



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

**DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS, EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE AUXILIO VIAL**

Juan Carlos Cáceres González

Asesorado por la Ingeniera Zoila Virginia Sagastume Solís

Guatemala, febrero de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS, EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE AUXILIO VIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

JUAN CARLOS CÁCERES GONZÁLEZ

ASESORADO POR LA INGENIERA ZOILA VIRGINIA SAGASTUME SOLÍS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2009

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 Spínola de Lòpez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADOR	Ing. Luis Antonio Tello Castro
EXAMINADOR	Ing. Jorge Peláez Castellanos
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

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:

**DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS, EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE AUXILIO VIAL,**

tema que me fuera aprobado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 9 de octubre de 2006.



Juan Carlos Caceres Gonzalez

Guatemala, octubre de 2008.

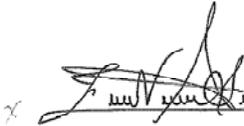
Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Guatemala

Ingeniero Gómez

Atentamente me permito comunicarle que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante Juan Carlos Cáceres González, carné universitario No. 92-12971, titulado **“DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE AUXILIO VIAL”** y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que la misma cumple con los objetivos planteados y además, se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, procediendo por este medio a su aprobación final.

El autor y el suscrito asesor de esta tesis, nos hacemos responsables por el contenido y conclusiones que en ella se expone.

Atentamente


Zoila Virginia Sagastume Solís
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado 5601

Inga. Zoila Virginia Sagastume Solís

Colegiado 5601

ASESOR

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE AUXILIO VIAL**, presentado por el estudiante universitario **Juan Carlos Cáceres González**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2008

/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 **DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS, EN UNA EMPRESA DE AUXILIO VIAL**, presentado por el estudiante universitario Juan Carlos Cáceres González, 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, febrero de 2009.



/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.026.2009

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: **DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE AUXILIO VIAL**, presentado por el estudiante universitario **Juan Carlos Cáceres González**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, febrero de 2009.



/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS

Por su infinito amor y por la sabiduría brindada durante mi carrera universitaria.

MIS PADRES

Carlos Humberto Cáceres Castro y Ruth González Medina, por el ejemplo para mi vida y por su amor.

MI ESPOSA

Brenda Lucrecia Garcia Cuellar, por ser tan especial y por todo su apoyo incondicional.

MI HIJO

José Daniel Cáceres García, por inspirarme en la finalización del trabajo.

MI FAMILIA

Por todo su cariño y apoyo.

MI ASESORA

Ingeniera Zoila Virginia Sagastume Solis, por todo su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

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

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Ubicación	2
1.1.3 Visión	2
1.1.4 Misión.....	2
1.1.5 Valores.....	2
1.2 Departamento de Recursos Humanos.....	3
1.2.1 Administración	4
1.2.1.1 Planeación	5
1.3 Fundamentos de desarrollo	6
1.3.1 Características.....	7
1.3.2 Ciclo.....	7
1.4 Inducción del personal	9
1.4.1 Beneficios	10
1.4.2 Propósitos	11
1.5 Administración del desarrollo.....	12
1.5.1 Proceso.....	16
1.5.2 Beneficios	17
1.5.3 Clases.....	19

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Desarrollo organizacional	23
2.2 Políticas de inducción	27
2.3 Puestos	28
2.3.1 Especialización	32
2.3.2 Enriquecimiento	33
2.3.3 Expansión	34
2.3.4 Rotación	35
2.4 Clima organizacional.....	37
2.4.1 Motivación.....	38
2.4.2 Comunicación	38
2.4.3 Dirección	39
2.4.4 Control	39
2.5 Necesidades de desarrollo.....	40
2.5.1 Políticas	41
2.5.2 Naturaleza.....	44

3. PROPUESTA DE DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

3.1 Análisis de los Recursos Humanos.....	45
3.1.1 Evaluación de las necesidades.....	46
3.1.2 Enfoque de desarrollo	47
3.1.2.1 Sistemático.....	48
3.1.2.2 Relación experto aprendiz.....	49
3.1.2.3 Simulación.....	50
3.1.2.4 Instrucción sobre el puesto	50
3.1.2.5 Asesoramiento	51

3.2 Programa de inducción	51
3.2.1 Planificación	53
3.2.2 Bienvenida	55
3.2.3 Información de la organización	55
3.2.4 Tipo de servicio	55
3.2.5 Sistema de trabajo	55
3.2.6 Relaciones laborales.....	56
3.2.7 Seguridad e higiene	59
3.2.7.1 Normas OSHA	62
3.2.7.2 Equipos de protección.....	67
3.2.7.3 Sistema de señalización	69
3.2.7.4 Métodos seguros de trabajo.....	70
3.2.8 Rutina del empleado	71
3.2.9 Recorrida de las instalaciones	71
3.2.10 Presentación con superior	72
3.2.11 Descripción del trabajo.....	72

4. IMPLEMENTACIÓN DE DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

4.1 Determinación del desarrollo	73
4.1.1 Organizacionales	75
4.1.2 Del empleado.....	76
4.2 Requerimientos de desarrollo	76
4.2.1 Elementos básicos	77
4.2.1.1 La organización.....	77
4.2.1.2 Las tareas	79
4.2.1.3 El empleado	79
4.3 Técnicas de capacitación.....	80

4.4 Inducción.....	84
4.5 Socialización	85
4.6 Sensibilización	85
4.7 Responsabilidades de desarrollo	86
4.7.1 De la administración.....	88
4.7.2 Del personal.....	89
4.7.3 Del supervisor	90
4.7.4 Del empleado.....	90

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Administración del recurso humano a futuro.....	93
5.2 Auditoría.....	93
5.2.1 Auditoría de calidad	95
5.3 Mejora continua	96
5.3.1 Planear.....	97
5.3.2 Hacer	97
5.3.3 Verificar.....	97
5.3.4 Actuar.....	97
5.4 Seguimiento	98
5.4.1 Capacitación	98
5.4.2 Políticas de motivación	99
5.5 Evaluación y control.....	101
5.5.1 Análisis de Pareto	102
5.5.2 Diagrama Causa y Efecto	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXO	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

1	Ciclo de capacitación.....	8
2	Responsabilidades de capacitación.....	51
3	Programa de inducción.....	90

GLOSARIO

Administración por objetivos:	Técnica administrativa en el cual el supervisor y el empleado determinan juntos cuáles son las metas que desean alcanzar.
Auditoría de personal:	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Comunicación:	Transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.
Capacitación:	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
Comportamiento organizacional:	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas logros y fracasos entre otros.
Condiciones de trabajo:	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.

Compensación:	Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo
Desempeño:	Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlo.
Diagrama:	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.
Desarrollo:	Actividades encaminadas a preparar a un empleado, para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.
Desarrollo organizacional:	Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejores tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios
Estrategia:	Es un proceso regulable y un conjunto de las reglas que

aseguran una decisión óptima en cada momento.

Evaluación del desempeño:

Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto

Globalización:

Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Inducción del personal:

Proceso mediante el cual se logra que el individuo se integre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una nueva situación.

Planeación Estratégica:

Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.

Productividad:

Relación que se establece entre los resultados tangibles que se logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados,

incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.

Planeación de Recursos Humanos: Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada.

Planeación de la carrera profesional: Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales.

Pago por desempeño: Sistema de retribución mediante el cual se paga a los empleados por unidad producida.

Rotación de personal: Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo, para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Reclutamiento de personal: Proceso de de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Rotación de personal: Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo, para proporcionar mayor

variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Valuación de puestos:

Procedimientos sistemáticos para determinar en valor y la contribución relativa de cada puesto.

RESUMEN

El departamento de Recursos Humanos permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados para asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles. La competitividad y la eficacia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo del recurso humano se torna cada vez más necesaria.

La inducción y el desarrollo fortalecen la educación del nuevo empleado en donde el trabajador recibe las herramientas para el crecimiento profesional, a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

El nuevo empleado tiene prioridad después de la contratación del nuevo personal o si ocurre un cambio en los procedimientos o en las actividades. La orientación incluye: Informar en detalle al personal sobre sus nuevas funciones y responsabilidades; informar al personal sobre nuevos procedimientos, normas y reglamentos organizacionales o cambios en los mismos.

Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto, mediante una promoción requieren un proceso completo de orientación a cerca de sus nuevas responsabilidades.

En este mundo globalizado, la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para el desarrollo de recursos humanos se torna cada vez más necesaria.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo orientar y fortalecer a las organizaciones en desarrollo y diseño del departamento de Recursos Humanos y la inducción a nuevos empleados con el fin de proporcionar beneficios tanto para ellos como para la organización.

OBJETIVOS

GENERAL

Desarrollar y diseñar un sistema de recursos humanos para facilitar la inducción del personal, para guiar y capacitar al nuevo trabajador en la incorporación del puesto.

ESPECÍFICOS:

1. Proponer herramientas administrativas de orientación al personal de nuevo ingreso.
2. Estudiar la situación actual de la organización, con el propósito de implementar un sistema de orientación y desarrollo.
3. Orientar a la empresa en el desarrollo del recurso humano, con el fin de optimizar las funciones del personal y de la productividad.
4. Diseñar procedimientos, normas y reglamentos que servirán de soporte al nuevo empleado.
5. Establecer parámetros generales que contribuyan a la integración de personal.

INTRODUCCIÓN

El departamento de Recursos Humanos apoya y fortalece los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la organización.

El departamento de Recursos Humanos a través del desarrollo hará que el empleado sea más competente y hábil, los programas de capacitación tienen su base en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. La clave del éxito para una formación basada en la competencia es la participación activa de los empleados para lo cual se debe utilizar la demostración y la práctica.

La inducción al nuevo empleado se realiza inmediatamente después de la contratación, se presenta la cultura de la organización, así como también sobre la responsabilidad de éste al desempeñarse en el cargo para cual fue asignado demostrando un dominio de sus habilidades y destrezas.

La formación y el desarrollo del recurso humano es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre superior y subordinado. Este proceso es continuo y se realiza durante un largo período de tiempo en donde se requiere paciencia y una perspectiva amplia. El desarrollo es el factor importante que incide en la capacidad del recurso humano y crear un entorno en donde se logra la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

La inducción es la integración entre un sistema administrativo y los nuevos empleados que ingresan a la organización, la cual constituye el conjunto de procesos, mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización.

La misión de la empresa es brindar servicios de calidad, ofreciendo seguridad, tecnología y responsabilidad ofreciendo soluciones a los problemas de los clientes. La visión es ser la empresa más importante preferida por su excelente servicio al cliente, basado en la cultura de calidad y compromiso integral.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

La empresa se dedica a la prestación de servicios de auxilio vial, la cual consiste en asistir a las personas en los momentos de una falla vehicular. Está conformada por un gerente general, una recepcionista, cuatro pilotos; tres para la jornada diurna y uno para la jornada nocturna, un motorista y un contador, así mismo un taller de mecánica automotriz, una bodega, dos grúas de plataforma y una grúa de levante, actualmente se está implementando mejoras en la administración de las operaciones.

La empresa ofrece servicio las 24 horas a varias empresas aseguradoras y personal en general que requieran este tipo de servicio. Con las empresas aseguradoras se tiene contrato para prestar servicio en el perímetro de la ciudad donde se tienen delimitadas tarifas por distancias recorridas. Debido a la creciente demanda por el servicio se tiene planificado ampliar el servicio con una grúa adicional

El servicio vial incluye el traslado de vehículos en mal estado en plataformas o en grúas, además una motocicleta que ayuda a cambio de llanta, abastecimiento de combustible, pasar corriente entre otros.

1.1.1 Historia

La empresa inicia operaciones en el año 2004 como una respuesta a la demanda de servicio técnico de asistencia vial, cuenta con personería jurídica, con un número de dos asociados, la idea nació por iniciativa de ellos que vieron la necesidad de agruparse para superar las necesidades de los usuarios,

cuando por alguna falla mecánica, accidente de tránsito, pinchazo de llanta o falta de combustible se quedan inmobilizados.

Las autoridades buscan crear una imagen corporativa sólida, y sobre todo generar valor agregado dentro y fuera de la organización, el propósito es reflejar las acciones para asumir los retos y oportunidades y ser competitivos ofreciendo servicios a bajos precios, y un estándar de calidad.

1.1.2 Ubicación

La empresa está ubicada en la 2da. Avenida 7-50 de la zona 11 de la ciudad de Guatemala.

1.1.3 Misión

Garantizar el servicio de asistencia vial, la prevención, investigación técnica y científica de los accidentes de tránsito, generando una cultura de servicio, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los clientes.

1.1.4 Visión

Consolidarse como una empresa de excelencia al servicio público, comprometido con la asistencia vial, líder en materia de tránsito y circulación que permita alcanzar un alto nivel de confianza, credibilidad, respeto y admiración de parte de los usuarios.

1.1.5 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes.

1. **Excelencia:** Trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación.
2. **Integridad:** Trabajadores íntegros en la realización de sus tareas.
3. **Disciplina:** Responsabilidad en el cumplimiento de las normas internas.
4. **Trabajo en equipo:** Empleados que busquen y cumplan los objetivos y metas de la organización.
5. **Honradez:** Trabajadores honrados en su conducta.

Los datos expuestos anteriormente son propios de la organización. Los conceptos que a continuación se describen son de soporte y de marco teórico.

1.2 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante en el sistema de administración. Se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos. El departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta los aspectos claves de la administración de recursos humanos, como lo son los enfoques siguientes:

1. El enfoque estratégico
2. Enfoque de los recursos humanos
3. Enfoque administrativo
4. Enfoque de sistemas
5. Enfoque proactivo

Un departamento de Recursos Humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y tiene autoridad para dirigir a los gerentes de los distintos departamentos. En las organizaciones

grandes el gerente de personal no tiene contacto directo con el personal en general sino que sus subordinados son los encargados.

El gerente tiene la oportunidad de enfocarse a los asuntos de importancia con los gerentes de línea de la organización. Pero se corre el riesgo que los subordinados no se enfoquen en su totalidad a lo que han sido asignados y se preocupen por perfeccionar técnicamente sus funciones y no se enfoquen a la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o que se piense que tiene autoridad que no le corresponde.

1.2.1 Administración

La administración de la planeación de los recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Planificar el personal significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años.

Se debe tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se

acierta en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad”¹.

1.2.1.1 Planeación

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

Las organizaciones de servicio deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo para determinar las necesidades de personal y estimar las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

1. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos.
2. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
3. Disminuye la rotación de personal.

¹ ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 251

4. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros campos.
5. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

1.3 Fundamentos de desarrollo

El departamento de Recursos Humanos es un sistema constituido para cumplir los objetivos y las metas de la organización, a través de políticas y optimización de recursos. A partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Este mundo globalizado hace que las empresas se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científicos, técnicos y la responsabilidad social.

Con el apareamiento de nuevas empresas de servicio, las políticas de de recursos humanos, materiales, financieros e informáticos, son cada día más exigentes para responder a los mercados más agresivos y dinámicos.

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

1.3.1 Características de desarrollo de recursos humanos

Las características del desarrollo de recursos humanos se ve reflejado en el diseño técnico pedagógico de la capacitación que se dirige a mejorar las condiciones de aprendizaje, promover el retorno al sistema empresarial y las posibilidades de inserción y estabilidad laboral de los empleados.

Para el desarrollo del recurso humano se debe apoyar en un sistema de capacitación para que los empleados adquieran los conocimientos, destrezas, actitudes, valores y hábitos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

1.3.2 Ciclo

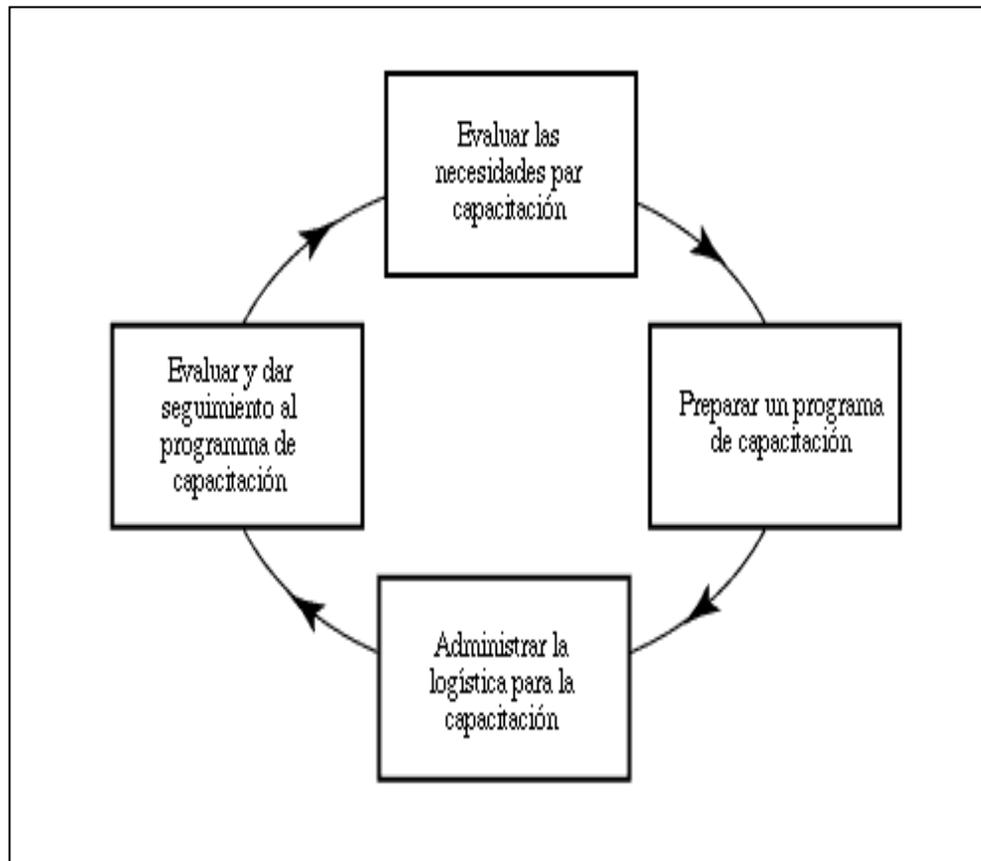
El proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades como: Explicar cada uno

1. Evaluar las necesidades de capacitación: la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia.
2. Preparación de un programa de capacitación: la dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación. Esta comprende componentes educativos y administrativos.
3. Administración de la logística: el éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. Los participantes necesitan tener las condiciones necesarias para este evento.
4. Evaluar y dar seguimiento: evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante y al final. El seguimiento sistemático de los

participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite evaluar la efectividad de la capacitación.

A continuación se presenta un diagrama del ciclo de capacitación.

Figura 1. Ciclo de desarrollo



FUENTE: Administración de personal. William B. Werther. Pág. 134

1.4 Inducción del personal

La inducción es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa, es responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor. Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, entre otros, que se encuentran contenidos en el llamado manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros. Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: visita a las instalaciones de la empresa y presentación ante las diversas autoridades.

La etapa de la inducción inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

1.4.1 Beneficios

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de inducción es la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana. El programa de inducción beneficia en los siguientes aspectos:

1. Facilita el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa.
2. Proporciona el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.
3. Establece las relaciones que mantendrán al nuevo empleado dando a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa.
4. Conocer las normas de disciplina y de seguridad industrial
5. Incrementa la integración grupal
6. Mejora los procesos de comunicación
7. Maximiza la calidad de las contribuciones individuales
8. Crea una actitud favorable hacia la empresa
9. Impulsa la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa
10. Ahorra tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una

entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción.

1.4.2 Propósitos

Los propósitos de un programa de inducción son:

- 1. Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización:** La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa por sus compañeros y es introducido al grupo.
- 2. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño:** Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.
- 3. Reforzar una impresión favorable:** El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le da al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

1.5 Administración del desarrollo

La administración del desarrollo es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudarle a desarrollarse para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras, a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa

organización. La capacitación da resultados muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

1. Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
2. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Elevar la moral de la fuerza laboral.
4. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
5. Obtener una mejor imagen.
6. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
7. Mejorar la relación jefe-subalterno.
8. Preparar guías para el trabajo.
9. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
10. Promover el desarrollo con miras a la promoción.
11. Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
12. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
13. Promover la comunicación en toda la organización.
14. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

A. Importancia de la capacitación

Actualmente, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, es una de las razones por la que, las empresas se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Se deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Se debe considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

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

Una organización debe dar incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial. Existen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo como lo son:

1. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
2. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
3. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
4. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
5. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)

6. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
7. Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
8. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
9. Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
10. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo.

1.5.1 Proceso

Día a día con mayor convicción, las instituciones verifican que los recursos humanos sea el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que día a día

habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización.

Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. El proceso de capacitación y desarrollo inicia con lo siguiente:

1.5.2 Beneficios

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Beneficio para la organización

Los beneficios de la organización son los siguientes:

1. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Crea mejor imagen.
4. Mejora la relación jefes-subordinados.
5. Se promueve la comunicación a toda la organización.
6. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
7. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
8. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
9. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficio para el personal

Los beneficios que adquiere el personal son los siguientes:

1. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
2. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
4. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
8. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

Los beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas son las siguientes:

1. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

2. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
3. Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
4. Hace viables las políticas de la organización.
5. Alienta la cohesión de grupos.
6. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
7. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

1.5.3 Clases

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios.

Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

La capacitación informal ocurre en forma natural cada vez que un empleado asume una posición nueva o trabaja para desarrollar nuevas habilidades. Más comúnmente, toma la forma de capacitación en el trabajo en la cual al nuevo empleado se le dan a conocer los procedimientos por un empleado existente.

Este tipo de capacitación confía en que el nuevo empleado observe a los empleados más experimentados y aprenda por medio de ensayo y error. En muchos talleres, es el único tipo de capacitación que los trabajadores reciben. Otras compañías quizás complementen la capacitación informal con una educación estructurada.

Formal

Los programas de capacitación formal nacen de muchas necesidades. Las organizaciones pueden, en un principio, confiar exclusivamente en la capacitación a medida que se trabaja pero eventualmente, muchas se dan cuenta de la necesidad de una enseñanza o instrucción más organizada. El primer paso que toman muchas organizaciones para formalizar sus esfuerzos de capacitación, es la de crear un manual de instrucciones de trabajo de cierto tipo para complementar sus métodos de aprendizaje al ir trabajando.

La orientación es probablemente el primer tipo de capacitación que todos hacen, primero, porque tiene sentido, y segundo, porque es una necesidad, la capacitación se vuelve más formal y técnica cuando la compañía empieza a poner cosas por escrito y reunidas en un folleto.

Capacitar es mostrarle a la gente como hacer su trabajo al máximo de sus capacidades y también, puede ofrecerles actividades suplementarias como seminarios o clases educacionales en universidades e institutos técnicos para mejorar sus habilidades a medida que se involucran más en su trabajo.

Informal

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

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Desarrollo organizacional

Hablar de desarrollo organizacional es hablar de desarrollo humano. Sin embargo, a menudo se pasa por alto el elemento humano y se pone más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el involucramiento de los empleados.

El desarrollo organizacional es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, construidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

La empresa en estudio tiene valores de crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos es notorio. Los valores que el desarrollo organizacional identifica como factores en el sistema son los siguientes:

- a. **Respeto por las personas:** Se percibe a los trabajadores como responsables, meticulosos y serviciales. Además refieren que son tratados con dignidad y respeto.
- b. **Confianza y apoyo:** La organización es eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.

- c. **Igualdad de poder:** En la organización le restan énfasis al control jerárquico. Existe delegación de autoridad.
- d. **Confrontación:** Los problemas que suscitan son enfrentados abiertamente, buscando una solución de forma profesional.
- e. **Participación:** Los trabajadores participan de manera masiva en el involucramiento de los cambios y en las decisiones que rodean ese cambio, de esa forma se ven más comprometidos con la implantación de esas decisiones.

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

En la actualidad las organizaciones estables contratan al mejor personal y lo recompensan por un desempeño excepcional. Una institución avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo busque el espíritu de equipo y de cooperación.

La organización está enfocada, al desarrollo organizacional pues realizan lo siguiente actividades:

- a. Identificar los problemas de prestación de servicios que tienen relación con cambios anticipados del medio.
- b. Definir, analizar y dar prioridad a los problemas.

- c. Seleccionar uno o más problemas específicos para el estudio.
- d. Desarrollar intervenciones administrativas para solucionar el problema.
- e. Probar las intervenciones para determinar su impacto.
- f. Determinar cómo se probará el impacto de la solución propuesta.
- g. Desarrollar la prueba y recolectar la información necesaria.
- h. Evaluar y modificar la solución tanto como sea necesaria.
- i. Difundir los hallazgos de la investigación.
- j. Informar a los administradores claves sobre los hallazgos de la investigación y su impacto potencial en la prestación de servicios.
- k. Aplicar los hallazgos de la investigación para mejorar la planificación y operación del programa.

Actividades de la empresa

La empresa se dedica a la asistencia de personas en los momentos de una falla mecánica vehicular o accidente, las actividades son las siguientes:

- a. Traslado de vehículos en mal estado en plataformas: cuando los ejes del vehículo están dañados y no existe movimiento en las llantas
- b. Traslado de vehículos por falla en grúas: cuando el vehículo presenta fallas mecánicas.
- c. Abastecimiento de combustible: en el momento que el vehículo del usuario se queda sin movimiento por falta de combustible.
- d. Cambio de llantas: en el momento que la llanta del vehículo es perforada por cuerpos extraños.
- e. Suministro de corriente: cuando el vehículo se queda sin corriente directa.

Personal de la empresa

La empresa que presta servicio de asistencia vial cuenta con el siguiente personal:

- a. Un gerente
- b. Una recepcionista
- c. Tres conductores para la jornada diurna
- d. Un conductor para la jornada nocturna
- e. Un motorista
- f. Un perito contador

Descripción de puestos

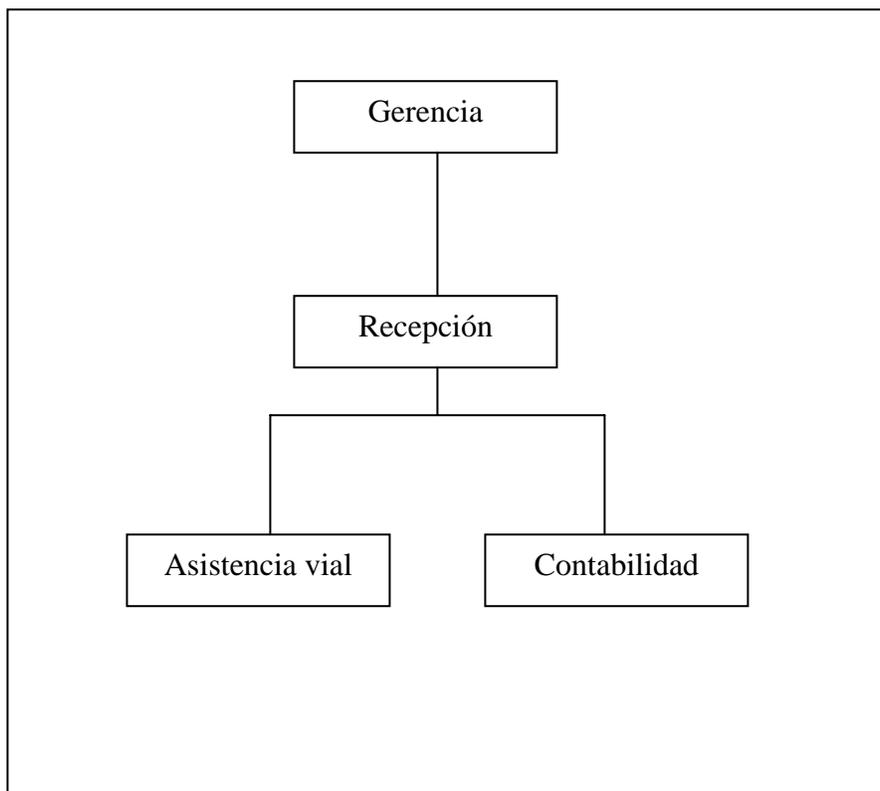
Los puestos con que cuenta la empresa se describen a continuación:

- a. Gerencia: ejecución de las políticas de la empresa, aprobación de programas y presupuestos, estudio de contratos, relaciones con otras empresas.
- b. Recepción: realiza actividades secretariales como correspondencia, contactar con los clientes, proveedores y personas que se relacionan con la empresa, archivar toda la papelería a su cargo, atender a las visitas que lleguen a la empresa, atender las llamadas telefónicas y coordinación de actividades.
- c. Asistencia vial: conduce las plataformas y grúa donde se requiera el servicio, mantiene comunicación constante con la recepcionista.
- d. Abastecimiento: lleva combustible o transferencia de energía
- e. Contabilidad: Llevar la contabilidad de la empresa, llevar control de inventarios, control de facturas, pago de impuestos, control de sueldos.

Organigrama

El organigrama de empresa lo describe la figura siguiente

Figura 1. Organigrama de la empresa



FUENTE: Archivo de la empresa

2.2 Políticas de inducción

Las políticas de inducción de la empresa son:

- a. Asumir como objetivo permanente el estudio de los problemas y proyectos nacionales, lo mismo que su caracterización.

- b. Elevar significativamente la capacidad organizacional de gestión.
- c. Propender por el desarrollo vertical de los programas de formación, en áreas estratégicas, aprovechando las fortalezas; sin perjuicio de un pertinente desarrollo horizontal.
- d. Desarrollar una actitud valorativa como bien social que debe ser preservado dada su naturaleza de servicio.
- e. Adecuar la estructura organizacional al cumplimiento de su misión, definir manuales de funciones administrativas para cada cargo y hacerlos conocer.
- f. Diseñar, establecer y ejecutar programas de selección e inducción de personal que garanticen el acceso de personas a las posiciones administrativas y operativas.
- g. Diseñar, ejecutar y evaluar programas de bienestar encaminados a mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización mediante el establecimiento de proyectos, servicios y actividades que satisfagan necesidades detectadas y proyecciones sentidas de cada grupo.

2.3 Puestos

Los puestos fueron evaluados de acuerdo al servicio que se presta, la cual se consideraron los factores siguientes:

- a. Recepción:
 - i. Con habilidad de comunicación,
 - ii. Creativa,
 - iii. Acostumbrada a trabajar bajo presión,
 - iv. Espíritu de servicio,
 - v. Don de mando,

b. Asistencia vial:

- i. Responsable
- ii. Acostumbrada a trabajar bajo presión,
- iii. Buenas relaciones interpersonales
- iv. Espíritu de servicio,

c. Contabilidad:

- i. Responsable
- ii. Acostumbrada a trabajar bajo presión,
- iii. Habilidad numérica,
- iv. Espíritu de servicio,

La situación actual de los trabajadores se limitan a efectuar pocas tareas repetitivas, este es un enfoque mecanicista procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores.

En este caso identifican las tareas, agrupan un número limitado de tareas y es integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

Los puestos son diseñados a manera que mejoren la eficiencia, pero también se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Los trabajadores de la empresa se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos como los siguientes:

1. Autonomía: responsabilidad por el trabajo. El personal goza de autonomía esto significa que son responsables por la labor

desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.

2. Variedad: Hacen uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
3. Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor: El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
4. Significado de la tarea: Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
5. Retroalimentación: Información sobre el desempeño. Al personal le proporcionan retroalimentación sobre su desempeño, de esta forma hay muchos motivos para que su actuación mejore.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionan una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo y quejas.

Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

En la organización se observa que para el diseño de puestos carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado. Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis y diseño de puestos que deben ser consideradas son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
11. Obtención de información para el análisis de puestos

La empresa está provista de un panorama general sobre su desempeño y realizan los siguientes pasos para el diseño de puestos:

1. **Identificación de puestos:** Hacen una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Paralelamente a ello realizan un análisis de puestos anterior.

2. **Desarrollo del cuestionario:** identifican las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
3. **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** Hacen una descripción de los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
4. **Niveles de desempeño:** Existen niveles mínimos normales y máximos de rendimiento.
5. **Entrevistas:** El sujeto es visitado personalmente para la obtención de información relevante sobre algún puesto. Además se basan en un cuestionario general, al cual agregan preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.
6. **Descripción de puestos:** Obtiene una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
7. **Datos básicos:** Buscan información como el código que se haya asignado al puesto fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
8. **Resumen del puesto:** Después de la sección de identificación, continúan con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Haciendo constancias de pocas frases, precisas y objetivas.

2.3.1 Especialización

La especialización de puestos describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. De acuerdo al análisis de la situación actual de la empresa se describe lo siguiente:

Existe una especialización excesiva, ya que existen varios métodos, a fin de incrementar la calidad del entorno laboral. Además existe lo siguiente:

- a. Rotación de labores: A los empleados les asignan tareas cambiantes, la justificación que presentan es que la rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar.
- b. Inclusión de nuevas tareas: Es realizada con el fin de incrementar el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Además reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- c. Enriquecimiento del puesto: Se efectúa para incrementar los niveles de responsabilidad, autonomía y control con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción.

2.3.2 Enriquecimiento

El enfoque del enriquecimiento en este proyecto pretende simultanear dos objetivos. Por un lado, aumentar la eficacia de la organización y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo en esta organización se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, etc. Con ello se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del

trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

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

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

2.3.3 Expansión

En la situación actualmente existen variedad de tareas, y en las tareas de poco contenido se corre el riesgo de despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. La experiencia de esta organización señala que las personas suelen manifestar mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona.

Sin embargo, cuando el trabajo es repetitivo, rutinario, poco variado y no permite la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones y cierto grado de responsabilidad sobre ellas se traduce en una menor satisfacción laboral de la persona.

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

La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo. La ampliación se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza.

Este tipo de mejoras ocasiona desconfianza en un principio, ya que es visto como un cambio que puede conllevar un incremento de la cantidad de trabajo y, por otra parte, un decremento de la plantilla. Esto quiere decir que el objetivo de la organización no es el de mejorar el contenido del puesto de trabajo, sino el de reducir plantilla y, por tanto, no es un cambio organizativo, sino estructural.

2.3.4 Rotación

El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

La rotación de puestos en esta empresa es un factor indispensable. Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea es de cuatro meses aproximadamente. En este caso, los propios interesados participan en esta iniciativa de cambio y aportan su parecer respecto al intervalo de rotación.

La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo es muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, entre otros.

La ampliación de tareas y la rotación de puestos son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares. Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo es cuando se recurre a la rotación de puestos entre varias personas.

La rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el

desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea.

Un aspecto que se controla en esta empresa es que al adoptar un sistema de rotación de puestos se evita un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico del puesto de trabajo.

2.4 Clima organizacional

Los factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas son muy importantes, dado que el clima de la organización es parte fundamental para el desempeño de los trabajadores. Además se trata de no ser de una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

En la empresa no se ha medido el clima organizacional, sino se ha identificado por las siguientes actitudes:

- a. El comportamiento del empleado
- b. El estilo de liderazgo de la gerencia
- c. Los modos de comunicación

En la empresa se considera que el clima organizacional es importante para la realización de las actividades de servicio de asistencia vial, es por ello que se implementa un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio, de la organización y de los usuarios de servicio.

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

2.4.1 Motivación

En la empresa las personas son motivadas a través de ciertas actitudes como: felicitaciones y reconocimientos, y para que internamente halla voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales, entre las políticas de la organización está diseñar un plan de motivación. Particularmente implantar programas de motivación, pero no olvidarse de los incentivos económicos.

2.4.2 Comunicación

La comunicación que existe dentro de la organización es fluida, tanto verticalmente como horizontalmente, los directivos de las unidades de personal tienen a su disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir, aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éste se formula a la luz de las necesidades.

Los canales de comunicación y organización son creadas a la par de dirigir y controlar, se da orientación y asesoramiento. El personal, trabaja sin necesidad de una estrecha supervisión; pero, se establecen los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.

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

2.4.3 Dirección

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

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

2.4.4 Control

Para complementar la administración, se lleva un control con el objeto de evaluar el funcionamiento de la organización y la aplicación de los

correctivos necesarios. El control que se lleva en la organización tiene los siguientes pasos:

1. Establecimiento de estándares
2. Comparación de los resultados reales con los estándares
3. Acción correctiva.

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

2.5 Necesidades de desarrollo

La capacitación en la organización se analiza después de un adecuado diagnóstico de necesidades de su talento humano, de otra manera sería desvirtuar la verdadera función de esta y olvidarse de sus resultados que debe entender. Las necesidades de capacitación es el primer paso que se da para fundamentar científica y objetivamente la programación que se va a realizar del proceso de desarrollo.

El procedimiento para el proceso de detección de necesidades se realiza en tres niveles:

- a. La Organización:** verifica el cumplimiento de las metas y objetivos los recursos físicos y financieros.
- b. El Personal:** investiga el desempeño del trabajador las funciones asignadas a partir de lo planeado.

- c. **El Puesto de Trabajo:** las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene.

También se procura mantener contactos informales con el personal de toda la entidad para evaluar con regularidad las actividades individuales y colectivas acerca de las políticas, normas y objetivos que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

Sin esta visión general, se le puede atribuir demasiada importancia a una necesidad de capacitación a expensas de otras necesidades que aun se desconoce su existencia. Estas fuentes de información son indicios básicos respecto a las áreas, las tareas y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

2.5.1 Políticas

Las políticas como una empresa de servicio de auxilio vial se describen a continuación:

- a. Enfoque al cliente
- b. Servicio de calidad
- c. Rapidez en la entrega
- d. Precios bajos

La capacitación como impulso de la modernización tiene como objetivo prestar un mejor servicio y una mejor atención al público en general. Esta preocupación permanente respecto de la modernización y la gestión están reflejadas en las políticas los distintos programas que lo conforman, a través de los lineamientos estratégicos y los temas de mayor innovación.

Las Políticas de capacitación de la organización están agrupadas en torno a los aspectos considerados como relevantes:

Objetivos estratégicos

Los Planes y Programas de capacitación están determinados por la política de recursos humanos y ésta a su vez se basa en las políticas y los objetivos estratégicos del servicio. De ahí, que el sistema de capacitación responde a las metas prefijadas por la organización y sus programas reflejan las necesidades y prioridades, para un periodo determinado. Estas necesidades se refieren por igual a las necesidades de capacitación

Está basada en el marco de la planificación

La capacitación funciona a través de un sistema coherente en que se encuentren presentes cada una de las etapas lógicas comunes a la planificación, diagnóstico y detección de necesidades, ejecución, control y supervisión, evaluación y seguimiento. Estas etapas están claramente establecidas y sujetas a su propia metodología, procedimientos e instrumentos de medición.

Corresponde a la función del empleado.

La pertinencia de la capacitación es fundamental, ya que por tratarse de una capacitación de carácter laboral, está relacionada en primer lugar con la función que desempeña la persona o constituir un apoyo y complemento para mejorar el desempeño.

Está orientada a la descentralización y a la desconcentración

La capacitación además de crear conciencia acerca de la necesidad de descentralizar la administración, propende a la efectiva descentralización y desconcentración de sus funciones, de tal forma que los distintos procesos de capacitación: detección de necesidades, organización, ejecución, evaluación, entre otros, se realicen en los lugares de origen.

Es continuo e integral

Su carácter integrador se expresa, en que aparte de buscar el mejoramiento en el desempeño también apoya el desarrollo individual y del grupo, preocupándose en la administración por valores, de las expectativas personales y de la seguridad y satisfacción en el trabajo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

Es agente de cambio

La capacitación, promueve cambios de conducta en las personas, y por sobre todo, transformaciones en la cultura organizacional. De hecho, se adelanta y prepara a los individuos y a la organización para que se adapten y enfrenten de la mejor forma las futuras innovaciones culturales, económicas y tecnológicas.

Es una inversión en los empleados

Las acciones de capacitación, son consideradas como proyectos de inversión en capital humano, los cuales tienen que ser evaluados y administrados como cualquier otro proyecto, dentro de un plan estratégico de

recursos humanos, para toda la organización. De ahí, que se define no sólo sus costos sino que también los beneficios concretos y la rentabilidad de la inversión, según los resultados observables y medibles, y en los plazos preestablecidos.

Optimización de los recursos

La capacitación cuenta con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. El uso de estos recursos se racionaliza y optimiza, de acuerdo a las prioridades y contratando aquellas ofertas que más convengan al servicio, por su precio y calidad.

Dicha empresa asigna un rubro para el financiamiento del plan de capacitación cada año. Cada unidad define el uso específico de los recursos de capacitación con base en sus planes anuales de trabajo. Esto permitirá a cada unidad dar seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación definidos para cada año y generar sus propios indicadores.

2.5.2 Naturaleza

Uno de los temas de gran actualidad es la capacitación, no se trata de una simple moda, sino de un verdadero "signo de los tiempos"; la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

En esta organización se considera que la capacitación tiene la naturaleza de encaminar a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes de personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

3. PROPUESTA DE DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

3.1 Análisis de los recursos humanos

El análisis de los recursos humanos es parte fundamental en la implementación de este programa. En este nivel se propone identificar dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo o sea con el desempeño del trabajador; el segundo referido a sus potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

A. En relación con su desempeño

Se propone investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si este está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.

B. En relación con sus potenciales

Desarrollar y perfeccionar el personal, lo que es a largo plazo y no limitar los requisitos exigidos por el cargo actual. Pretendiendo el crecimiento profesional y personal del trabajador, ya sea para permitirle desarrollar una carrera en la organización para estimular su eficiencia y productividad.

3.1.1 Evaluación de las necesidades

La evaluación de necesidades permitirá a la empresa establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

El costo de la capacitación es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Asimismo comienza con un análisis de la organización. Se establecerá un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido debe utilizarse enfoques de evaluación más precisos:

Identificación de tareas: Evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos:

1. **Encuestas entre los candidatos a capacitación:** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
2. **Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:** Aquí se obtiene ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a los supervisores que registren todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los bajos niveles de productividad, los informes de control de calidad, el número de quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el aumento de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

3.1.2 Enfoque de desarrollo

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

Se deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

3.1.2.1 Sistemático

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias. Las operaciones abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se debe tomar en cuenta un enfoque sistemático, basándose en los siguientes:

1. **Las necesidades:** El programa de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses de la organización. Por lo tanto, se debe buscar las necesidades de capacitación y no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.
2. **Los programas:** La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre el diagnóstico de capacitación para sanar las necesidades percibidas, como las causas, prioridades, el tiempo y el costo del programa.

3. **Integración de método:** La variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal, dependerá de lo siguiente:
 - a. El costo.
 - b. El contenido del programa.
 - c. Las Instalaciones.
 - d. Número de trabajadores.
 - e. Criterio del capacitador.
4. **Evaluación:** Se debe evaluar los resultados obtenidos, esta evaluación debe considerar dos aspectos importantes:
 - a. Modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
 - b. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

3.1.2.2 Relación experto aprendiz

Al implementar esta técnica de capacitación se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo. La relación experto aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participación más amplia y presupuestos más elevados. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición a que se está acostumbrado, estas técnicas muestran la mejoran cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

3.1.2.3 Simulación

Esta técnica permitirá la transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación. Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, se debe utilizar instalaciones que simulen las condiciones de operación real.

3.1.2.4 Instrucción sobre el puesto

Esta modalidad se impartirá durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación. La instrucción sobre el puesto consta de las etapas siguientes:

1. Brindar a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al empleado que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide al trabajador que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

3.1.2.5 Asesoramiento

Este enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

3.2 Programa de inducción

Se propone el siguiente procedimiento como un reglamento que servirá de soporte al nuevo empleado en la inducción. El contenido de un programa de inducción consta de lo siguiente:

- a. Bienvenida: De parte del jefe superior
- b. La empresa: Contenidos de la empresa que se debe contemplar
 - i. Historia de la empresa
 - ii. Filosofía y objetivos
 - iii. Misión y visión
 - iv. Valores
 - v. Organigrama general
 - vi. Políticas generales de la empresa
- c. Productos de la empresa
 - i. Materia prima
 - ii. Servicios
- d. Proceso
 - i. Proceso general
 - ii. Calidad
 - iii. Sistemas de trabajo
- e. Relaciones de trabajo
 - i. Clases de relaciones de trabajo
 - ii. Calidad e intensidad de trabajo

- iii. Jornadas de trabajo
 - iv. Salarios incentivos
 - v. Días de descanso y vacaciones
 - vi. Capacitación
 - vii. Ascensos y vacantes
 - viii. Permisos y faltas
 - ix. Seguridad social y servicios médicos
 - x. Sanciones
 - xi. Prestaciones
 - xii. Contrato colectivo de trabajo
- f. Seguridad e higiene
 - g. Rutina diario del empleado
 - h. Recorrido de las instalaciones
 - j. Presentación ante el supervisor
 - k. Descripción del trabajo

Para la implementación de un programa de inducción se presenta otro modelo.

Tabla II. Programa de inducción

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombres y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones • Período de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de servicios • Descripción del proceso de producción • Políticas y normas
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y de grupo • Programa de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante

Continuación de la tabla II. Programa de inducción

Presentaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivos del puesto • Relación con otros puestos

FUENTE: El Clima de Trabajo en las Organizaciones Brunet L. Pág. 243

3.2.1 Planificación

Los programas formales de orientación deben ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa de inducción sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto

como la del representante del departamento de personal. La planificación de la inducción requiere de tres etapas:

Primera etapa: se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de Recursos Humanos presenta temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la organización, se hace un repaso de las políticas y procedimientos y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Tercera etapa: implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

3.2.2 Bienvenida

La bienvenida al nuevo empleado lo debe realizar el gerente de la empresa en donde se le informa sobre los diferentes tópicos en forma general sobre la organización, es importante la presencia de la alta regencia, pues la imagen corporativa es transmitida en ese momento.

3.2.3 Información de la organización

De la organización depende el grado de aprendizaje del nuevo empleado sobre la cultura organizacional y sus funciones. Pero el proceso de inducción o socialización empresarial no sólo se hace para los nuevos empleados, este proceso es enfocado hacia la reafirmación de su cultura a través de canales de comunicación existentes en la empresa y de instrucciones directas dadas a los supervisores e instructores.

3.2.4 Tipo de servicio

El tipo de servicio que la empresa ofrece es de auxilio vial la cual consiste en asistir a las personas en los momentos de una falla vehicular. Ofrece servicio las 24 horas en rutas dentro del perímetro del departamento de Guatemala con tarifas económicas y personal responsable en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.2.5 Sistema de trabajo

El sistema de trabajo de la empresa esta regido por el Código de Trabajo, en la que todos los trabajadores y patronos suscriban un contrato de individual de trabajo al inicio de la relación laboral, esta es una obligación del

patrono. Este contrato debe ser presentado y registrado ante la inspección general de trabajo.

En el contrato de trabajo se deberá plasmar información importante tanto para el patrono como para el trabajador como Fecha de inicio de la relación laboral, salario, plazo del contrato, horario de trabajo, atribuciones del trabajador, lugar donde se debe realizar el trabajo.

El contrato de trabajo es un instrumento legal muy importante, en especial para el patrono, en virtud que la ley es tutelar del trabajador, y todo lo que éste manifieste ante una autoridad de trabajo se tiene como cierto, teniendo que probar en contrario el patrono las afirmaciones del trabajador.

En la legislación laboral se presume que toda relación laboral es indefinida, por lo que no se puede hacer contratos por plazo determinado, salvo que se ampara una obra determinada. Esto tiene una gran importancia para efectos del cálculo de las prestaciones laborales a la hora de despedir a un trabajador.

3.2.6 Relaciones laborales

Las relaciones entre trabajadores y patronos, están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo artículo 102, se establecen las prestaciones laborales mínimas. Asimismo en el Código de Trabajo, que desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales.

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador esta bajo las ordenes directas del

patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito no obstante de ser obligatorio.

La contratación de personal de la empresa será de forma objetiva determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos.

La persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética. Los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una maquina.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se debe elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente. Para poder contratar al personal se propone el siguiente procedimiento que servirá de soporte en la contratación del nuevo empleado:

- a. Reclutamiento
- b. Selección

- c. Contratación
- d. Inducción
- e. Capacitación

A. Reclutamiento: Se harán esfuerzos para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Se utilizarán medios de comunicación como: agencias de colocación, instituciones educativas, familiares o recomendados, anuncios en la prensa y asociaciones profesionales

B. Selección: En la selección se acepta o rechaza a los candidatos dependiendo de sus aptitudes y cualidades Tomando como base que todo individuo puede trabajar, se utilizarán las siguientes pruebas: personalidad, inteligencia, interés, rendimiento y aptitud.

C. Contratación: En la contratación se formalizará con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

D. Inducción: En la inducción se dará una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la empresa, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, producto de la empresa, procesos, relaciones de trabajo, seguridad e higiene, rutina diario del empleado, recorrido de las instalaciones, presentación ante el supervisor y descripción del trabajo.

E. Capacitación: La capacitación ayudará a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral

o profesional de la persona y pueden ayudarle a desarrollarse para responsabilidades futuras.

3.2.7 Seguridad e higiene

Para el presente estudio se propone el siguiente plan de seguridad e higiene la cual implica procedimientos, normas y reglamentos que servirán de soporte al nuevo empleado.

1. La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, entre otros determinan los medios materiales preventivos.
3. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc, también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
4. El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (Selección de Personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), más allá de los factores socio psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad a recursos humanos.
5. La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a :
 - a. Movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios
 - b. Control de cumplimiento de normas de seguridad
 - c. Simulación de accidentes

- d. Inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.
6. Es importante la aplicación de los siguientes principios:
- a. Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
 - b. Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
 - c. Instrucciones de seguridad para cada trabajo.
 - d. Instrucciones de seguridad a los nuevos empleados. Éstas deben darlas los supervisores, en el lugar de trabajo.
 - e. Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión.
 - f. Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. Aceptación y asimilación por parte de los empleados, por medio de la divulgación de éste espíritu de prevención.
 - g. Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía. (Eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo)

A continuación se propone, normas y reglamentos que servirán de soporte al nuevo empleado, con el fin de realizar prácticas seguras.

- a. Trabajar en un área limpia.
- b. Procurar trabajar en un área bien iluminada y bien ventilada.
- c. Identificar que la maquinaria este en buen estado, antes de ponerla en operación.

- d. Familiarizase con la maquinaria y equipo antes de tocarla, lea las instrucciones y/o operaciones de control y aclare sus dudas.
- e. Verificar que el equipo posea indicaciones visibles, palancas, manuales. En buen estado y que las guardas se encuentren en su sitio.
- f. Reportar cualquier anomalía de su equipo.
- g. Utilizar el equipo de protección personal.
- h. Nunca se debe hacer reparaciones improvisadas o riesgosas con su equipo.
- i. Si la máquina está a su cargo no permita que otra persona no autorizada la utilice.
- j. Observar siempre las reglas de seguridad dentro del área de trabajo.
- k. En la operación de algún equipo o maquinaria no debe llevar puestos collares, pulseras, relojes, corbatas, o ropa que pueda atorarse con algún componente durante la operación de la maquinaria.
- l. Recordar que las bromas o juegos dentro del área de trabajo no están permitidas, evite disgustos o llamadas de atención.
- m. Informar de cualquier condición de inseguridad que observe en su área.
- n. Al terminar de usar el equipo desconéctelo de la electricidad.
- o. Limpiar y poner en un lugar seguro.

Asimismo se propone procedimientos, que servirán de soporte al nuevo empleado. Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:

- 1. Un plan organizado:** involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

2. **Servicios médicos adecuados:** abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - a. Exámenes médicos de admisión
 - b. Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por
3. **Prevención de riesgos para la salud:** Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales); Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones)
4. **Servicios adicionales:** como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad.

3.2.7.1 Normas OSHA

El empleador tiene la obligación legal de informar a los empleados sobre la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional -OSHA- por sus siglas en inglés, que se aplica al lugar de trabajo. Se debe poner a la disposición copias de aquellas normas y de las leyes mismas OSHA. Si se necesita más información sobre riesgos en el lugar de trabajo que el empleador no puede proveer, ésta puede obtenerse de la oficina OSHA del área más próxima.

La empresa tiene la obligación general de proveer trabajo y un lugar de trabajo libre de riesgos reconocidos. La OSHA puede emitir citaciones cuando se descubren violaciones de las normas, y por violaciones de la cláusula de deberes generales, aún cuando ninguna norma de la OSHA se aplique a un riesgo particular. También debe poner muy a la vista el cartel oficial de la OSHA que describe los derechos y las responsabilidades bajo la ley.

La OSHA estimula a los empleadores y empleados a trabajar juntos para eliminar riesgos. Los empleados deberían discutir problemas de seguridad y salud con el empleador, con otros trabajadores y con los representantes del

sindicato (si hay un sindicato). Como último recurso, si un riesgo no puede corregirse, un empleado debería contactar a la oficina OSHA del área más próxima. Si es necesario, el director OSHA del área puede ordenar una inspección si el empleado está dispuesto a presentar una queja formal.

A. Responsabilidades del empleado

Pese a que la OSHA no cita a los empleados por violaciones de sus responsabilidades, todo empleado deberá cumplir con todas las normas y reglas de salud y seguridad laboral, regulaciones, y órdenes emitidas que sean aplicables. Las responsabilidades y derechos de los empleados en estados con sus propios programas de salud y seguridad son generalmente los mismos que para los trabajadores. Cada empleado debe:

1. Leer el cartel de la OSHA en el lugar de trabajo.
2. Cumplir con todas las normas aplicables de la OSHA.
3. Seguir todas las reglas y regulaciones de salud y seguridad del empleador, y vestir o usar el equipo protector prescrito mientras trabaja.
4. Reportar condiciones peligrosas al supervisor.
5. Reportar al empleador cualquier lesión o enfermedad relacionada con el trabajo, y buscar prontamente tratamiento.
6. Cooperar con el oficial de cumplimiento de la OSHA que está conduciendo una inspección si él o ella preguntan acerca de las condiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Es importante mencionar que las Normas OSHA no son aplicables en nuestro medio, pero, su contenido es de mucho apoyo para referencia y consulta respectiva; en tal sentido es de beneficio para la empresa de servicio de auxilio vial.

Reglamento general sobre seguridad e higiene en el Trabajo, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

“El presente Reglamento tiene por objeto regular las condiciones generales de higiene y seguridad en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores de patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger su vida, su salud y su integridad corporal”².

Para los efectos de este Reglamento se entiende por “lugar de trabajo” todo aquel en que se efectúen trabajos industriales, agrícolas, comerciales o de cualquier otra índole. El presente Reglamento es de observancia general en toda la República y sus normas de orden público.

A. Obligaciones de los patronos

“Todo patrono o su representante, intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo”³:

- a. A las operaciones y procesos de trabajo.
- b. Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- c. A las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- d. A la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones de las máquinas y de todo género de instalaciones.

² Artículo 1. Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el trabajo. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

³ Artículo 4. Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el trabajo. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Son también obligaciones de los patronos:

- a. Mantener en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, la maquinaria, instalaciones y útiles.
- b. Promover la capacitación de su personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo.
- c. Facilitar la creación y funcionamiento de las “Organizaciones de Seguridad” que recomienden las autoridades respectivas.
- d. Someter a exámenes médicos a los trabajadores para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo antes de aceptarlos en su empresa y una vez aceptados, periódicamente para control de su salud; y ver normas relativas a exámenes médicos de los trabajadores.
- e. Colocar y mantener en lugares visibles, avisos, carteles, etc., sobre higiene y seguridad.

Se prohíbe a los patronos:

- a. Poner o mantener en funcionamiento maquinaria o herramienta que no esté debidamente protegida en los puntos de transmisión de energía; en las partes móviles y en los puntos de operación.
- b. Permitir la entrada a los lugares de trabajo de trabajadores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.

En los trabajos que se realicen en establecimientos comerciales, industriales o agrícolas, en los que se usan materias asfixiantes, tóxicas o infectantes o específicamente nocivas para la salud o en las que dichas materias puedan formarse a consecuencia del trabajo mismo, el patrono está obligado a advertir al trabajador el peligro a que se expone, indicarle los métodos de prevenir los daños y proveerle los medios de preservación adecuados.

B. Obligaciones de los trabajadores

“Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre higiene y seguridad, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal”⁴.

Así mismo estará obligado a cumplir con las recomendaciones técnicas que se le den en lo que se refiere al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Se prohíbe a los trabajadores:

- a. Impedir que se cumplan las medidas de seguridad en las operaciones y procesos de trabajo.
- b. Dañar o destruir los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones o removerlos de su sitio sin tomar las debidas precauciones.
- c. Dañar o destruir los equipos de protección personal o negarse a usarlos sin motivo justificado.
- d. Dañar, destruir o remover avisos o advertencias sobre condiciones inseguras o insalubres.
- e. Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal o las de sus compañeros de trabajo.
- f. Lubricar, limpiar o reparar máquinas en movimiento, a menos que sea absolutamente necesario y que se guarden todas las precauciones indicadas por el encargado de la máquina; y

⁴ Artículo 8. Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el trabajo. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

- g. Presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

3.2.7.2 Equipos de protección

Para la protección personal se propone los métodos de control para la prevención de las lesiones y enfermedades profesionales. Los tipos de protección personal disponibles, los riesgos para los que puede estar indicado su uso y los criterios de selección del equipo de protección apropiado.

Es esencial tener siempre presente que la protección personal debe considerarse un último recurso de reducción del peligro en el lugar de trabajo. En la jerarquía de métodos que pueden utilizarse para controlar los peligros en el lugar de trabajo, la protección personal no es un método de primera elección.

De hecho, debe utilizarse sólo cuando los posibles controles técnicos o de ingeniería que reducen el peligro (mediante métodos como el aislamiento, el cierre, la ventilación, la sustitución u otros cambios de proceso) y los controles administrativos (como reducir el tiempo de trabajo con peligro de exposición) ya se han aplicado en la máxima extensión viable. Sin embargo, hay casos en que la protección personal es necesaria, a corto o a largo plazo, para reducir el riesgo de enfermedad y lesión profesional.

En tales casos, el equipo y los dispositivos de protección personal deben utilizarse como parte de un programa global que abarque la evaluación completa de los peligros, la selección y adecuación correctas del equipo, la formación y la educación de las personas que han de utilizarlo, las operaciones de mantenimiento y reparación necesarias para mantenerlo en buen estado de servicio y el compromiso conjunto de directivos y trabajadores con el buen resultado del programa de protección.

“Los patronos están obligados a proporcionar a los trabajadores, según la clase de trabajo”⁵.

- a. Máscaras o caretas respiratorias, cuando por la índole de la industria o trabajo, no sea posible conseguir una eliminación satisfactoria de los gases, vapores, polvo u otras emanaciones nocivas para la salud.
- b. Gafas y pantallas protectoras adecuadas, contra toda clase de proyección de partículas: sólidas, líquidas o gaseosas, calientes o no, que puedan causar daño al trabajador.
- c. Gafas y protectores especiales contra radiaciones luminosas o caloríficas peligrosas, cualquiera que sea su origen.
- d. Cascos para toda clase de proyecciones violentas o posible caída de materiales pesados.
- e. Guantes, manoplas, manguitos, cubrecabezas, gabachas y calzado especial, para la protección conveniente del cuerpo contra las proyecciones, contaminaciones y contactos peligrosos en general.
- f. Trajes o equipos especiales para el trabajo, cuando éste ofrezca marcado peligro para la salud o para la integridad física del trabajador.
- g. Aparatos respiratorios de tipo aislante “ciclo cerrado” o del tipo de máscara en comunicación con una fuente exterior de aire puro mediante tubería, para aquellos trabajos que deban realizarse en atmósfera altamente peligrosas;
- h. Cualquier otro elemento, dispositivo o prenda que pueda proteger al trabajador contra los riesgos propios de su trabajo.

⁵ Artículo 94. Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el trabajo. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

3.2.7.3 Sistema de señalización

Un sistema de señalización permitirá definir los requerimientos en cuanto a los colores y señales de seguridad e higiene y la identificación de riesgos. El sistema requiere del establecimiento de medidas necesarias para asegurar que las señales y la aplicación del color para propósitos de seguridad e higiene.

Así mismo identificación de los riesgos se sujeten a las disposiciones enunciadas en la misma, que proporcionen capacitación a los trabajadores sobre la correcta interpretación de los elementos de señalización, y que garanticen que la aplicación del color, la señalización y la identificación estén sujetos a un mantenimiento que asegure en todo momento su visibilidad y legibilidad.

El sistema de señalización obliga a ubicar señales de seguridad e higiene de tal manera que puedan ser observadas e interpretadas por los trabajadores a los que están destinadas y evitando que sean obstruidas. Establece los colores de seguridad y contrastantes, su significado y ejemplos de aplicación; las formas geométricas de las señales de seguridad e higiene y su significado asociado, así como el código de identificación consistente en los colores de seguridad, información complementaria e indicación de dirección.

La señalización trata de llamar la atención de los trabajadores sobre determinadas circunstancias cuando no se puede eliminar el riesgo, ni proteger al individuo. Se trata básicamente de: Identificar los lugares y las situaciones de riesgo por medio de señales y símbolos, que deberán ser fáciles de identificar para que los trabajadores que las observen:

- a. Reconozcan los diferentes riesgos a que podrían estar expuestas.

- b. Reconozcan los lugares, situaciones, ubicaciones y el tipo de seguridad que requerirá el área señalizada para evitar accidentes de trabajo.

Toda señalización para llevarse a cabo deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Atraer la atención del usuario.
- b. Dar a conocer el riesgo con suficiente antelación.
- c. Interpretación clara del verdadero riesgo.
- d. Saber lo que tiene que hacerse en cada caso concreto.

Se deberá hacer una señalización correcta de la empresa en los lugares que sean condiciones inseguras, teniendo en cuenta la señalización en pasillos, gradas, zonas peligrosas, además de áreas específicas de trabajo como banco de reparaciones, empaque, área de producto terminado.

Otros de los puntos importantes donde se hace necesaria la señalización son en extinguidores, rutas de evacuación, salidas de emergencia, paredes y pisos para indicar ubicación de objetos y obstáculos, sobre paredes, pisos y objetos en forma de símbolos, tratando de sobresalgan la pintura general.

3.2.7.4 Métodos seguros de trabajo

El análisis de riesgos son potenciales para las actividades de dicha empresa, las medidas preventivas para la protección del trabajador, de terceros y de las propias instalaciones. Por estas razones se debe diseñar métodos seguros de trabajo

La empresa notificará los riesgos a los trabajadores, en relación a las actividades que desarrollen y documentar los procedimientos y actividades proporcionando a sus trabajadores capacitación en el puesto de trabajo.

Los métodos los procedimientos deben de estar a la vista, y todo empleado de nuevo ingreso recibirá orientación del mismo.

3.2.8 Rutina del empleado

El empleado de nuevo ingreso al conocer la rutina de trabajo debe convertirse en un integrante productivo dentro de la empresa. Con frecuencia, la persona recién llegada a una organización se hace preguntas como: “¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado? ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe?”. Esta “ansiedad de principiante” puede ser una parte inevitable del proceso de integración a una empresa, pero cuando es aguda, reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender.

Las primeras impresiones son muy fuertes y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas. Es importante tanto para la empresa como para el recién llegado, que éste último se familiarice con sus funciones, la organización, sus políticas, jefes inmediatos, y todo lo referente a su entorno laboral. Esto se lleva a cabo a través de un programa de Inducción.

3.2.9 Recorrida de las instalaciones

El empleado de nuevo ingreso, desconoce las instalaciones físicas, es por ello que se debe hacer un recorrido de las instalaciones de la empresa y sus dependencias y otras que se consideren necesarias para el desempeño de sus funciones. También se debe presentar todo el personal con el cual va a interactuar en el desempeño de sus actividades.

3.2.10 Presentación con el superior

Durante el proceso de inducción, la presentación del nuevo empleado ante las autoridades superiores es fundamental. Esta etapa viene a fortalecer el plan de inducción pues la relación del nuevo empleado con las autoridades superiores crea un conocimiento que servirá para el buen desempeño de sus actividades.

Para complementar el proceso de inserción del nuevo empleado, se le asigna un compañero que lo guiará por todos los departamentos, lo presentará con sus futuros compañeros, responderá sus inquietudes, lo iniciará en actividades culturales o deportivas, etc. Esto se hace con el fin de que exista una mayor aceptación de la nueva condición tanto del empleado como del personal con el cual tendrá contacto.

El supervisor estará en contacto con su nuevo subordinado, creando un clima de confianza que será muy favorable para evitar futuros inconvenientes. No es de extrañar sin embargo, que con el paso del tiempo el individuo prefiera estar con sus compañeros y enfriar un poco la relación con su inmediato jefe.

3.2.11 Descripción del trabajo

La descripción del trabajo es la parte final del programa de inducción en el cual se describen cuáles son los deberes y responsabilidades del nuevo empleado, informes que debe presentar y su periodicidad, equipos por los cuales tiene que responder, personas a cargo, etc., los cuales tiene relación en el desempeño de sus actividades. Para cada procedimiento deben aparecer muy claro los pasos en los cuales interviene y especificar que labores debe realizar.

4. DESARROLLO Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E INDUCCIÓN A NUEVOS EMPLEADOS

4.1 Determinación del desarrollo

La determinación de las necesidades de desarrollo es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de desarrollo. Para el desarrollo del personal se debe utilizar medios para la determinación de necesidades las cuales se describen a continuación:

A. Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

B. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida de tiempo, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.

C. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

D. Solicitud de supervisores y gerentes

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

E. Entrevistas con supervisores y gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

F. Reuniones de secciones

Discusiones entre secciones acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

G. Examen de empleados

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

H. Modificación de trabajo

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

I. Entrevista de salida

Cuando el empleado va a retirarse de la institución es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la organización, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

J. Análisis de cargos

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

La determinación de necesidades de desarrollo 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?

4.1.1 Organizacionales

La evaluación de las necesidades organizacionales respecto al desarrollo se propone que se inicie con las metas y objetivos globales de la organización. Una vez que las autoridades han establecido la dirección general de la

organización, y después de haber determinado la existencia de insuficiencias o desventajas, entonces será posible elaborar programas de desarrollo.

De nuevo las necesidades y los programas educativos subsecuentes que se desarrollen normalmente se relacionan con problemas que conciernen a toda la organización. Si la administración reconoce que el liderazgo eficaz, tanto en los niveles de supervisión como de administración media, es esencial, pero hay una oferta interna escasa, se puede decidir e invertir en un programa de desarrollo administrativo para afrontar el problema.

4.1.2 Del empleado

El tipo más difícil, pero tal vez el más importante, de evaluación del desarrollo se relaciona con el empleado individual. Como ya se dijo, gran parte de esta determinación le corresponde al supervisor en donde se debe evaluar realmente los atributos y los defectos de sus empleados de manera cotidiana.

El desarrollo laboral del empleado es en gran parte responsabilidad del supervisor. Para ayudar a esta evaluación, al supervisor se le proporciona algún tipo de información rutinaria de la evaluación del rendimiento junto con su propio juicio intuitivo del desempeño del trabajador. Con base en estos datos, se deben proporcionar información, dirección y asesoramiento a los subordinados. Si no ocurre este proceso, gran parte de las necesidades de desarrollo del empleado no recibirán atención.

4.2 Requerimientos de desarrollo

Los requerimientos necesarios para el desarrollo varían según el tipo de capacitación que se ofrece. Es importante hacer un inventario de todos los

materiales de capacitación que se requieren para desarrollar el programa. En la capacitación, se requiere el acceso a las instalaciones de los mismos, y se debe permitir a los empleados practicar con el equipo que utilizarán en dicho proyecto.

En general, tales actividades requieren variedad de equipo de producción para desarrollar competencia en la utilización del enfoque multimedia, en educación, información y comunicación. La capacitación para consejería a individuos o grupos pequeños incluye acceso a usuarios o grupos característicos para una práctica adecuada. Los capacitadores deben tener una considerable experiencia de trabajo en el tema.

4.2.1 Elementos básicos

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

El desarrollo de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

4.2.1.1 La organización

Hay una relación íntima entre desarrollo y progreso de las organizaciones. El hecho, el que, es evidente; el cómo lleva a distinguir los

componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer.

El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas. El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación. A continuación se propone las características que forman el común denominador para la organización.

1. Proclividad a la acción
2. Diálogo intenso y cercano con los clientes y con el público en general
3. Segmentación estructural, tal que permite que cada grupo y cada división piensen y actúen con cierta independencia.
4. Productividad a través de la gente: todo el personal se muestra consiente de que sus esfuerzos son útiles, valiosos y valorizados por la gerencia, localización en valores claros, bien conocidos y compartidos
5. Organigrama sencillo, de tal modo que la comunicación fluye clara y fácil
6. Centralismo y descentralización al mismo tiempo, con lo cual se asegura, por una parte, el mantenimiento de la fisonomía peculiar de la organización y de su filosofía, por otro lado, un clima de libertad y de flexibilidad para decidir lo que las circunstancias muy concretas reclaman en cada lugar.

La diferencia radicaba exclusivamente en los factores humanos tales como la fe, el entusiasmo, la cohesión, la seguridad, la disciplina, la buena comunicación, el noble orgullo. De este modo también las organizaciones se benefician del desarrollo de la fuerza creadora del hombre y se perjudican por las fallas humanas, más que por las deficiencias de cualquier otro tipo.

La gente calificada la que puede y quiere constituye la mejor riqueza por sí misma y para la organización.

4.2.1.2 Las tareas

Organizar el desarrollo del personal es un ejercicio masivo que requiere directrices claras de comunicación, rendición de cuentas y control. Para el presente trabajo se proponen dos elementos básicos para organizar dicha tarea.

1. Definir una estrategia clara para el programa de capacitación, la metodología apropiada para su impartición y el desarrollo de materiales.
2. Desarrollar, sobre esa base, los planes operativos detallados que definan los sitios para la capacitación, identifiquen y distribuyan a los capacitadores, asignen al personal a los sitios y distribuyan los materiales de referencia y satisfagan los requerimientos logísticos.

4.2.1.3 El empleado

El recurso humano vive en proceso y en constante dinamismo. Una persona no es lo mismo hoy que hace un año, ni siquiera el mismo que fue ayer; y para mañana ya hubo cambiado. Como seres evolutivos en un mundo evolutivo en que todo cambia.

Pero mientras en otras épocas las adaptaciones exigidas por las circunstancias externas eran de poca monta y relativamente fáciles, ahora que la sociedad y la tecnología son cada vez más complejas, más innovadoras y

más vertiginosas en el cambio, el que no se capacita se queda rezagado sin remedio.

Además, ha surgido un factor creciente al tema de las habilidades y de aprendizaje: la competencia. Los hombres compiten con los hombres, y las máquinas compiten con los hombres, amenazando desplazar a los menos aptos.

El desarrollo del empleado brinda posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivos y activos en la corriente de la historia y de mantenerse eficientes.

4.3 Técnicas de capacitación

En la implementación del proyecto se debe considerar que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza en procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Los métodos más comunes de capacitación son:

- a. En el trabajo
- b. Vestibular
- c. Por demostración
- d. Por simulación
- e. Aprendizaje

En el trabajo

La mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el puesto de trabajo. Se calcula que por lo menos el 90% de todos los conocimientos laborales se adquiere mediante estos métodos de capacitación en el trabajo. Es difícil señalar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo.

Algunos de estos procedimientos son informales y fortuitos, mientras que otros son formales y sistemáticos. Se propone que se use la observación y la práctica, que son técnicas informales, son de las fuentes principales de conocimientos por capacitación en el trabajo. Una persona puede aprender su trabajo sencillamente si observa a otros hacerlos y copiar esas conductas.

La función de la capacitación en el trabajo se debería enseñar de una manera competente y enfática. El deber del departamento de personal es verificar que todos los supervisores estén adecuadamente capacitados, de modo que puedan ser responsables de la capacitación en el trabajo de sus subordinados.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar conocimientos y habilidades que puedan aprenderse en pocos días o semanas. Sólo pocos empleados deben recibir capacitación en el trabajo al mismo tiempo y para el mismo puesto.

Vestibular

Como un método de capacitación la técnica vestibular se lleva a cabo en un salón determinado, para introducir a empleados nuevos al ambiente laboral

durante semanas de práctica por un trabajo específico, en un área separada y, por lo general, aislada de la organización. A menudo, la capacitación vestibular se lleva a cabo en un salón de clases con el propósito de enseñar rutinas semiespecializadas administrativas.

Este método es más apropiado cuando se capacita a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo simultáneamente. Aunque se intenta simular el material, el equipo y las condiciones reales que se encontrarán en la situación de trabajo verdadera, durante el período de capacitación vestibular se pone énfasis en el aprendizaje más que en la producción.

Este tipo de capacitación suele estar relacionado, al menos hasta cierto punto, con la teoría y la práctica. Por lo general, se necesitan desde días hasta meses para aprender las habilidades requeridas.

Por demostración

El aprendizaje por demostración implica describir y demostrar una habilidad mediante el uso de experimentos o ejemplos. La forma más directa y fácil que un administrador usa para enseñar a los empleados a hacer algo consiste en realizar él mismo la actividad, y explicar detalladamente “por qué” y “cómo” se realiza el trabajo.

Las demostraciones son métodos de capacitación muy eficaz para trabajos de niveles inferiores y repetitivos debidos a varias razones. Una de estas es de que todos lo sentidos la vista es el mejor para el aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de las demostraciones suele combinarse con otros elementos de aprendizaje como conferencia, ilustraciones, textos y discusiones. La demostración parece especialmente apropiada como una técnica de

capacitación, pero también puede usarse para fines de desarrollo administrativo.

Por simulación

Otro método de capacitación que se propone es el método por simulación. El aprendizaje simulado es una imitación de la realidad. Referente a la capacitación, una simulación es cualquier tipo de equipo o técnica que constituye una réplica tan exacta como sea posible de las condiciones reales que existen en un trabajo.

El método vestibular descrito antes es una forma popular de simulación. Las numerosas variedades de las técnicas de juegos comerciales, ahora tan populares también, son en síntesis simulaciones comerciales. La idea de simulación implica una réplica física así como mental de las condiciones reales. Es común incluir aquí modelos de objetos de tamaño verdadero.

Por lo general, la simulación es una técnica muy costosa, pero es útil e incluso necesaria cuando la práctica real en el trabajo pudiera causar una lesión grave, un error costoso, o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la organización.

Aprendizaje

El método de capacitación por aprendizaje es excelente par formar trabajadores especializados, y que evolucionó históricamente a partir del sistema de hermandad de los artesanos de la edad media. Un aprendiz es cualquier empleado principiante que usualmente establece un acuerdo legal

ocupar cierto puesto u oficio durante un tiempo predeterminado con el propósito de aprender un oficio u ocupación.

La experiencia laboral debe complementarse ahora con por lo menos 144 horas de instrucción al año. A los aprendices se les paga en función de un programa que se establece un incremento progresivo de los salarios. También se requiere de la supervisión adecuada y la evaluación periódica en cualquier sistema moderno de aprendizaje.

Se propone este sistema porque permite una oferta constante de empleados altamente calificados que se integran de modo continuo en todo el sistema operativo. Actualmente los aprendices reciben salarios adecuados mientras aprenden, y mas tarde adquieren una habilidad especializada que a menudo demanda una tasa salarial más alta que las de los otros empleados. Aunque los períodos de capacitación del aprendiz son largos, la recompensa financiera es grande para atraer a un gran número de principiantes en casi todos los oficios.

4.4 Inducción

En la implementación se propone el diseño de un programa de inducción que servirán de soporte al nuevo empleado, con el fin de ofrecer una orientación física la cual está relacionada con el recorrido a las instalaciones de lo general a lo específico:

- a. En forma general
- b. Diferentes departamentos
- c. La unidad donde laborará
- d. Archivos existentes
- e. Papelería

- f. Bienes
- g. Otros

4.5 Socialización

La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de inducción, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

4.6 Sensibilización

Independientemente de lo calificado y brillante que sea el candidato, pro lo general es necesario llevar a cabo una sensibilización del personal sobre normas, políticas y características de la organización. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto

mediante una promoción requieren un proceso completo de orientación acerca de sus nuevas responsabilidades.

La sensibilización hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y muy especialmente en los objetivos y metas que se espera que alcance.

4.7 Responsabilidades de desarrollo

La responsabilidad por el desarrollo es una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias de la empresa de servicio vial. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

El desarrollo del personal con frecuencia y de manera casual se refiere a los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y ha orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

El desarrollo sirve para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo.

En la actualidad, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

Por estas razones se propone que las organizaciones requieran de prestancia y flexibilidad, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada.

Se requiere que los empleados sean capaces de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto, en resumen, la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas. A continuación se propone algunas de las responsabilidades para el desarrollo del personal:

A. Transmisión de informaciones

El elemento esencial del desarrollo del personal es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, entre otros.

B. Desarrollo de habilidades

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

C. Desarrollo o modificación de actitudes

El 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.

D. Desarrollo de conceptos

El desarrollo del recurso humano debe estar conducido 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 personal que puedan pensar en términos globales y amplios.

4.7.1 De la administración

En términos de la autoridad final, el ejecutivo que tiene el puesto más alto usualmente debe aprobar los planes y autorizar los gastos para los programas de desarrollo de la empresa.

Se han tenido que aprender con dificultades que, a no ser que la alta gerencia esté convencida de la importancia vital de la función del desarrollo, los programas de educación del personal corren un gran riesgo de terminar en fracaso. Aunque los altos ejecutivos de línea a menudo tienen la responsabilidad final de las actividades de capacitación y desarrollo de la empresa, otros funcionarios corporativos comparten las responsabilidades educativas operacionales.

Se propone que la administración determine la política en estos aspectos. Determine la filosofía o la actitud global respecto a los programas educativos en general. Después de haber determinado las políticas en materia de instrucción, las responsabilidades de poner en operación estas políticas les corresponden a otros niveles organización.

4.7.2 Del personal

El director de desarrollo suele ser aquel a quien le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades educativas, el desarrollo y la puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el programa educativo en la empresa. La planeación, el establecimiento y la evaluación de los programas de capacitación y desarrollo pueden tomar varias semanas.

Los inventarios administrativos, las sendas de carrera, las tablas de obsolescencia, las gráficas de reposición, las curvas de madurez entre varios dispositivos de proyección le ayudan al director de capacitación a establecer los programas de capacitación y desarrollo más apropiados para organización.

4.7.3 Del supervisor

Después de haber decidido los aspectos de política y planeación, la responsabilidad principal por el desarrollo depende en gran parte a los gerentes y supervisores. Una vez que el programa educativo se ha establecido, su implantación o aplicación depende, por lo general, de los esfuerzos de los gerentes que entrenan o desarrollan a sus subordinados.

Ningún programa de instrucción puede tener éxito sin el apoyo de los supervisores. Estos son los vínculos directos con los empleados. Poner en marcha un programa educativo, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores y gerentes de la organización. Los supervisores operativos deben ser capaces de comprender los beneficios potenciales de sus inversiones en tiempo y energía par que el programa educativo sea eficaz.

4.7.4 Del empleado

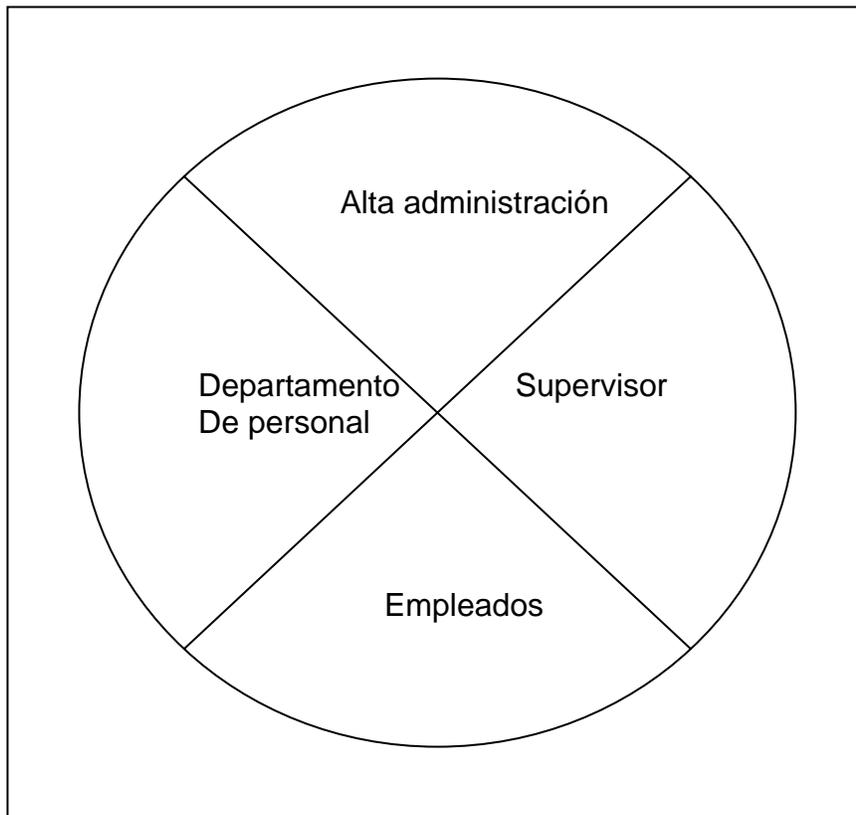
Algunas responsabilidades de desarrollo también dependen de los empleados. A menudo se ha dicho que todo el aprendizaje y toda la educación son, en última instancia, autoinstrucción. Si el trabajador carece de una actitud apropiada o de un marco de referencia, hasta los esfuerzos de capacitación y desarrollo bien planeados y puestos en práctica pueden fallar. Por eso se debe considerar en el empleado la motivación, la confianza, la lealtad y otros factores que influyen indirectamente en la receptividad del trabajador al aprendizaje.

Casi todos los empleados tienen la capacidad o la habilidad para recibir capacitación, pero no todos tienen la disposición par que se les desarrolle. Así

parte de la responsabilidad educativa por la capacitación y el desarrollo recae en el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, esta suele expresarse en forma de retroinformación y en revisiones de los programas mencionados.

En la figura puede verse las cuatro fases fundamentales de un programa educativo organizacional con las responsabilidades de desarrollo.

Figura 3 Responsabilidades de desarrollo



FUENTE: Administración de personal. William B. Werther. Pág. 226

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Administración del recurso humano a futuro

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos. Es por ello que la empresa de servicios de auxilio vial debe tener presente de este mundo cambiante, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

La empresa de servicios enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas.

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

5.2 Auditoría

Para el seguimiento de la implementación de este sistema en la empresa de servicio de asistencia vial es necesario realizar una auditoría de la administración de personal. Este sistema evaluará las actividades operativas del personal con el objeto de mejorarlas, proporcionando información y

retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

La auditoría constituye una actividad de control de calidad y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la organización.

El ámbito de la auditoría va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo se pongan en práctica sus programas. Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

1. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
2. Mejora la imagen profesional del departamento.
3. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
4. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
5. Identifica problemas de importancia crítica.
6. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
7. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
8. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
9. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
10. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

5.2.1 Auditoría de calidad

Se debe revisar y evaluar los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso implementado para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo y asegurar que se esté cumpliendo y respetando.

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

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

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

5.3 Mejora continua

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, en la empresa de servicio de auxilio vial para que con esta información pueda compararse objetivamente.

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

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

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los

procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.3.1 Planear

Para la mejora continua se debe establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización con la planificación de las mismas.

5.3.2 Hacer

El hacer de la mejora continua es implementar cronogramas de actividades, determinar las capacidades del proceso operativo, la recolección de datos con ello hacer una lista de verificación hacer comparaciones con los objetivos establecidos.

5.3.3 Verificar

En la verificación se debe realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Para ello se debe emplear el análisis de tendencias y el gráfico de control.

5.3.4 Actuar

Se deben tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, institucionalizar la mejora, comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa de servicio de auxilio vial y la identificación de nuevos proyectos.

5.4 Seguimiento

El seguimiento de la implementación de este proyecto permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución a los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.4.1 Capacitación

Se debe dar seguimiento a los planes de capacitación considerando que los empleados son el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias del trabajador. El factor más importante en desarrollar la capacidad y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Para el seguimiento de este proyecto se deben considerar lo siguiente:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- b. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- e. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- f. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

5.4.2 Políticas de motivación

Frederick Herzberg. (1959) organizó los factores de la motivación humana haciendo énfasis en los "satisfactores". Sus estudios revelaron que los factores de satisfacción más fuertes, o motivantes, tenían todos que ver directamente con el trabajo de la persona en particular:

- a. Resultados, logros
- b. Reconocimiento
- c. El trabajo en sí, el trabajo como actividad interesante
- d. Responsabilidad
- e. Ascenso

La motivación en la implementación de este proyecto es de suma importancia porque a través de la motivación el equipo de trabajo o módulo está

estimulado a vencer los problemas cotidianos y ayuda a trabajar juntos para el logro de las metas.

La administración es la responsable en buscar situaciones que motivan no solo económicamente sino además la autoestima, se ha demostrado que las condiciones e higiene del trabajo tienen un efecto directo y positivo en la eficiencia de sus actividades.

Para que los empleados cumplan con su trabajo, sin sentirse presionados y trabajen libremente y contentos. Se propone implementar las siguientes técnicas de motivación:

- a. **Hacer interesante el trabajo:** Se debe hacer un análisis minucioso de los cargos que existen en la empresa e identificar las tareas rutinarias. Es común encontrar empleados que ejecutan constantemente la misma operación sin cesar, esto ocasiona apatía aburrimiento.
- b. **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Implementar políticas de recompensas que sean vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- c. **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Lo más importante es contemplar las recompensas con las que se dispone y saber además qué cosas valora el subordinado. La asignación de determinado proyecto o la confianza en el uso de una nueva máquina o herramienta, como una recompensa, hace que el empleado lo valore.
- d. **Tratar a los empleados como personas:** Todos los trabajadores deben ser tratados con respeto, a todas las personas les gusta ser tratadas como individuos y por sus nombres.

- e. **Alentar la participación y la colaboración:** Los supervisores deberán alentar la participación y la colaboración de los trabajadores. los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son muy altos y se ven reflejados en la productividad.
- f. **Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna:** Se debe orientar al trabajador, para que en determinada situación sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

5.5 Evaluación y control

Para el seguimiento se debe desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

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

- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

5.5.1 Análisis de Pareto

Análisis de Pareto: Esta herramienta ayudará a la organización a encontrar problemas sin importancia frente a sólo unos graves. De esta forma mejorar el servicio a los usuarios. Con el uso del análisis de Pareto se pretende:

1. Identificar oportunidades para mejorar
2. Identificar servicio para el análisis y mejorar la calidad.
3. Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.
4. Para analizar las diferentes agrupaciones de datos.
5. Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones
6. Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)
7. Cuando los datos puedan clasificarse en categorías
8. Cuando el rango de cada categoría es importante

5.5.2 Diagrama Causa y Efecto

Diagrama de Causa y Efecto: Esta herramienta permitirá a la organización identificar problemas a través de la participación del equipo de trabajo aportando sugerencias. El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

CONCLUSIONES

1. Las herramientas administrativas de orientación al personal de nuevo ingreso permitirán diseñar programas exitosos de inducción, para obtener un alto grado de participación de los empleados y con ello lograr su incorporación a la empresa.
2. El diagnóstico efectuado permitió determinar que la cultura organizacional de la empresa refleja las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y los objetivos de la planeación de recursos humanos.
3. La optimización de las funciones del departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante en el sistema administrativo, implementando una administración proactiva, herramientas y procesos que aumenten la productividad.
4. El diseño de procedimientos, normas y reglamentos que sirven de soporte al nuevo empleado en el proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inicia por primera vez actividades en una organización.
5. El establecimiento de parámetros generales a la integración de personal está contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros. Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: visita a las instalaciones de la empresa y presentación ante las diversas autoridades.

RECOMENDACIONES

1. Hacer uso de las herramientas administrativas de orientación al personal de nuevo ingreso, con el fin de obtener una inducción exitosa con la participación de los empleados y con ello lograr su incorporación a la empresa.
2. Implementar el sistema de desarrollo y orientación en la empresa de servicio de auxilio vial, con el propósito de lograr las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y los objetivos de la planeación de recursos humanos.
3. Optimización las funciones del sistema de recursos humanos, ya que este juega un papel muy importante en la administración proactiva, usando herramientas y procesos que aumenten la productividad.
4. Diseñar procedimientos, normas y reglamentos que sirvan de soporte al nuevo empleado en el proceso de inducción y considerar el impacto que tiene el inicio de una nueva carrera laboral.
5. Establecer parámetros de integración de personal dentro de un mañuela de bienvenida, haciendo énfasis en: la historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros. Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: visita a la s instalaciones de la empresa y presentación ante las diversas autoridades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Addison Wesley, Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Iberoamericana. Pág. 45
2. Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas México 1994. Pág. 112
3. Brunet L, El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. (1999). México: Ed. Trillas. Pág 88
4. Chiavenato I, Administración de Recursos Humanos. Bogotá: (1994). Ed. Mac Graw – Hill. Interamericana. Pág. 223
5. Dessler G, Organización y Administración: enfoque situacional. México: (1979), Ed. Prentice Hall. Pág. 194
6. Hall, R, Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. (1996). 2da edición. México: Ed. Printice Hall. Pág 12
7. Werther, Jr. Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, quinta edición 2000, Ed. McGraw-Hill. Pág. 189
8. Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Guatemala. Enero 1958 y sus Reformas.
9. Código de Trabajo Guatemalteco. Ediciones Jurídicas Especiales. Guatemala 2002.
10. www.unamosapuntos.com (septiembre 2006)
11. www.elprisma.com, (septiembre 2006)

ANEXO 1

CODIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

TÍTULO QUINTO Higiene y Seguridad en el Trabajo

CAPÍTULO ÚNICO Higiene y Seguridad en el Trabajo

ARTÍCULO 197: Todo patrono está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores.

Para este efecto debe proceder, dentro del plazo que determine la Inspección General de Trabajo y de acuerdo con el reglamento o reglamentos de este capítulo, a introducir por su cuenta todas las medidas de higiene y de seguridad en los lugares de trabajo que sirvan para dar cumplimiento a la obligación anterior.

ARTÍCULO 198: Todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

ARTÍCULO 199: Los trabajos a domicilio o de familia quedan sometidos a las disposiciones de los artículos anteriores, pero las respectivas obligaciones recaen, según el caso, sobre los trabajadores o sobre el jefe de familia.

Trabajo de familia es el que se ejecuta por los cónyuges, los que viven como tales o sus ascendientes y descendientes, en beneficio común y en el lugar donde ellos habiten.

ARTÍCULO 200: Se prohíbe a los patronos de empresas industriales o comerciales permitir que sus trabajadores, duerman o coman en los propios lugares donde se ejecuta el trabajo. Para una u otra cosa aquellos deben habilitar locales especiales.

ARTÍCULO 201: Son labores, instalaciones o industrias insalubres las que por su propia naturaleza puedan originar condiciones capaces de amenazar o de dañar la salud de sus trabajadores, o debido a los materiales empleados, elaborados o desprendidos, o a los residuos sólidos, líquidos o gaseosos.

Son labores, instalaciones o industrias peligrosas las que dañen o puedan dañar de modo inmediato y grave la vida de los trabajadores, sea por su propia naturaleza o por los materiales empleados, elaborados o desprendidos, o a los residuos sólidos, líquidos o gaseosos; o por el almacenamiento de sustancias tóxicas, corrosivas, inflamables o explosivas, en cualquier forma que éste se haga.

El reglamento debe determinar cuáles trabajos son insalubres, cuáles son peligrosos, las sustancias cuya elaboración se prohíbe, se restringe o se somete a ciertos requisitos y, en general, todas las normas a que deben sujetarse estas actividades.

ARTÍCULO 202: El peso de los sacos que contengan cualquier clase de productos o mercaderías destinados a ser transportados o cargados por una sola persona se determinará en el reglamento respectivo tomando en cuenta factores tales como la edad, sexo y condiciones físicas del trabajador.

ARTÍCULO 203: Todos los trabajadores que se ocupen en el manipuleo, fabricación o expendio de productos alimenticios para el consumo público, deben proveerse cada mes de un certificado médico que acredite que no padecen de enfermedades infecto-contagiosas o capaces de inhabilitarlos para el desempeño de su oficio. A este certificado médico es aplicable lo dispuesto en el artículo 163.

ARTÍCULO 204: Todas las autoridades de trabajo y sanitarias deben colaborar a fin de obtener el adecuado cumplimiento de las disposiciones de este capítulo y de sus reglamentos.

Estos últimos deben ser dictados por el Organismo Ejecutivo, mediante acuerdos emitidos por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y en el caso del artículo 198, por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

ARTÍCULO 205: Los trabajadores agrícolas tienen derecho a habitaciones que reúnan las condiciones higiénicas que fijen los reglamentos de salubridad.

