, así el lugar de la entrevista debe ser confortable, con la menor cantidad posible de ruidos y sin interrupciones. En cuanto al ambiente psicológico, el clima debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo ni imposiciones.

Para que la evaluación de los resultados de la entrevista sea adecuada, se deben considerar dos aspectos: el aspecto material, que es toda la información que el candidato proporciona en la solicitud y que amplía y aclara en la entrevista y el aspecto formal que es la manera cómo se comporta el

entrevistado, tomando un cuadro de sus características, independientemente de sus calificaciones profesionales.

En relación al tiempo de la entrevista, debe el tiempo que sea necesario, cantidad que varía según el candidato.

Toda la entrevista debe ser abierta y cortés, en especial al final, el entrevistador debe, de manera cortés, dar una indicación clara que la entrevista terminó e indicar al candidato sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

#### **3.4.3.2. Formato**

Si no se tiene una entrevista dirigida, que es la recomendada, es decir con las preguntas formuladas con antelación, se recomienda utilizar la solicitud de empleo para llevar la entrevista, pues cuando no se tiene idea de lo que se va a preguntar, el entrevistador puede realizar una entrevista con escasa coherencia ya que puede olvidar algunos temas que pudieran ser información importante para la toma de decisión de contratación.

#### **3.4.3.3. Reporte**

Inmediatamente que se realiza la entrevista y el entrevistado se ha retirado, se elabora el reporte de la entrevista, el cual se presenta un formato sugerido a Paintec, S.A. en el Apéndice B ( ver página 127). En cuanto a los

datos generales, se sugiere sean llenados antes de la entrevista por el departamento de Recursos Humanos, el reporte en sí de lo que se obtuvo de la entrevista, deberá ser completado por la persona que entrevistó al candidato.

#### **3.4.3.4. Toma de decisiones**

La toma de decisiones de acuerdo a el o los candidatos que se tengan cada vez que se necesite llenar una plaza vacante, será : la primera selección debe ser a través de la persona a cargo en Recursos Humanos, quien le enviará la papelería de los seleccionados al gerente del departamento de la plaza a ocupar para la entrevista final y, si es necesario, se hará una entrevista con el Gerente General, de acuerdo al nivel de selección (a mandos medios o gerencias).

## **4. INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y DESARROLLO**

### **4.1. Programa de Inducción**

Paintec, S.A. es una empresa dinámica y moderna, consciente en todo momento de jugar un papel relevante en el seno de la comunidad a la cual pertenece y sirve.

Por ello y en la búsqueda de los mecanismos que coadyuven al desarrollo y aprovechamiento del potencial del trabajador, se ha diseñado un Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos trabajadores sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; para de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseadas.

#### **Objetivo general**

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como proporcionar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.

## Objetivos Específicos

- Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado con la empresa,
- Incrementar la integración grupal,
- Mejorar los procesos de comunicación,
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales,
- Crear una actitud favorable hacia la empresa,
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

## Normas sugeridas para el Programa de Inducción

- 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 organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos, normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento, al cual será adscrito.
- El Programa de Inducción deberá ser evaluado periódicamente por 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 en Paintec, S.A. con el objeto de mantenerlo actualizado.
- Recursos Humanos es el encargado de coordinar el Programa de Inducción y de velar por el desarrollo del proceso.
- 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 culminar el Programa de Inducción, el trabajador deberá llenar un formato suministrado por Recursos Humanos, denominado "Evaluación del Programa de Inducción " para dar una opinión a cerca del proceso realizado.

#### Etapas del Programa de Inducción

El Programa de Inducción que se propone está compuesto por cuatro etapas:

##### - Etapa de Recepción

En esta etapa se hará el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la empresa. Recursos Humanos y Gerencia General son responsables de la aplicación de ésta.

##### - Etapa de Inducción General

En esta etapa se le suministrará al nuevo trabajador información general sobre Paintec, S.A. con el objeto de facilitar su integración con la organización: historia de la empresa, misión, visión y valores, descripción de las instalaciones, fotografías, objetivos generales, productos y/o servicios, planes de desarrollo, contribución a la sociedad. Debe involucrarse, además de Recursos Humanos, el supervisor inmediato.

#### - Etapa de Inducción Específica

En esta etapa se debe dar a conocer al nuevo trabajador todo lo referente al cargo a desempeñar y a la unidad de trabajo a la cual estará adscrito. Será ejecutada por el supervisor inmediato, suministrando información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la empresa, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

#### - Etapa de Evaluación y Seguimiento del Programa

En esta etapa se evaluarán los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción con el fin de aplicar los correctivos correspondientes. Es responsable Recursos Humanos (Evaluación en Apéndice C, página 131).

### **4.2. Determinación de las necesidades de Capacitación**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, Recursos Humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación del personal de Paintec, S.A. serán:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la empresa.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación deberá involucrar:

- Transmisión de informaciones

El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede incluir también la transmisión de nuevos conocimientos.

- Desarrollo de habilidades

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

- Desarrollo o modificación de actitudes

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

- Desarrollo de conceptos

La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Por medio de la evaluación del desempeño se establece que en Paintec, S.A. los supervisores pueden efectuar sus tareas con un nivel satisfactorio más alto, así como los equipos de trabajo necesitan capacitarse no sólo en el conocimiento de técnicas de aplicación, productos a utilizar de acuerdo al área a cubrir, sino en buenos modales y educación ante los clientes o en las empresas en donde hacen el trabajo de campo.

Por medio de la observación se verificó daño al equipo maquinaria y herramientas de aplicación de pintura, incluso a los vehículos de transporte propiedad de la empresa; atrasos con relación al cronograma; pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios y alto índice de ausentismo.

Hay que hacer notar que en el futuro, podrían establecerse nuevas necesidades de capacitación, si ocurrieran eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

#### **4.2.1. Forma de presentar los resultados**

La mayor tarea al determinar las necesidades de capacitar a los empleados nuevos está en determinar qué entraña el trabajo y en desglosarlo en subtareas, cada una de las cuales será enseñada a los nuevos empleados.

Para presentar los resultados, previo al programa de capacitación, se sugiere que se tomen datos en tabla similar a la figura 4, con el fin de que, según las tareas que se deben realizar y las características que en la tabla se establezcan, se puede evaluar si se justifica capacitación para ese puesto y qué tipo de capacitación.

**Figura 3 Guía para formar tabla de tareas para identificar necesidades de Capacitación**

LISTA DE TAREAS	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN	CANTIDAD Y CALIDAD DEL DESEMPEÑO	CONDICIONES PARA SU DESEMPEÑO	HABILIDAD O CONOCIMIENTO REQUERIDOS	DONDE ES MEJOR APRENDERLAS
-----------------	-------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	----------------------------

Fuente: Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México: 1991

#### **4.2.2. Programa de Capacitación**

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿QUÉ debe enseñarse?
- b) ¿QUIÉN debe aprender?
- c) ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d) ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e) ¿CÓMO debe enseñarse?
- f) ¿QUIÉN debe enseñar?

Respondiendo a estas preguntas, según la empresa en estudio, Paintec, S.A. :

a) ¿Qué debe enseñarse?

La utilización y mantenimiento de la maquinaria y equipo para la aplicación de pintura en las áreas industrial y arquitectónica, así como los diferentes productos a utilizar.

b) ¿Quién debe aprender?

Todos los empleados de Paintec, S.A

c) ¿Cuándo debe enseñarse?

A cada empleado, en cuanto ingrese a la empresa.

d) ¿Dónde debe enseñarse?

En las instalaciones de la empresa y en las instalaciones de los clientes que se estén atendiendo al momento de la capacitación.

e) ¿Cómo debe enseñarse?

Teórico y práctico.

f) ¿Quién capacita?

El personal experimentado.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.

3. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
5. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
6. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - Número de personas;
  - Disponibilidad de tiempo;
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes;
  - Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella;
  - Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno;
  - Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

En relación a la calidad del material de enseñanza, éste debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.

Se debe tener en cuenta que el material de enseñanza debe buscar concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitando la comprensión del aprendiz con la utilización de recursos audiovisuales.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa:

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

Se sabe que un gerente ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

### **4.3. Técnicas de Capacitación**

Con el fin de optimizar el aprendizaje, deben elegirse las técnicas de capacitación a utilizarse. Estas pueden ser:

a. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo

- Capacitación en el puesto

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

- Rotación de puestos

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

Por el tipo de servicio que ofrece Paintec, S.A., la capacitación en el puesto es la más adecuada porque es relativamente económica ya que los trabajadores aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

Este método se sugiere también porque los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño por parte de los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia observando al supervisor o a otros compañeros.

Existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación.

Como una guía del instructor para la capacitación en el puesto de trabajo, se presentan los siguientes pasos:

#### Paso 1: Preparación del aprendiz

- Haga que se sienta tranquilo.
- Explique por qué se le enseña.
- Cree interés.
- Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

#### Paso 2: Presentación de la operación

- Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
- Realice el trabajo al ritmo normal.
- Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
- Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
- Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

### Paso 3: Prueba de desempeño

- Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
- Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

### Paso 4: Seguimiento

- Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
- Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
- Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
- Elogie el trabajo satisfactorio.

#### b. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

##### - Simulación de condiciones reales

A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

- Actuación o sociodrama

La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades.

- Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Tienen bajos niveles de participación.

- Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias.

Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

- Lectura, estudios individuales, instrucción programada

Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad y se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

Se sugiere para el nivel ejecutivo, las tres últimas técnicas fuera del sitio de trabajo, ya que es imprescindible que las personas que están a cargo de las diferentes áreas de la empresa, comprendan bien los procesos de aplicación de pintura, los diferentes productos a utilizar, los riesgos de la utilización de esos

productos y más aún, deberán recibir capacitación de la administración del personal para hacer más efectivo el trabajo en equipo.

#### **4.4. Factores motivacionales**

La teoría de los dos factores desarrollada por Frederick Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

##### **a) Factores higiénicos o factores extrínsecos**

Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos como salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.

Cuando son óptimos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin

embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción, es por ello que también se les llama factores de insatisfacción.

#### b) Factores motivacionales o factores intrínsecos

Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los llama factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que: Los factores motivacionales son la satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste.

Los factores higiénicos son la insatisfacción en el cargo en función del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo.

### Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Entonces, la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

**Figura 4 Cuadro de Factores Motivacionales y Factores Higiénicos**

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (de Insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en su cargo)	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en la empresa)
Trabajo en sí	Condiciones de trabajo
Realización personal	Administración en la empresa
Reconocimiento	Salario
Progreso profesional	Relaciones con el superior
Responsabilidad	Beneficios y servicios sociales

Fuente: [www.Google.com/Administración de Recursos Humanos](http://www.Google.com/Administración de Recursos Humanos)

La teoría de la motivación de Herzberg, presenta puntos de convergencia con la muy conocida teoría de Maslow, lo que permite una configuración más amplia y variada respecto de la motivación del comportamiento humano: Los factores higiénicos se refieren a las denominadas necesidades primarias (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, incluidas algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales se refieren a las denominadas necesidades secundarias (necesidades de estima y autorrealización).

#### **4.5. El proceso de motivación**

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Si se aplica el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo " ser uno de los promocionados ".

De forma general, se puede establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

a. Motivación intrínseca

Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.

b. Motivación extrínseca

Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico...

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la empresa.

#### **4.5.1. Programa de motivación**

Más que un programa establecido para toda la empresa, es importante que cada gerente, jefe o supervisor de área tenga presentes situaciones que ayudan en la motivación de su equipo.

A continuación se presentan 10 maneras que motivan a los empleados y que se sugieren para que las mantenga vigentes Paintec, S.A para mantener a los empleados de todo nivel motivados:

#### Ambiente de trabajo positivo

- Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.
- Déles participación en las decisiones.
- Facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.

#### Involucramiento en los resultados

- Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la empresa.

#### Sentido de pertenencia al grupo

- Haga que el empleado se identifique con la identidad de la empresa.

#### Ayuda acrecer

- Proporcione formación.
- Potencie las habilidades de su subordinado.

### *Feed-Back*

- Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
- Escúcheles.
- Procure reunirse con el personal a su cargo de forma periódica para hablar de los temas que les preocupan. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa...

### Agradecimiento

- Agradezca sinceramente los esfuerzos. Un simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.

### Premiar la excelencia

- Reconozca y premie a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.

### Celebrar los éxitos

- La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.

## **4.6. Desarrollo del trabajador**

Brindar adiestramiento y oportunidades de desarrollo en una empresa, es lo que se llama " desarrollo y planeación de carrera ".

Este es un aprendizaje sin interrupción, que se orienta al desarrollo personal del trabajador más que a la adquisición de determinadas habilidades.

Muchas empresas incluyen entre sus prestaciones la capacitación y el adiestramiento con el fin de ayudar a los empleados a tener mejores oportunidades futuras, los animan a fijarse metas y les ofrecen oportunidades de hacer periódicamente análisis y evaluaciones de sus progresos.

Este tipo de empresa incluye a Paintec, S.A. en la que su grupo gerencial motiva a sus trabajadores a tener metas como concluir sus estudios universitarios y a estudiar otro idioma (inglés, por ser el más utilizado en el medio).

### **4.6.1. Oportunidades de desarrollo**

No sólo se debe proteger a las personas que solicitan un empleo, sino también a la que están empleadas. Se deben pagar sueldos iguales por trabajos sustancialmente iguales, trátese de hombres o mujeres, así mismo no debe haber discriminación salarial por raza, origen nacional, religión.

Así mismo, los criterios para determinar si una persona será ascendida, despedida o sancionada también deben ser iguales para todos los empleados.

Las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, las debe mantener vigentes Paintec, S.A. para que los trabajadores siempre estén motivados a querer merecer un mejor puesto dentro de la empresa, a través de su trabajo bien hecho y la iniciativa que tengan para hacerlo.

## **5. SEGUIMIENTO, MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Diseño del Sistema de Evaluación**

El recurso humano es la base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, sin embargo en muchas ocasiones los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, que sólo se refieren al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales y se olvidan que son las personas el elemento esencial para el funcionamiento empresarial.

Por ello es importante contar con un sistema de evaluación integral del trabajo de los empleados de Paintec, S.A. con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la " Competencia Empresarial ", es decir, para obtener las capacidades que permitan a los trabajadores obtener resultados de productividad, porque al estar mejor preparados, realizarán su actividad con menos rechazo y mayor interés.

El éxito de las organizaciones se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal, por lo que es de vital importancia evaluar el desempeño del mismo para conocerlo y entonces mejorarlo. Lo anterior se puede realizar a través de la Evaluación de 360°, para detectar las áreas de oportunidad y poder establecer estrategias para mejorar.

### **5.1.1. Evaluación 360°**

La Evaluación de 360 grados, o Evaluación Integral, busca dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

#### **5.1.1.1. Modelo de Evaluación 360°**

La Evaluación 360 grados pretende mostrar el desempeño del empleado evaluado desde los diferentes ángulos de la empresa (jefes del empleado, compañeros al mismo nivel, subordinados).

El formato para la evaluación del desempeño puede ser aquel que se adapte mejor a las necesidades de la empresa, pudiendo evaluar Paintec, S.A. cuáles son los puntos más importantes a incluir en la evaluación.

#### **5.1.1.2. Implementación del Modelo de Evaluación 360°**

Para garantizar el éxito de la evaluación, se recomienda:

- Asegurar el Anonimato

Cerciórese de que ningún empleado, en ninguna circunstancia, sepa cómo respondió una persona específica en una evaluación de grupo (el caso del jefe es una excepción a la regla porque conoce todas las evaluaciones).

- Responsabilizar a las personas que responden

Los jefes deben discutir los aportes de cada miembro en el equipo de evaluación, permitiendo que cada uno sepa si utilizó de manera apropiada las escalas de calificación y si sus respuestas fueron confiables.

- Impedir que el sistema se convierta en una cacería

Es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja. Quizá los miembros del equipo intenten ayudarse dándose calificaciones altas. Los jefes deben detectar las respuestas que obviamente no sean válidas.

- Utilizar procedimientos estadísticos

Usar porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los jefes deberán tener cuidado con el uso de combinaciones subjetivas de datos, que pudieran socavar el sistema.

- Identificar y cuantificar los sesgos

Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, el género, el origen étnico u otros factores. El éxito depende de la forma en que los gerentes utilizan la información y de la justicia con que se trata a los empleados.

Hay cinco tendencias de respuesta que puede manifestar el evaluador, y que invalidan la evaluación o restringen la precisión de la misma:

- Tendencia central

Ocurre cuando un evaluador evita asignar calificaciones muy buenas o muy malas, aquí los trabajadores sobresalientes se ven penalizados. Esto disminuye también la confiabilidad del proceso de evaluación.

- Tendencia a la benevolencia

El evaluador asigna a todos calificaciones buenas. Incluso los que tienen desempeños más deficientes alcanzan puntuaciones promedio.

- Efecto de halo

Hay una distorsión, la que ocurre cuando un jefe permite que la actividad bien desempeñada por su colaborador influya en la evaluación de las otras dimensiones del trabajo, a pesar de que en algunas de éstas el empleado tenga deficiencias.

- Características sobrepuestas

Se trata de errores que provienen de las supuestas interrelaciones de las características evaluadas del trabajador. Por ejemplo, un empleado que tenga conocimientos notables sobre un trabajo, puede recibir -sin merecerlo- también una clasificación excelente por sus cualidades mentales, es decir, sentido común, viveza y buena memoria.

- De índole Aleatoria

El evaluador no se preocupa por la precisión de la calificación que da, sino que trata de evitar que se le juzgue como parcial y para dar la impresión de haber realizado un trabajo acucioso, hace una evaluación con respuesta aleatorias.

### **5.1.1.3. La Calificación de la Evaluación**

Para que una evaluación de 360° sea confiable, deberá tener dos características primordiales:

- Consistencia

Que si se tienen dos maneras alternativas de recopilar la misma información se obtendrán resultados sustancialmente similares.

- Estabilidad

Indica que el mismo medio de medición dará los mismos resultados varias veces seguidas si se supone que la característica que se está evaluando no ha cambiado.

Otro aspecto a determinar es la validez de una evaluación, que es el grado en que el instrumento evalúa lo que se supone que debería medir. La validez es más importante que la confiabilidad, porque se puede tener un instrumento de evaluación confiable que no sea válido. Es decir, es factible que se esté midiendo consistentemente un objetivo establecido de manera errónea.

Para asegurar la validez de la evaluación, se deben tomar en cuenta tres factores:

- Identificar y utilizar parámetros relacionados con el desempeño del trabajador.
- Hacer las Mediciones apropiadas de acuerdo al nivel del evaluado.
- Tener claro el periodo de tiempo en el cual se deben alcanzar las metas.

#### **5.1.1.4. Elaboración de reportes de retroalimentación**

Los reportes de retroalimentación sirven para dar a conocer tanto al staff gerencial, al jefe inmediato del empleado evaluado, como al empleado en sí, cómo se está calificando su desempeño dentro de la empresa y con los clientes. Recuérdese que la Evaluación 360 grados toma en cuenta niveles superiores e inferiores del puesto de trabajo del evaluado, así como la opinión de los clientes que éste ha atendido.

El contenido de los reportes dependerá de lo que la empresa quiera puntualizar, sin embargo, deben ser presentados en forma limpia, ordenada, con una redacción clara y en orden aceptable.

## **5.2. Evaluación del Proyecto**

Actualmente en Paintec, S.A. no existe personal de Recursos Humanos como tal, sino que los procesos de Reclutamiento, Selección, Capacitación son llevados a cabo por la Gerencia General y/o la Gerencia Administrativa.

Esto implica un tiempo compartido de estas gerencias con todas las atribuciones que deben cumplir dentro de su puesto.

Al tener una persona eficiente y eficaz dedicada exclusivamente administrando los procesos de Recursos Humanos, se garantiza un incremento de la productividad de la empresa, porque todo el personal que labora en ella será seleccionado correctamente y atendido de acuerdo a los requerimientos para mantenerlo dentro de la empresa.

## **5.3. Mejora Continua**

La excelencia se alcanza mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos: las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad, etc.

Mejora continua más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

### **5.3.1. Técnicas de Mejora Continua**

Para mantener un buen ambiente laboral, empleados que quieran permanecer dentro de la empresa, que se identifiquen con los objetivos de la empresa y un alta productividad de la empresa, se hace necesario evaluar constantemente el desempeño de todos y cada uno de los empleados de Paintec, S.A.

Así mismo, es necesario que Paintec, S. A. tome en cuenta, que también es necesario que a la persona o personas encargadas de Recursos Humanos se les audite cada cierto tiempo por un ente exterior que pueda informar a la Gerencia General si los procesos de Administración de Recursos Humanos que se están utilizando son los correctos y si se están ejecutando en forma adecuada.

## CONCLUSIONES

1. Al implementar el proceso completo de Administración de Recursos Humanos, Paintec, S.A., logrará captar empleados que se adecúen a los requerimientos del puesto, a través del reclutamiento y selección y que trabajen dando su máximo esfuerzo con actitud positiva, después de recibir inducción, capacitación y motivación.
2. El organigrama y el mapa fodal son dos herramientas que la empresa Paintec, S. A. deberá revisar periódicamente, y deberá utilizar para elaborar sus planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
3. A través de la implementación de un Programa de Evaluación del Desempeño, la empresa Paintec, S.A. podrá evaluar objetiva, cualitativa y cuantitativamente a sus empleados, de manera que podrá hacer las correcciones necesarias para incrementar su productividad.
4. Utilizando el sistema de Evaluación de Desempeño 360 grados, la Gerencia General de la empresa Paintec, S.A., podrá mantenerse informada del trabajo que realiza cada uno de sus empleados.



## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere la contratación de personal para una dirección de Recursos Humanos que se ocupe de implementar, desarrollar, dirigir y controlar un sistema de Administración de Recursos Humanos para la empresa Paintec, S.A.
2. En la administración del recurso humano de la empresa Paintec, S. A., será necesario que se involucre al personal de todas las gerencias y jefaturas, para que a través de su autoridad se logren los objetivos de la empresa.
3. Es aconsejable que la empresa Paintec, S.A., realice todas las etapas de la Administración de Recursos Humanos para obtener resultados concretos y seguros.
4. Se sugiere que de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, se establezcan incentivos salariales y políticas de ascenso para reconocer e incentivar el buen desempeño laboral.
5. Para identificar a los empleados con las políticas, procedimientos y normas de la empresa, se recomienda implementar y mantener un Programa de Inducción que dé a conocer a los nuevos empleados la misión, visión y valores de la organización, así como los objetivos que persigue al ofrecer sus productos y servicios.

6. Para lograr que los empleados tengan un rendimiento aceptable dentro de la empresa, se recomienda mantener un Programa de Capacitación constante en el que estén involucrados todos los empleados de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México: 1991.
2. Robbins, Stephen P., Mary Coulter. **Administración**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México: 1996.
3. Kossen, Stan. **Recursos Humanos en la Organizaciones**. Harla, S.A. de C.V. México: 1995.
4. Chiavenato, Adalberto. **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia: 2003.
5. Cummings, L.L., Donald P. Schwab. **Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación**. Editorial Trillas. México: 1994.
6. Werther, William B. Jr. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGraw-Hill. 1992.
7. French, Wendell L. **Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos**. Editorial Limusa. México: 1993.
8. Sikula, Andrew F., John F. McKenna. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Limusa. México: 1989.

9. Hernández Chinchilla, Mildred Janeth. La Selección de Personal y sus Técnicas. Tesis de la Facultad de Psicología, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1996.
10. Corado Arreaga, Lidia Lorena. Factores de Personalidad que Mide el Test 16PF que Interviene en la Rotación de Personal. Tesis de la Facultad de Psicología, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2000.
11. Aldana Pineda, Heidi Jacqueline. Manuel sobre Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis de la Facultad de Psicología, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1999.
12. [www. Google.com/Administración de Recursos Humanos](http://www.Google.com/Administración de Recursos Humanos).

## APÉNDICE A

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Gerente General
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Gerencia General
Puesto Superior	Consejo Administrativo

### 2. MISIÓN

Planear, organizar, dirigir y controlar la empresa, para generar utilidades.

### 3. FINALIDADES

- Sesiones con gerencias y consejo de administración
- Comunicación permanente con contactos externos e internos
- Evaluación del rendimiento de cada departamento
- Supervisar el flujo de caja
- Atención a asuntos especiales
- Planeación
- Organización y reorganización
- Refocalización
- Evaluación de resultados

### 4. ALCANCE

a. Reporta a	Consejo de Administración
b. Tiene autoridad sobre	Todo el personal de la empresa
c. Relaciones Internas	Personal general de la empresa
d. Relaciones Externas	Clientes y proveedores

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas, Ingeniero Civil, preferiblemente con maestría en el área de Administración.
b. Experiencia	Cinco años en puestos similares
c. Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Integridad/responsabilidad</li><li>- Habilidad analítica</li><li>- Identificación/compromiso</li><li>- Liderazgo</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Tolerancia a la presión</li><li>- Planeación y organización/Manejo del trabajo</li><li>- Productividad</li><li>- Manejo de recursos</li><li>- Confidencialidad</li><li>- Iniciativa/autonomía</li><li>- Relaciones interpersonales</li><li>- Orden/organización</li><li>- Estabilidad emocional</li></ul>
d. Competencias especiales	Excelente conocimiento de computación e inglés
e. Esfuerzo físico	Sentado y de pie
f. Sexo	Masculino
g. Edad	De 30 a 55 años
h. Estado civil	Casado

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Gerente Administrativo - Financiero
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Administración
Puesto Superior	Gerencia General

## 2. MISIÓN

Administrar los recursos económicos de la empresa

## 3. FINALIDADES

- Planificar, coordinar y supervisar el área administrativa
- Mantener la información administrativa al día
- Implementar formularios y políticas relacionadas con administración en la empresa
- Analizar el control interno
- Analizar estados financieros
- Realizar análisis diversos
- Buscar, evaluar y negociar precio y créditos con proveedores
- Dar seguimiento a la gestión de compras (recepción a tiempo, con factura correcta y precios adecuados a la negociación)
- Gestionar nuevos créditos con proveedores
- Negociar con bancos, proveedores y aseguradoras
- Apoyar con información y análisis en las reuniones de gerencia

## 4. ALCANCE

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| a. Reporta a             | Gerencia General  |
| b. Tiene autoridad sobre | Asistente de Gerencia, Encargado de Limpieza, Encargado de Bodega |

- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| c. Relaciones Internas | Personal general de la empresa    |
| d. Relaciones Externas | Proveedores, auditores y clientes |

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| a. Nivel Académico         | Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas, Perito Contador y Auditor Público.  |
| b. Experiencia             | Tres años en puestos similares   |
| c. Competencias            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad/responsabilidad</li> <li>- Habilidad analítica</li> <li>- Identificación/compromiso</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Empoderamiento</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> <li>- Planeación y organización/manejo del trabajo</li> <li>- Productividad</li> <li>- Manejo de recursos</li> <li>- Confidencialidad</li> <li>- Iniciativa/autonomía</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Estabilidad emocional</li> </ul> |
| d. Competencias especiales | Conocimientos de computación e inglés, conocimiento de leyes fiscales  |
| e. Esfuerzo físico         | Sentado y de pie   |
| f. Sexo                    | Masculino o femenino   |
| g. Edad                    | De 30 a 45 años  |
| h. Estado civil            | Casado/a   |

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Asistente de Gerencia
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Administración
Puesto Superior	Gerente Administrativo-Financiero

## 2. MISIÓN

Asistir al Departamento de Administración en las necesidades que presente, y mantener comunicación en doble vía con los proveedores y bancos con quienes trabaja la empresa.

## 3. FINALIDADES

- Recibir y realizar llamadas a proveedores y bancos
- Recibir documentación varia para el departamento y distribuirla
- Recibir facturas y emitir contraseñas
- Elaborar facturas de ventas y servicios
- Entregar cheques a proveedores y viáticos de personal
- Entregar vouchers de cheques al Contador
- Manejar caja chica
- Asistir en el cobro de cuenta corriente
- Manejar suministros de oficina y de limpieza
- Controlar archivos de la empresa
- Colaborar con Recursos Humanos
- Asistir a la Gerencia en asuntos bancarios
- Atención a clientes
- Supervisar el trabajo de la encargada de limpieza

#### 4. ALCANCE

a. Reporta a	Gerente Administrativo-Financiero
b. Tiene autoridad sobre	Encargado de limpieza
c. Relaciones Internas	Personal general de la empresa
d. Relaciones Externas	Proveedores, bancos, clientes

#### 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico:	Secretaria ejecutiva o comercial
b. Experiencia:	Tres años mínimo en puestos similares
c. Competencias:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación/compromiso</li><li>- Productividad</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Servicio al cliente</li><li>- Manejo de recursos</li><li>- Solución de problemas</li><li>- Control de información</li><li>- Confidencialidad</li><li>- Relaciones interpersonales</li><li>- Orden/organización</li><li>- Confiabilidad/franqueza</li><li>- Dinamismo/energía</li><li>- Estabilidad emocional</li></ul>
d. Competencias especiales	Buena presencia
e. Esfuerzo físico	Sentada y de pie
f. Sexo	Femenino
g. Edad	De 20 a 35 años
h. Estado civil	No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Encargada de limpieza
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Administración
Puesto Superior	Secretaria de Gerencia

## 2. MISIÓN

Velar por el orden y limpieza de las oficinas de la empresa, apoyar a Secretaria en la atención y servicio de reuniones y visitantes a las instalaciones.

## 3. FINALIDADES

- Barrer y trapear las instalaciones de la empresa.
- Sacudir escritorios, archivos, computadoras, equipo y muebles que se encuentran en las oficinas.
- Lavar servicios sanitarios.
- Limpiar ventanas de las oficinas.
- Limpiar comedor.
- Mantener limpia y ordenada el área de cocina.
- Hacer café o té y servirlo a gerentes.
- Mantener vasos y tazas limpias en cada área.
- Servir bebidas a visitantes.
- Preparar sala y brindar servicio durante reuniones.

## 4. ALCANCE

a. Reporta a	Asistente de Gerencia
b. Tiene autoridad sobre	Ningún puesto
c. Relaciones Internas	Gerentes, personal de oficinas
d. Relaciones Externas	Ninguna

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Primaria completa
b. Experiencia	Un año en puestos similares
c. Competencias:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Productividad</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Servicio al cliente</li><li>- Manejo de recursos</li><li>- Iniciativa/ autonomía</li><li>- Relaciones interpersonales</li><li>- Orden/organización</li><li>- Confiabilidad/franqueza</li><li>- Dinamismo/energía</li></ul>
d. Competencias especiales	Conocimientos básicos en matemáticas, conocimientos de limpieza
e. Esfuerzo físico	De pie
f. Sexo	Femenino
g. Edad	De 20 a 45 años
h. Estado civil	No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Asistente de Recursos Humanos
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Gerencia General
Puesto Superior	Gerencia General

## 2. MISIÓN

Cuidar y mantener el Recurso Humano de la empresa, para crear un clima organizacional agradable, en el que los colaboradores de la empresa logren desarrollar un sentido de pertenencia y un mejor nivel de efectividad.

## 3. FINALIDADES

- Crear programas de desarrollo organizacional del personal de Paintec, S.A. Reclutar personal de forma interna y externa
- Revisar currículos de candidatos para los puestos vacantes
- Realizar entrevistas para seleccionar al personal idóneo
- Aplicar, calificar y redactar informe de resultados de pruebas psicométricas a candidatos
- Dar inducción general al personal de nuevo ingreso
- Implementación de programas de capacitación
- Realizar Evaluación de desempeño
- Resolver problemas que se presenten con el personal
- Realizar planillas quincenales y mensuales, planilla mensual del IGSS
- Calcular prestaciones laborales (Bono 14 y Aguinaldo) y liquidaciones laborales
- Controlar calendarización de vacaciones y declaración anual del ISR de los empleados
- Mantener archivos y control de carnés (IGSS; IRTRA; PAINTEC)

- Prestar primeros auxilios al personal

#### 4. ALCANCE

a. Reporta a	Gerente General
b. Tiene autoridad sobre	Ningún puesto
c. Relaciones Internas	Todo el personal general de la empresa.
d. Relaciones Externas	Candidatos para puestos vacantes, entidades y otras empresas

#### 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Mínimo tercer año de Psicología Industrial.
b. Experiencia	Dos años en puestos similares.
c. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad/responsabilidad</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Confidencialidad</li> <li>- Iniciativa/autonomía</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Orden/organización</li> <li>- Empatía</li> <li>- Confiabilidad/franqueza</li> </ul>
d. Competencias especiales	Conocimientos en Computación, conocimientos en leyes laborales
e. Esfuerzo físico	Sentada, caminando y de pie
f. Sexo	Femenino
g. Edad	De 20 a 35 años
h. Estado civil	No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Gerente de Mercadeo y Ventas
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Ventas
Puesto Superior	Gerente General

## 2. MISIÓN

Planear, desarrollar, dirigir y coordinar las políticas, programas y ejecución de técnicas de mercadeo y ventas.

## 3. FINALIDADES

- Fijar metas adecuadas para cumplir con las ventas
- Determinar presupuestos de mercadeo y cuotas globales de ventas
- Analizar a la competencia y desarrollar estrategias adecuadas para llevar a la empresa a su mejor posición competitiva
- Coordinar la acción de ventas para arribar a las metas establecidas
- Dirigir las políticas de publicidad y promoción de la empresa
- Elaborar el plan anual de mercadeo
- Aprobar todos los programas a desarrollar en el departamento y responder por la ejecución de los mismos
- Elegir entre candidatos, al personal que ocupará los puestos bajo su cargo
- Informar al Gerente General de planes de trabajo, actividades de ventas y récord de venta de cada representante

## 4. ALCANCE

- |                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| a. Reporta a             | Gerente General    |
| b. Tiene autoridad sobre | Asesores de Ventas |

- |                        |   |
|------------------------|---|
| c. Relaciones Internas | Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, Asistente de Gerencia, Asistente de Recursos Humanos, asesores de ventas. |
| d. Relaciones Externas | Clientes, medios de comunicación (publicidad).  |

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| a. Nivel Académico         | Ingeniero Industrial, Químico o Licenciado en Mercadotecnia y Publicidad.   |
| b. Experiencia             | Cinco años en puestos similares.  |
| c. Competencias            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad/responsabilidad</li> <li>- Habilidad analítica</li> <li>- Identificación/compromiso</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Empoderamiento</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Productividad</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Confidencialidad</li> <li>- Iniciativa/autonomía</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> </ul> |
| d. Competencias especiales | Conocimientos de técnicas de mercadeo y ventas, excelente conocimiento de computación e inglés, buena presencia.  |
| e. Esfuerzo físico         | Sentado y de pie  |
| f. Sexo                    | Masculino o femenino  |
| g. Edad                    | De 35 a 50 años   |
| h. Estado civil            | Casado  |

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Asesor de ventas
Cantidad del puesto	Tres
Departamento	Ventas
Puesto Superior	Gerente de Ventas y Mercadeo

## 2. MISIÓN

Prestar asesoría a clientes y vender los servicios y productos de Paintec, S.A.

## 3. FINALIDADES

- Visitar clientes de acuerdo a un plan de trabajo establecido semanalmente
- Asesorar a los clientes sobre los productos y servicios que necesitan, según sus requerimientos
- Mantener información, en reportes, de los clientes potenciales y los clientes confirmados
- Realizar toda la labor administrativa correspondiente a la asesoría y ventas, así como los reportes necesarios de actividades y evaluaciones del mercado que le sean indicadas
- Realizar labor de cobro con sus clientes
- Representar a la empresa en seminarios, congresos y exposiciones

## 4. ALCANCE

a. Reporta a	Gerente de Ventas
b. Tiene autoridad sobre	Ningún puesto
c. Relaciones Internas	Gerencia de Ventas, Asistente de Recursos Humanos

d. Relaciones Externas      Clientes

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico      Segundo año Ingeniería Civil o Industrial

b. Experiencia      Tres años en ventas, preferiblemente en aplicación de pinturas

c. Competencias

- Integridad/responsabilidad
- Habilidad analítica
- Identificación/compromiso
- Tolerancia a la presión
- Productividad
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Manejo de recursos
- Solución de problemas
- Control de la información
- Iniciativa/autonomía
- Relaciones interpersonales
- Orden/organización
- Confiabilidad/franqueza
- Dinamismo/energía
- Estabilidad laboral

d. Competencias especiales      Conocimientos de pinturas, conocimientos en elaboración de presupuestos, conocimientos en computación e inglés.

e. Esfuerzo físico      Manejando, caminando y de pie

f. Sexo      Masculino o femenino

g. Edad      De 25 a 50 años

h. Estado civil      No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Supervisor Industrial
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Gerencia General
Puesto Superior	Gerente General

## 2. MISIÓN

Velar por el buen desarrollo de las obras, brindando apoyo al personal bajo su cargo.

## 3. FINALIDADES

- Supervisar el trabajo de aplicación de pintura, desde la preparación de la superficie hasta la terminación del trabajo
- Trasladar personal y materiales a obra
- Controlar la asistencia del personal
- Realizar reportes de evaluación de problemas
- Revisar el funcionamiento de los vehículos de la empresa
- Llevar control de las herramientas y el material de trabajo utilizado en cada obra
- Elaborar planillas

## 4. ALCANCE

a. Reporta a	Gerente General
b. Tiene autoridad sobre	Pintores a su cargo
c. Relaciones Internas	Gerente General, Gerente de Ventas, Asistente de Recursos Humanos, Encargado de Bodega, personal a su cargo.
d. Relaciones Externas	Clientes y Maestros de obra

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Diversificado, con estudios universitarios
b. Experiencia	Un año en puesto similar
c. Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Integridad/responsabilidad</li><li>- Habilidad analítica</li><li>- Liderazgo</li><li>- Empoderamiento</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Tolerancia a la presión</li><li>- Productividad</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Manejo de recursos</li><li>- Solución de problemas</li><li>- Control de la información</li><li>- Iniciativa/autonomía</li><li>- Orden/organización</li><li>- Dinamismo/energía</li><li>- Concientización sobre seguridad</li><li>- Estabilidad laboral</li></ul>
d. Competencias especiales	Conocimientos de computación, conocimientos de equipo y maquinaria de aplicación de pintura, preferiblemente poseer licencia de conductor, tipo C.
e. Esfuerzo mental/visual:	Atención constante, concentración, destreza verbal y manual, análisis
f. Esfuerzo físico	Cargar material, existe riesgo de altura
g. Sexo	Masculino
h. Edad	De 20 a 35 años
i. Estado civil	No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Supervisor Arquitectónico
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Gerencia General
Puesto Superior	Gerente General

## 2. MISIÓN

Velar por el buen desarrollo de las obras, brindando apoyo al personal bajo su cargo.

## 3. FINALIDADES

- Supervisar el trabajo de aplicación de pintura, desde la preparación de la superficie hasta la terminación del trabajo
- Trasladar personal y materiales a obra
- Controlar la asistencia del personal
- Realizar reportes de evaluación de problemas
- Revisar el funcionamiento de los vehículos de la empresa
- Llevar control de las herramientas y el material de trabajo utilizado en cada obra
- Elaborar planillas

## 4. ALCANCE

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| a. Reporta a             | Gerente General   |
| b. Tiene autoridad sobre | Pintores a su cargo   |
| c. Relaciones Internas   | Gerente General, Gerente de Ventas,<br>Asistente de Recursos Humanos, Encargado<br>de Bodega, personal a su cargo |
| d. Relaciones Externas:  | Clientes y Maestros de obra   |

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Diversificado, con estudios universitarios
b. Experiencia	Un año en puesto similar
c. Competencias:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Integridad/responsabilidad</li><li>- Habilidad analítica</li><li>- Liderazgo</li><li>- Empoderamiento</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Tolerancia a la presión</li><li>- Productividad</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Manejo de recursos</li><li>- Solución de problemas</li><li>- Control de la información</li><li>- Iniciativa/autonomía</li><li>- Orden/organización</li><li>- Dinamismo/energía</li><li>- Concientización sobre seguridad</li><li>- Estabilidad laboral</li></ul>
e. Competencias especiales	Conocimientos en computación, conocimientos de equipo y maquinaria de aplicación de pintura, preferiblemente poseer licencia de conductor, tipo C
f. Esfuerzo mental/visual	Atención constante, concentración, destreza verbal y manual, análisis
g. Esfuerzo físico	Cargar material, existe riesgo de altura
h. Sexo	Masculino
i. Edad	De 20 a 35 años
j. Estado civil	No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Pintor
Cantidad del puesto	Doce
Departamento	Gerencia General
Puesto Superior	Supervisor de Obra

## 2. MISIÓN

Realizar el trabajo de pintura

## 3. FINALIDADES

- Recibir órdenes de trabajo
- Realizar limpieza general de superficies a pintar
- Aclarar dudas con los supervisores
- Recibir material y equipo asignado a la obra y verificar cantidades
- Asignar trabajo al ayudante
- Entregar reporte de trabajo diario
- Verificar que la herramienta y el material se guarde al final de la jornada de trabajo

## 4. ALCANCE

a. Reporta a	Supervisor de Obra
b. Tiene autoridad sobre	Ayudante a su cargo
c. Relaciones Internas	Supervisor de Obra, ayudante a su cargo
d. Relaciones Externas	Trabajadores de la empresa contratante que trabajan en la obra

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Primaria completa
b. Experiencia	Un año mínimo
c. Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Integridad/responsabilidad</li><li>- Identificación/compromiso</li><li>- Liderazgo</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Tolerancia a la presión</li><li>- Planeación y organización/manejo del trabajo</li><li>- Productividad</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Servicio al cliente</li><li>- Manejo de recursos</li><li>- Relaciones interpersonales</li><li>- Orden/organización</li><li>- Confiabilidad/franqueza</li><li>- Dinamismo/energía</li><li>- Concientización sobre seguridad</li><li>- Estabilidad laboral</li></ul>
d. Competencias especiales	Conocimiento de pintura
e. Esfuerzo mental/visual	Atención constante y concentrada, destreza manual y visual
f. Esfuerzo físico	Caminando, inclinado y de pie, riesgo total en altura
g. Sexo	Masculino
h. Edad	De 25 a 40 años
i. Estado civil	No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Ayudante de pintor
Cantidad del puesto	Doce
Departamento	Gerencia General
Puesto Superior	Pintor

## 2. MISIÓN

Apoyar al pintor

## 3. FINALIDADES

- Limpiar el área a pintar
- Armar, conjuntamente con el pintor, los andamios
- Preparar la pintura
- Pintar según las instrucciones que el pintor le dé
- Alcanzar al pintor las herramientas de trabajo y utilizarlas
- Limpiar el área de trabajo
- Guardar las herramientas y el material de trabajo utilizados durante el día

## 4. ALCANCE

a. Reporta a	Pintor
b. Tiene autoridad sobre	Ningún puesto
c. Relaciones Internas	Personal de Paintec asignado a la obra
d. Relaciones Externas	Ninguna

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Primaria completa
b. Experiencia	Seis meses en puesto similar
c. Competencias	- Integridad/responsabilidad

- Tolerancia a la presión
  - Productividad
  - Trabajo en equipo
  - Servicio al cliente
  - Manejo de recursos
  - Relaciones interpersonales
  - Orden/organización
  - Confiabilidad/franqueza
  - Dinamismo/energía
  - Concientización sobre seguridad
  - Estabilidad laboral
- d. Competencias especiales Conocimientos de aplicación de pintura, manejo de herramientas de trabajo de pintura
- e. Esfuerzo mental/visual Atención constante y concentrada, destreza manual y visual
- f. Esfuerzo físico Caminando, inclinado y de pie, riesgo total en altura
- g. Sexo Masculino
- h. Edad De 25 a 40 años
- i. Estado civil No es relevante

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Encargado de bodega
Cantidad del puesto	Uno
Departamento	Administración
Puesto Superior	Gerente Administrativo - Financiero

## 2. MISIÓN

Resguardar todos los materiales y equipo utilizados por la empresa, proporcionándolo únicamente con órdenes emitidas, así como velar por que la información de inventarios esté actualizada

## 3. FINALIDADES

- Entregar materiales a supervisores de obra, con orden emitida por el Gerente General
- Verificar ingresos y recibir material de proveedores
- Entregar equipo, herramientas y material a utilizarse en obra
- Avisar de necesidad de reparación de una herramienta o equipo de trabajo
- Coordinar y ejecutar toma de inventarios físicos
- Verificar existencias de material
- Hacer requisiciones de material
- Mantener ordenada y limpia el área de bodega
- Transportar herramientas, equipo y material a bodega y/o lugar indicado

## 4. ALCANCE

a. Reporta a	Gerente Administrativo – Financiero
b. Tiene autoridad sobre	Ningún puesto
c. Relaciones Internas	Gerente Administrativo – Financiero,

	Asistente de Recursos Humanos , Supervisores de obras Proveedores
d. Relaciones Externas	

## 5. REQUISITOS DEL PUESTO

a. Nivel Académico	Perito Contador o carrera afín
b. Experiencia	Tres años en puestos similares
c. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad/responsabilidad</li> <li>- Identificación/compromiso</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> <li>- Productividad</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Manejo de recursos</li> <li>- Control de la información</li> <li>- Iniciativa/autonomía</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Orden/organización</li> <li>- Dinamismo/energía</li> <li>- Concientización sobre seguridad</li> </ul>
d. Competencias especiales	Conocimientos de computación, manejo y control de inventarios, manejo y uso de kardex
e. Esfuerzo mental/visual	Atención constante, destrezas: verbal, visual, manual y de análisis
f. Esfuerzo físico	De pie y caminando
g. Sexo	Masculino
h. Edad	De 25 a 35 años
i. Estado civil	No es relevante

## APÉNDICE B

### INFORME DE ENTREVISTA

#### I. DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Número de cédula: \_\_\_\_\_

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Pretensión salarial: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Disponibilidad para viajar: Si\_\_\_ No\_\_\_ Disponibilidad de horario: Si\_\_\_ No\_\_\_

Religión: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ No. De hijos \_\_\_\_\_

#### II. EDUCACIÓN

Diversificado: \_\_\_\_\_

Universitaria: \_\_\_\_\_

Capacitación Adicional: \_\_\_\_\_

Manejo de paquetes de computación: \_\_\_\_\_

Idioma (muy bien / bien / regular / nada)

Inglés: Lee \_\_\_\_\_ Escribe \_\_\_\_\_ Habla \_\_\_\_\_

Otros: Lee \_\_\_\_\_ Escribe \_\_\_\_\_ Habla \_\_\_\_\_

### III. EXPERIENCIA LABORAL

Empresa Tiempo que laboró	Puestos desempeñados	Principales funciones	Motivo de retiro	Sueldo inicial/final

### IV. IMPRESIÓN GENERAL

Aspectos Positivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspectos Negativos: \_\_\_\_\_

---

## V. NECESIDADES DE DESARROLLO

---

---

## VI. CONCLUSIONES

---

---

Se recomienda: SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



## APÉNDICE C

### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El presente cuestionario tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción aplicado a personal que ingresa a Paintec, S.A., con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

#### Instrucciones

- Lea el cuestionario detenidamente
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable
- No deje preguntas en blanco
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo
- Gracias por su colaboración

#### Ambiente Físico

1. El espacio físico (sala) donde se dictó la Inducción fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

2. La iluminación y el sonido de la sala fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

3. De qué manera se cumplió el horario?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

## Material de Apoyo

3. ¿Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. El material didáctico que recibió durante la inducción ¿completó todos los renglones de su interés?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

## Desenvolvimiento de los Facilitadores

8. El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

9. El conocimiento del tema fue percibido como:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

10. ¿Recibió la bienvenida de parte del supervisor inmediato?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. Su supervisor inmediato ¿le presentó a sus compañeros de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Recibió información de parte del supervisor inmediato en cuanto a la descripción de su cargo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Contenido del Programa

15. ¿Se le suministró información general de la empresa en cuanto a historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Se le dió la bienvenida al ingresar en Paintec, S.A?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Se le informó con relación a sus deberes y derechos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Generales

19. ¿Qué aspectos positivos le causó el Programa?

---

---

20. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?

---

---