



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

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CENTRAL
DE FUTUROS Y OPCIONES, S. A., EN BUSCA DE UNA MAYOR
EFECTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

Adler Oswaldo Figueroa Estrada

Asesorado por el Ing. César Augusto Akú Castillo

Guatemala, julio de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CENTRAL DE
FUTUROS Y OPCIONES, S. A., EN BUSCA DE UNA MAYOR EFECTIVIDAD
EN LA ORGANIZACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

ADLER OSWALDO FIGUEROA ESTRADA

ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO 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 de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran.
VOCAL V	Br. Isaac Sultan Mejía.
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz.
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CENTRAL DE FUTUROS Y OPCIONES, S. A., EN BUSCA DE UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica industrial, el 26 de noviembre de 2007.

Adler Oswaldo Figueroa Estrada

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS

Por la bendición de la vida, la familia y los amigos.

MI ESPOSA E HIJO

Luisa y Nicolás.

Por su amor, su apoyo incondicional y la motivación de buscar una mejor calidad de vida.

MI PADRES

Verónica, Mario, Salvador, Rosa (D.E.P.), Celinda y Antonio.

Por su amor, su apoyo, su motivación y ejemplo.

MIS HERMANOS

Wendy, Kenneth y Javier.

Por brindarme su apoyo y exigirme cada día más algo mejor.

MI FAMILIA

Por enseñarme que el camino de la vida tiene muchos obstáculos y que lo único que puede detenerme es mi voluntad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Ubicación	2
1.1.3. Actividad productiva.....	2
1.1.3.1. Definición.....	3
1.1.3.2. Base legal.....	5
1.2. Estructura organizacional	5
1.2.1. Visión.....	5
1.2.2. Misión	6
1.2.3. Organigrama.....	6
1.2.4. Funciones desempeñadas por departamento.....	6
2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	11
2.1. Análisis de la empresa	11
2.1.1. Estructura organizacional.....	11
2.1.2. Desempeño de cada departamento.....	12
2.2. Análisis de puestos.....	17

2.3.	Participación en la toma de decisiones	22
2.4.	Perfiles laborales.....	23
2.4.1.	Análisis de perfiles laborales.....	23
2.4.2.	Proceso de reclutamiento de candidatos actual.....	27
2.4.2.1.	Candidatos propuestos por empleados.....	28
2.4.2.2.	Candidatos propuestos de otras fuentes	28
2.5.	Proceso de selección de personal	28
2.5.1.	Pruebas para la selección de personal.....	28
2.5.1.1.	Pruebas intelectuales	28
2.5.1.2.	Prueba de personalidad.....	29
2.5.1.3.	Entrevistas	29
2.5.1.3.1.	Procedimiento	29
2.5.1.3.2.	Formato	30
2.5.1.3.3.	Reporte.....	30
2.5.1.3.4.	Toma de decisiones	30
3.	DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	31
3.1.	Estructura organizacional.....	32
3.1.1.	Descripción de puestos.....	34
3.1.1.1.	Especificación de puestos.....	41
3.1.1.2.	Evaluación de desempeño	45
3.1.1.2.1.	Estándares de desempeño.....	46
3.2.	Proceso de selección de personal	49
3.2.1.	Perfiles de puestos	50
3.2.2.	Proceso de reclutamiento.....	50
3.2.2.1.	Candidatos propuestos por empleados.....	52
3.2.2.2.	Candidatos propuestos de otras fuentes	57
3.2.3.	Proceso de selección	58
3.2.3.1.	Entrevista.....	59

3.2.3.2. Pruebas psicológicas.....	65
3.2.3.2.1. Percepción de diferencias “CARAS”	66
3.2.3.2.2. Aptitudes mentales primarias	67
3.2.3.2.3. Cuestionario de valores interpersonales.....	68
3.2.3.2.4. Cuestionario de valores personales.....	69
3.2.3.2.5. Aptitudes básicas de informática.....	70
3.2.3.2.6. Batería de aptitudes comerciales.....	71
3.2.3.2.7. Inventario de personalidad para vendedores	72
3.2.3.2.8. Inteligencia general.....	73
3.2.3.2.9. Escala de apreciación del estrés.....	74
3.2.3.2.10. Personalidad	75
3.2.3.2.11. Toma de decisiones	76
3.2.3.2.12. Manejo de conflictos	77
3.2.3.3. Entrevista final.....	78
3.2.3.4. Decisión final.....	79
3.3. Proceso de contratación.....	81
3.3.1. Inducción y orientación.....	81
3.4. Integración del personal	83
3.5. Capacitación y desarrollo del trabajador	84
3.5.1. Oportunidades de desarrollo.....	86
3.6. Administración de salarios.....	89
3.6.1. Evaluación de cargos.....	90
3.6.2. Política salarial.....	93
3.6.3. Plan de beneficios.....	103
4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	109
4.1. Estructura organizacional	109
4.1.1. Descripción de puestos.....	110

4.2.	Proceso de reclutamiento de personal.....	120
4.2.1.	Secretarias, auxiliares y asistentes	120
4.2.1.1.	Fuentes externas.....	120
4.2.2.	Gerentes, subgerentes o contralor	120
4.2.2.1.	Fuentes internas	120
4.2.2.2.	Fuentes externas.....	121
4.2.3.	Analistas programadores, <i>brokers o trader</i>	121
4.2.3.1.	Fuentes internas	121
4.2.3.2.	Fuentes externas.....	121
4.2.4.	Asesores de comercialización	122
4.2.4.1.	Fuentes externas.....	122
4.3.	Proceso de selección de personal	122
4.3.1.	Secretarias, auxiliares y asistentes	122
4.3.1.1.	Entrevista.....	122
4.3.1.2.	Pruebas psicológicas.....	123
4.3.1.3.	Entrevista final	123
4.3.1.4.	Decisión final.....	123
4.3.2.	Gerente, subgerente o contralor	124
4.3.2.1.	Entrevista.....	124
4.3.2.2.	Pruebas psicológicas.....	124
4.3.2.3.	Entrevista final	124
4.3.2.4.	Decisión final.....	125
4.3.3.	Analista programador, <i>broker o trader</i>	125
4.3.3.1.	Entrevista.....	125
4.3.3.2.	Pruebas psicológicas.....	125
4.3.3.3.	Entrevista final	126
4.3.3.4.	Decisión final.....	126
4.3.4.	Asesores de comercialización	126

4.3.4.1. Entrevista.....	126
4.3.4.2. Pruebas psicológicas.....	127
4.3.4.3. Entrevista final.....	127
4.3.4.4. Decisión final.....	127
4.4. Proceso de contratación.....	128
4.4.1. Inducción y orientación.....	128
4.5. Administración de salarios.....	133
5. MEJORA CONTINUA.....	137
5.1. Auditoría recursos humanos.....	137
5.1.1. Estándares de evaluación y control de recursos humanos	141
5.1.1.1. Cantidad.....	146
5.1.1.2. Tiempo.....	146
5.1.2. Evaluación del desempeño.....	146
CONCLUSIONES.....	149
RECOMENDACIONES.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
ANEXOS.....	157
Reglamento general.....	157
Procedimiento inicio de relaciones clientes cuenta individual.....	175
Procedimiento inicio de relaciones fondo sólido esmeralda II.....	177
Ejemplo de pruebas psicométricas.....	179
Agresividad.....	189
Manejo de conflictos.....	191

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1 Actividad Productiva de Central de Futuros y Opciones, S. A.....	3
2 Organigrama de Central de Futuros y Opciones, S. A.	6
3 Estructura Organizacional de Central de Futuros y Opciones, S. A.	12
4 Estructura Organizacional con la función de asesoría, el cual será implantado en Central de Futuros y Opciones, S. A.....	34
5 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	36
6 Evaluación por resultados en el Departamento de Comercialización.....	47
7 Evaluación por factores en el Departamento de Servicio al Cliente.....	48
8 Descripción del puesto de Gerente General	51
9 Diagrama de flujo para el reclutamiento de personal de Central de Futuros y Opciones, S. A.....	56
10 Diagrama de flujo para la selección de personal de Central de Futuros y Opciones, S. A. Este se encuentra anidado al de reclutamiento.....	59
11 Formato de entrevista para Central de Futuros y Opciones, S. A.	64
12 Gráfica de percepción de diferencias “CARAS”	66
13 Gráfica de aptitudes mentales primarias	67
14 Gráfica de prueba de valores interpersonales	68
15 Gráfica de prueba de valores personales	69
16 Gráfica de aptitudes básicas para informática	70
17 Gráfica de prueba de actividad comercial.....	71
18 Gráfica de prueba de personalidad para vendedores.....	72
19 Gráfica de inteligencia general	73
20 Gráfica de apreciación de estrés.....	74

21 Gráfica de toma de decisiones.....	76
22 Gráfica de manejo de conflictos	77
23 Disposición de colaborar	78
24 Análisis del cargo, sus informaciones y evaluación del cargo.....	91
25 Los tipos de servicios y beneficios sociales	104
26 Organigrama de Central de Futuros y Opciones, S. A.....	109
27 Prueba de escala de apreciación de estrés.	179
28 Prueba de inventario de personalidad para vendedores.....	180
29 Prueba de toma de decisiones (Frente).....	181
30 Prueba de toma de decisiones (Dorso).....	182
31 Prueba de valores interpersonales (Frente).....	183
32 Prueba de valores interpersonales (Dorso).....	184
33 Prueba de valores personales (Frente).....	185
34 Prueba de valores personales (Dorso).....	186
35 Prueba de percepción de diferencias “CARAS” (Frente)	187
36 Prueba de percepción de diferencias “CARAS” (Dorso)	188

RESUMEN

Con un Departamento de Recursos Humanos se obtiene un mayor número de empleados efectivos, se disminuye la rotación de personal y se obtiene un beneficio al disminuir los costos asociados a la contratación y liquidación de personal no adecuado. Esto también influye en el aumento de las metas y el cumplimiento a menor tiempo de las mismas, en la estandarización fomentando una mayor y más rápida expansión. De ser concretada a totalidad la empresa obtendrá un mayor número de empleados efectivos mejor calificados para desempeñar las funciones dentro de la organización.

A partir de un análisis preliminar a la empresa se describe su estructura organizacional y el desempeño de cada puesto, y se determina la importancia de la creación del Departamento de Recursos Humanos estableciéndose una nueva estructura, nuevas políticas organizacionales y la integración del empleado a la organización. Se establecen las condiciones y reglas de trabajo, se elaboran perfiles con base a competencias laborales, se define el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal. Además se propone la aplicación de pruebas psicométricas para los diferentes cargos para facilitar la decisión final. Se brinda una administración de salarios con base al desempeño, junto con los pasos de una política salarial. Además se evalúa un plan de beneficios para tratar de establecer un plan de carrera dentro de la organización.

OBJETIVOS

- **General:**

Diseñar e implementar el Departamento de Recursos Humanos en busca de una mayor efectividad en la organización de Central de Futuros y Opciones, S. A.

- **Específicos:**

1. Analizar el sistema de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal actual de Central de Futuros y Opciones, S. A.
2. Describir los aspectos necesarios para el reclutamiento y selección efectiva del personal.
3. Comprobar los métodos actuales de reclutamiento y selección de persona de Central de Futuros y Opciones, S. A. y los aspectos necesarios para efectuarlo de manera efectiva.

4. Diseñar el Departamento de Recursos Humanos en Central de Futuros y Opciones, S. A.

5. Estructurar e implementar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal con base a pruebas de personalidad y entrevistas.

6. Proponer una administración de salarios con políticas, evaluaciones de desempeño y un plan de beneficios adicionales a los de la ley.

7. Diseñar el proceso de auditoría de recursos humanos que deberá darse al Departamento de Recursos Humanos para establecer las técnicas de mejora continua.

INTRODUCCIÓN

Central de Futuros y Opciones, S. A. es una empresa donde se desarrolla una actividad comercial de “*trade*” o intercambio y ha tenido dificultades en la selección y reclutamiento de personal. La empresa no posee un Departamento de Recursos Humanos definido y se basa en un proceso de reclutamiento a nivel de fuentes internas o referidas entre trabajadores, dejando un gran número de aspirantes potenciales posiblemente mejor calificados para el puesto.

La implementación del Departamento de Recursos Humanos es de vital importancia hoy en día para las nuevas empresas en expansión, porque estandariza los parámetros del personal en busca de una mayor efectividad en la organización con base a su planificación estratégica. A partir de un Departamento de Recursos Humanos se podrá determinar, analizar y describir aspectos necesarios para la selección efectiva de personal y así obtener un beneficio al disminuir la rotación de personal y los altos costos asociados a la contratación así como la liquidación del personal no adecuado para el desempeño del puesto.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Descripción de la empresa

Central de Futuros y Opciones S. A. (CFO) es una sociedad anónima dedicada a operar en los mercados mundiales de monedas, especializados en el mercado de físicos del par Euro/Dólar. Se desempeñan como un ente técnico que opera en FOREX, el mercado de compra-venta de monedas más grande del mundo

1.1.1. Historia

Central de Futuros y Opciones, S. A., de ahora en adelante CFO, es una sociedad anónima fundada en junio 2006 con 2 Departamentos, Ventas y *Trade* (operaciones), y fue ubicada en Edificio *Paladium* en la zona 10. Debido al aumento de la clientela, en agosto 2006 se crea el Departamento de Administración y Finanzas y junto con ella en enero 2007 se amplía el Departamento de *Trade* añadiéndosele al Contralor actual de la empresa. En Marzo 2007 se traslada a su ubicación actual y en abril 2007 se crea el Departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente.

1.1.2. Ubicación

El centro de operaciones está ubicado en la Ciudad de Guatemala, desde donde se operan las cuentas de clientes de distintos países de Latinoamérica. El centro de operaciones (*Trading Desk*) está ubicado en la 14 calle 3-51 Zona 10, Edificio Murano Center Nivel 18, Guatemala, Guatemala, Centro América, además de estar legalmente constituidos en Honduras en Edificio Rosenthal, oficina 24 Avenida Principal, Colonia Miramo, Tegucigalpa, Honduras, Centro América y próximamente en otros países de Centro América.

1.1.3. Actividad productiva

En la mecánica de la operación se distinguen 2 ámbitos, el Flujo de Efectivo y el Ámbito Operativo, Figura 1, por lo que dentro de este esquema, no existe procedimiento legal ni administrativo mediante el cual CFO pueda tener acceso al dinero del cliente. Razón por la cual la única forma en que CFO puede percibir ingresos, es por el pago que le hace el cliente, si es que los resultados de la operación fueron superiores al rendimiento ofrecido.

- **Flujo de efectivo:** Consiste en el flujo de transferencias de dinero entre las cuentas del cliente.
- **Ámbito operativo:** Consiste en el conjunto de compras y ventas que el operador realiza en el mercado.

Figura 1 Actividad Productiva de Central de Futuros y Opciones, S. A.



1.1.3.1. Definición

- **Cliente:** Toda persona individual o jurídica que desea poner en resguardo su capital en el mercado financiero de Estados Unidos.
- **Banco:** Institución financiera regulado por la Superintendencia de su país o Federado en los Estados Unidos, que el cliente escoja.
- **Clearing House:** Institución que garantiza que el cumplimiento de los compromisos adquiridos por oferentes y demandantes.

- **FOREX:** Es el mercado financiero más grande del mundo. Al momento de su creación en 1977 el volumen de negocio diario era aproximadamente de 5 billones de dólares estadounidenses. Hoy en día ha ascendido hasta los 1.5 trillones de dólares diarios.

FOREX	BOLSA
Abierto las 24 horas	Abierto de 8 a 9 horas
Negociación permanente	Negociación limitada
Variedad de monedas en la transacción	Se maneja con un tipo de cambio
Mayor facilidad para determinar el patrón de movimientos y anticipar las decisiones.	Dificultad para determinar el patrón de movimiento dado sus limitaciones de accesibilidad.
La participación de grandes bancos, fondos de inversión e instituciones financieras le brindan mayor libertad y no importa el número de personas que se encuentren en el mercado.	Las excesivas seguridades de la bolsa, limitan la participación y disminuye su expansión como mercado.
Se gana comprando o vendiendo independientemente de la recesión o auge de la economía.	Sus fluctuaciones son mayores debido a que se ve severamente afectadas por las condiciones del mercado, recesión, situación política, etc.

- **Mercado de divisas:** Mercado más popular para la especulación debido a su gran tamaño, su liquidez y la tendencia de las divisas de andar con tendencias fuertes. Un aspecto muy tentador de negociar con las divisas es el alto nivel de apalancamiento disponible. La plataforma de *True Markets Services* permite que las disposiciones sean apalancadas hasta una proporción de 100:1. Con la Falta de manejo correcto, este alto grado de apalancamiento puede causar cambios bruscos entre la ganancia y la pérdida. Teniendo en cuenta que hasta los *traders* experimentados sufren pérdidas, la especulación en el mercado FOREX solo debe conducirse con capital de riesgo, que si es perdido no afectaría significativamente el bienestar financiero de uno.

- **Brokerage:** Institución regulada a través de la cual se accede al mercado mundial.

1.1.3.2. Base legal

- **Ley del mercado de valores y mercancías,** Decreto número 34-96 de la Constitución Política de la República de Guatemala;
- **Ley contra el lavado de dinero u otros activos,** Decreto Número 67-2001, del Congreso de la República y su Reglamento Acuerdo Gubernativo Número 118-2002 de la Presidencia de la República;
- **Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo,** Decreto Número 58-2005, del Congreso de la República y su Reglamento Acuerdo Gubernativo Número 86-2006 de la Presidencia de la República;
- **Código de trabajo,** Decreto 1441 de la Constitución de la República de Guatemala;
- **Leyes fiscales;**
- **Ley de instituciones financieras.**

1.2. Estructura organizacional

1.2.1. Visión

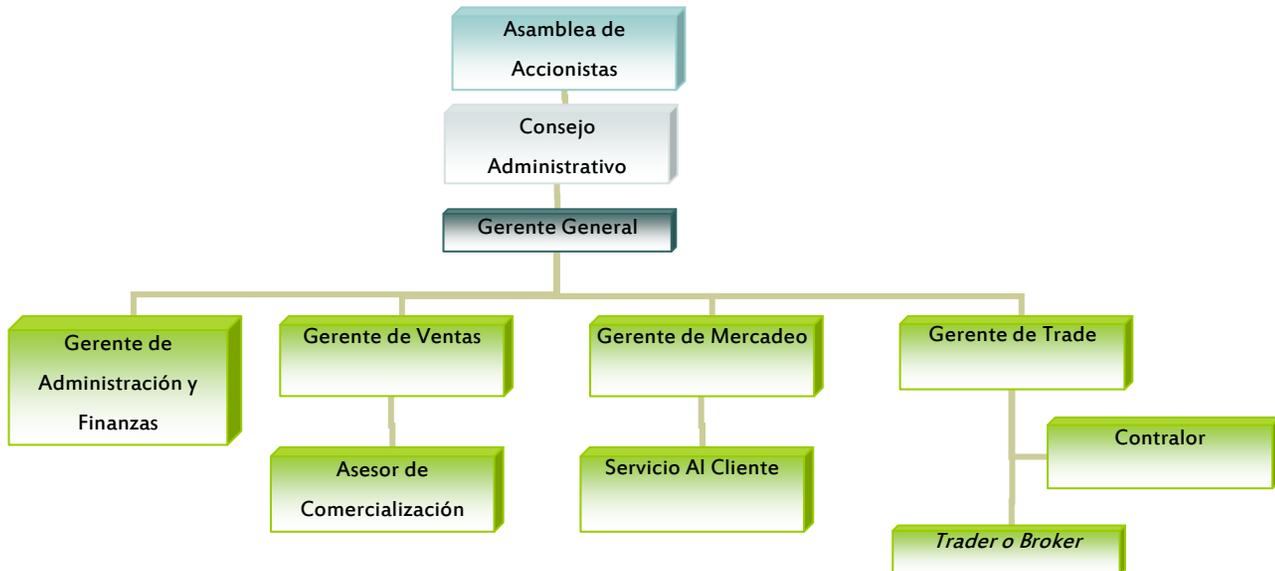
Brindar seguridad, rendimiento y liquidez al inversionista latinoamericano.

1.2.2. Misión

Brindar seguridad, rendimiento y liquidez al inversionista guatemalteco.

1.2.3. Organigrama

Figura 2 Organigrama de Central de Futuros y Opciones, S. A.



1.2.4. Funciones desempeñadas por departamento

Asamblea de Accionistas: Encargada de la toma de decisiones relacionadas al capital de la empresa.

Consejo Administrativo: Encargada de la toma de decisiones de la empresa, establece las políticas administrativas, la contratación y separación del personal. Supervisa los resultados generales de la empresa. Conformado por los directores de cada área y presidido por el Gerente General.

Gerente General: Encargado de dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos directores. Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Administrativo.

Gerente de Administración y Finanzas: Encargada de pagos a proveedores y planilla, mantiene el flujo de caja al velar por el cobro y pago a clientes y empleados. Encargada de la apertura de nuevas cuentas y de la administración del fondo de cuentas. Adopta las políticas establecidas en el consejo administrativo.

Gerente de Ventas: Encargada de la obtención de nuevos clientes para la empresa, desarrolla sus políticas de venta en base a los lineamientos establecidas por el consejo administrativo y posee estándares de desempeño en base a resultados.

Subgerente de Servicio al Cliente: Nuevo cargo creado debido al crecimiento de la empresa, se encargará de relaciones públicas, contacto con los clientes para documentación de formularios.

Asesor de Comercialización: Encargado de realizar la promoción, venta y distribución de servicios de la compañía, según las directrices de la Gerente de Ventas, manteniendo e incrementando la cartera de clientes. Atención y captación de clientes en su área de actuación. Abrir mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes. Reportar a la Director los resultados obtenidos.

Gerente de Mercadeo: Encargada de crear y mantener canales efectivos para el área de ventas y de mantener una relación óptima con el cliente. Desarrolla políticas de mercadeo en base a los lineamientos del consejo administrativo. Encargada de la expansión y apertura de filiales a nivel mundial.

Gerente *Trade*: Encargada de efectuar las operaciones básicas de la empresa al operar en el mercado de físicos del par Euro/Dólar en FOREX. Estipula el monto de exposición y brinda resultados a consejo administrativo. Adopta las políticas establecidas por el consejo administrativo en cuanto a topes de exposición para mantener el balance de las cuentas.

Contralor de *Trade*: Responsable del control de la integridad y veracidad de las operaciones de la empresa. Control de la legalidad y regularidad de las operaciones. Control de la aplicación de los principios de buena gestión financiera en las operaciones. Aplicación de los sistemas contables y financieros en las operaciones. Análisis de los procedimientos contables y presupuestarios en las operaciones. Análisis de los resultados financieros de las operaciones.

Trader o Broker: Responsable de la compra y venta de productos en los mercados financieros a nombre de los clientes. Seguir los movimientos del mercado en la pantalla del ordenador. Ejecución de comercio electrónicamente, reportar los movimientos al Gerente de *Trade* sobre los movimientos del mercado, predecir cómo los mercados se moverán y comprándolo o vendiéndolo por consiguiente.

Entes externos: La empresa subcontrata a la contabilidad, auditoría y posee vendedores externos.

2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Análisis de la empresa

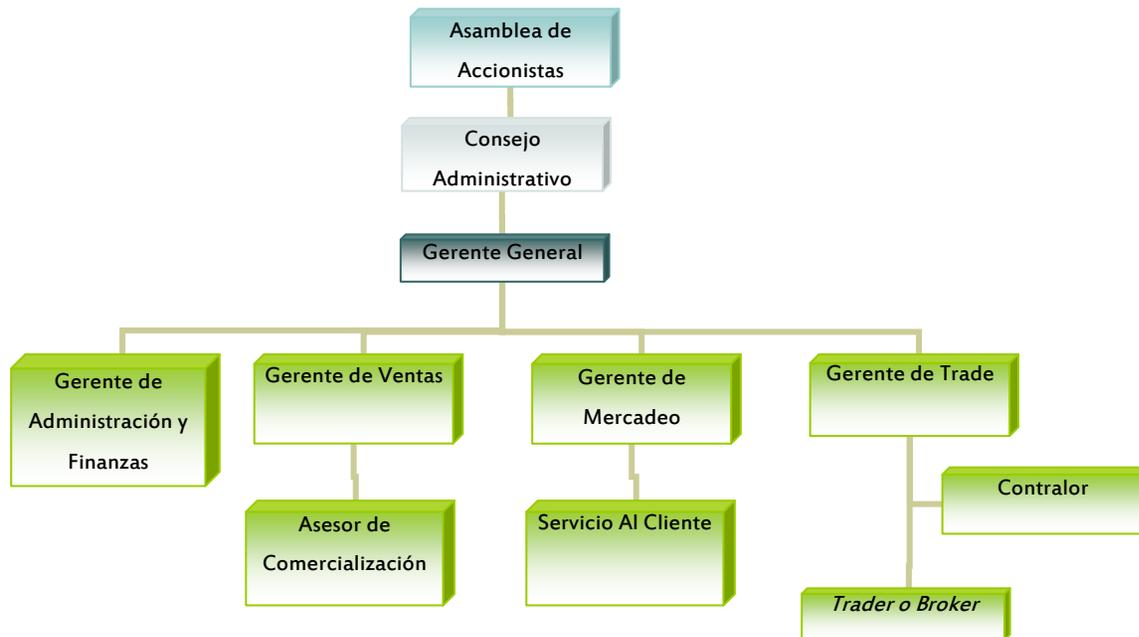
Actualmente CFO no posee un organigrama definido, el elaborado en el capítulo anterior fue con base a información proporcionada por el Gerente General. Además debido a la corta edad de la empresa hay empleados con dualidad de cargos y sin perfiles definidos para cada cargo.

Este capítulo se enfoca a recabar información y a analizarla detalladamente para crear la estructura organizacional y el proceso integrado de reclutamiento, selección y contratación de personal adecuado para la organización.

2.1.1. Estructura organizacional

Tal y como se explica en el capítulo 1, la siguiente estructura es un bosquejo hecho junto con el Gerente General ya que al momento de solicitarla no existía formalmente. Basada en dicha estructura se efectuará el análisis para fundar el departamento.

Figura 3 Estructura Organizacional de Central de Futuros y Opciones, S. A.



2.1.2. Desempeño de cada departamento

A nivel gerencial existe una asamblea de accionistas que se encarga de la toma de decisiones relacionadas al capital de la empresa, definiendo políticas de capital y rendimientos. Como apoyo existe un consejo administrativo conformado por los gerentes de cada área que se encarga de las decisiones administrativas, contrataciones, separaciones y el control de los resultados generales de la empresa.

En el nivel jerárquico superior existe una persona que funge como administrador y reporta a la asamblea de accionistas. Este se encarga de planificar, dirigir y coordinar a la organización y representarla ante otros, también se encarga del desarrollo de políticas de mercadeo, promoción y obtención de nuevos clientes perdiendo enfoque objetivos en la dirección de la compañía.

En los mandos medios destacan 4 figuras que informan al administrador: la encargada de la administración y finanzas de la organización; la encargada de la obtención de nuevos clientes; la encargada de crear y mantener canales de mercadeo para la obtención de nuevos clientes; y la encargada de operación financiera en FOREX (*Trading*).

Existen 2 figuras asesoras, el contralor y la subgerente de servicio al cliente. El contralor se encarga de velar por la integridad y veracidad de las operaciones presupuestarias y financieras de la empresa. La subgerente de servicio al cliente se encarga de las relaciones públicas con el cliente.

En el ámbito operativo se pueden mencionar a los vendedores, encargados de la búsqueda y obtención de nuevos clientes; y a los *brokers* o *traders*, quienes son los encargados de la compra y venta de productos en los mercados financieros a nombre de los clientes.

Asamblea de Accionistas: Encargada de la toma de decisiones relacionadas al capital de la empresa. Normalmente efectúan reuniones anuales para definir la política de capital y de rendimientos.

Consejo Administrativo: Encargada de la toma de decisiones de la empresa, establece las políticas administrativas, la contratación y separación del personal. Supervisa los resultados generales de la empresa. Conformado por los directores de cada área y presidido por el Gerente General, quien a su vez es el Gerente de Mercadeo. Efectúa reuniones semanales para definir y supervisar resultados.

Gerente General: Encargado de dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos directores. Representar a la compañía ante otras empresas o instituciones. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Administrativo. Existe dualidad de cargos junto con la Gerente de Mercadeo, por lo que puede perder enfoques objetivos en ambos cargos.

Gerente de Administración y Finanzas: Encargada de pagos y planilla, mantiene el flujo de caja al velar por el cobro y pago a clientes y empleados. Encargada de la apertura de nuevas cuentas y de la administración del fondo de cuentas. Adopta las políticas establecidas en el consejo administrativo a su departamento.

Gerente de Ventas: Encargada de la obtención de nuevos clientes para la empresa, desarrolla sus políticas de venta con base a los lineamientos establecidas por el consejo administrativo y posee estándares de desempeño con base a resultados. Coordina con mercadeo los canales necesarios para la obtención de clientes.

Asesor de Comercialización: Encargado de realizar la promoción, venta y distribución de servicios de la compañía, según las directrices de la Gerente de Ventas, manteniendo e incrementando la cartera de clientes. Atención y captación de clientes en su área de actuación. Expandir mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes. Reportar al Gerente de ventas los resultados obtenidos.

Gerente de Mercadeo: Encargada de crear y mantener canales efectivos para el área de ventas y de mantener una relación óptima con el cliente. Desarrolla políticas de mercadeo con base a los lineamientos del Consejo Administrativo. Encargada de la expansión y apertura de filiales a nivel mundial.

Gerente de Trade: Encargada de efectuar las operaciones básicas de la empresa al operar en el mercado de físicos del par Euro/Dólar en FOREX. Estipula el monto de exposición y brinda resultados a Consejo Administrativo. Adopta las políticas establecidas por el Consejo Administrativo en cuanto a topes de exposición para mantener el balance de las cuentas.

Subgerente de servicio al cliente: Nuevo departamento creado por la necesidad de brindar un mejor servicio al cliente. No existe una descripción de cargo actualmente, por lo que se describirá las funciones a desempeñar.

Contralor: Responsable del control de la integridad y veracidad de las cuentas de la empresa. Control de la legalidad y regularidad de las operaciones presupuestarias y financieras. Control de la aplicación de los principios de buena gestión financiera. Aplicación de los sistemas contables y financieros. Análisis de los procedimientos contables y presupuestarios. Análisis de los resultados financieros.

Trader o Broker: Encargado de la compra y venta de productos en los mercados financieros a nombre de los clientes. Seguir los movimientos del mercado en la pantalla del ordenador. Elaboración de precios en sus productos relevantes, ejecución de comercio electrónicamente, reportar los movimientos al Gerente de *Trade* sobre los movimientos del mercado, predecir cómo los mercados se moverán y comprándolo o vendiéndolo por consiguiente, informar a todos los departamentos los movimientos más significativos del día, acopiar la información, del análisis de datos detallado y de la evaluación. Estar alertas y listos para tomar decisiones basadas en el movimiento más pequeño del mercado, sus decisiones son informadas por los informes de mercado profundizados proporcionados por los analistas de inversión.

2.2. Análisis de puestos

Gerente General

- Definir y formular la política de la organización.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás Directores de Departamento, o al menos con dos de ellos, *Trade* y Ventas.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

Gerente Administrativo y Financiero

- Gestiona y supervisa los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.
- Desarrolla y supervisa los procedimientos operativos y administrativos.
- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

Subgerente de Servicio al Cliente

- Encargada de la reputación, con el objetivo de la comprensión y de la ayuda de la ganancia, así como la influencia de la opinión y del comportamiento.
- Responsable de comunicar los mensajes a los clientes definidos para establecer voluntad y de la comprensión entre la organización y su clientela.
- Supervisar la publicidad que se genera a sus clientes, así como la comunicación en una base diaria con el cliente a ponerse al día y a divulgar sobre el éxito de su inversión.
- Comunicarse sobre una base diaria con los clientes a menudo vía el teléfono y el e-mail.
- Crear y establecer una red de la relación con los colegas y los clientes.
- Trabajar como parte de un equipo de la cuenta para desarrollar ofertas del cliente y para ejecutar la actividad de la empresa.
- Preparar informes regulares del cliente y asistiendo a reuniones del cliente para determinar el progreso de la campaña.
- Atender y promover acontecimientos del cliente a la empresa.
- Asistir en la producción de publicaciones de la empresa, tales como publicaciones internas o revistas, así como posiblemente el manejo del diseño y de la distribución de las publicaciones. Investigación de empresa para nuevas ofertas del negocio y presentación a los nuevos clientes potenciales.
- Manejo del aspecto de la empresa de una situación de crisis posible.

Gerente de Trade

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de operación de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo.
- Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de exposición para garantizar un producto competitivo.
- Elaborar y dirigir los planes de exposición, la política de techos y pisos de las operaciones.
- Cooperar con el Departamento de Ventas para adaptar la exposición a las necesidades del cliente.
- Planificar la operación según las especificaciones de techos y pisos.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas plataformas operativas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

Gerente de Ventas

- Planificar y dirigir la política de promoción y venta de los servicios de la compañía.
- Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación. Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.
- Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.
- Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas.
- Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.

Gerente de Mercadeo

- Planifica y dirige la política de la empresa en lo referente a los servicios, porcentajes y promociones.
- Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los servicios de la empresa.
- Acceder al mercado como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
- Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.
- Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.
- Dirigir y supervisar los estudios sobre inversiones, porcentajes y captación.
- Dar soporte al Departamento de Ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, mercadeo.
- Hacer investigaciones comerciales de los servicios existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

Contralor de Trade

- Responsabilizarse del control de la integridad y veracidad de las operaciones de la empresa, según las políticas establecidas por el consejo administrativo.
- Control de la legalidad y regularidad de las operaciones.
- Control de la aplicación de los principios de buena gestión financiera en las operaciones.
- Aplicación de los sistemas contables y financieros en las operaciones.

- Análisis de los procedimientos contables y presupuestarios en las operaciones.
- Análisis de los resultados financieros de las operaciones.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

Trader o Broker

- Comprar y vender productos en los mercados financieros a nombre de los clientes.
- Hacer techos y pisos con la puntería de activos de maximización o del riesgo financiero de reducción al mínimo.
- Seguir los movimientos del mercado en la pantalla del ordenador.
- Estar alertas y listos para tomar decisiones basadas en el movimiento más pequeño del mercado, sus decisiones son basadas por los informes de mercado profundizados proporcionados por el Gerente General y el Director de *Trade*.
- Elaboración de techos y pisos sus operaciones relevantes, ejecución de comercio electrónicamente, reportar los movimientos al Director de *Trade* sobre los movimientos del mercado, predecir cómo los mercados se moverán y comprándolo o vendiéndolo por consiguiente, informar a todos los Departamentos los movimientos más significativos del día, acopiar la información, del análisis de datos detallado y de la evaluación.

Asesor de Comercialización

- Realizar la promoción, venta de los servicios de la compañía, según las directrices de la Dirección de Ventas, manteniendo e incrementando la cartera de clientes.
- Conocer el mercado, para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de sus clientes.
- Seguir la política de porcentajes de la compañía y las condiciones de inversión.
- Atención y captación de clientes en su área de actuación.
- Expandir mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes.
- Reportar a la Dirección de Ventas los resultados obtenidos.

2.3. Participación en la toma de decisiones

De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente general, es responsabilidad del consejo administrativo la toma de decisiones a nivel organizacional y generalmente los Gerentes de cada área toman las decisiones de su departamento. Esto genera falta de coordinación en la organización ya que no existe comunicación efectiva entre departamentos creando conflictos, rotación de personal y falta de motivación en los puestos reflejándose en los estados financieros de la organización.

2.4. Perfiles laborales

Los perfiles laborales no están definidos completamente, son confusos e incluso hay dualidad de actividades desempeñadas por las diferentes personas dentro de la organización, creando confusión en los cargos y dejando entre ver la falta calificación adecuada en las posiciones claves. Además hay una desorganización en la administración de salarios ya que algunos puestos tienen mayor remuneración y beneficios que otros que efectúan mayores e importantes labores, creando una desmotivación general en la organización.

2.4.1. Análisis de perfiles laborales

Gerente General: Encargado de dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos directores. Representar a la compañía ante otras empresas o instituciones. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Administrativo. Existe dualidad de cargos junto con la Director de mercadeo, por lo que puede perder enfoques objetivos en ambos cargos.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación universitaria Superior. Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación. Flexibilidad mental, Destrezas de negociación, Capacidad de análisis de información, Orientación al cliente interno/externo, Liderazgo, Firmeza personal, Disponibilidad, Capacidad de organización. Dominio del idioma inglés.

Gerente Administrativo y Financiero: Encargada de pagos y planilla, mantiene el flujo de caja al velar por el cobro y pago a clientes y empleados. Encargada de la apertura de nuevas cuentas y de la administración del fondo de cuentas. Adopta las políticas establecidas en el consejo administrativo a su departamento.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación universitaria Superior preferentemente Económicas o Administración de Empresas. Estudios de especialización en Dirección Financiera.

Gerente de Comercialización: Encargada de la obtención de nuevos clientes para la empresa, desarrolla sus políticas de venta con base a los lineamientos establecidas por el Consejo Administrativo y posee estándares de desempeño en base a resultados. Coordina con mercadeo los canales necesarios para la obtención de clientes.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación universitaria Superior, preferentemente Administración de Empresas o similar.

Gerente De Mercadeo: Encargada de crear y mantener canales efectivos para el área de ventas y de mantener una relación óptima con el cliente. Desarrolla políticas de mercadeo en base a los lineamientos del consejo administrativo. Encargada de la expansión y apertura de filiales a nivel mundial.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación universitaria Superior, preferentemente Administración de Empresas o similar. Estudios de especialización en Marketing/Ventas Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia de su empresa.

Subgerente de Servicio al Cliente: Nuevo departamento creado por la necesidad de brindar un mejor servicio al cliente. No existe una descripción de cargo actualmente, por lo que se describirá las funciones a desempeñar. Encargada de la reputación, con el objetivo de la comprensión y de la ayuda de la ganancia, así como la influencia de la opinión y del comportamiento. Responsable de comunicar los mensajes a los clientes definidos para establecer voluntad y de la comprensión entre la organización y su clientela. Supervisar la publicidad que se genera a sus clientes, así como la comunicación en una base diaria con el cliente a ponerse al día y a divulgar sobre el éxito de su inversión.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación universitaria Superior, preferiblemente Estudios de la comunicación y de los medios, Estudios de español y literarios; Negocio/gerencia; Comercialización. Una titulación pos universitaria deseable.

Gerente Trade: Encargada de efectuar las operaciones básicas de la empresa al operar en el mercado de físicos del par Euro/Dólar en FOREX. Estipula el monto de exposición y brinda resultados a consejo administrativo. Adopta las políticas establecidas por el consejo administrativo en cuanto a topes de exposición para mantener el balance de las cuentas.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación universitaria Superior o media, preferiblemente Ingeniería. Dominio del idioma inglés.

Contralor: Responsable del control de la integridad y veracidad de las cuentas de la empresa. Control de la legalidad y regularidad de las operaciones presupuestarias y financieras. Control de la aplicación de los principios de buena gestión financiera. Aplicación de los sistemas contables y financieros. Análisis de los procedimientos contables y presupuestarios. Análisis de los resultados financieros.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación universitaria superior preferentemente Económicas, Empresariales, Administración de Empresas o similar. Conocimientos de auditoría, contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de costes, presupuestos. Dominio del idioma inglés.

Asesor de Comercialización: Encargado de realizar la promoción, venta y distribución de servicios de la compañía, según las directrices de la Director de Ventas, manteniendo e incrementando la cartera de clientes. Atención y captación de clientes en su área de actuación. Expandir mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes. Reportar a la Director los resultados obtenidos.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación de grado medio, preferentemente relacionada con el sector de productos o servicios a distribuir.

Trader o Broker: Comprar y vender productos en los mercados financieros a nombre de los clientes. Hacer precios y ejecutan comercios con la puntería de activos de maximización o del riesgo financiero de reducción al mínimo. Seguir los movimientos del mercado en la pantalla del ordenador.

Formación y conocimientos preferibles: Titulación de grado medio, preferentemente con estudios o graduado de las siguientes: economía; contabilidad; política; matemáticas; negocio; finanzas. Dominio del idioma inglés.

2.4.2. Proceso de reclutamiento de candidatos actual

Para la necesidad de cobertura de nuevos puestos, no se efectúan publicaciones o especificaciones de perfiles de puestos para obtener un número adecuado de candidatos para obtener una mejor selección de personal. Normalmente se realizan entrevistas a candidatos propuestos por los propios empleados, quienes normalmente son ex compañeros de trabajo, dejando fuera a posibles candidatos que podrían estar mejores calificados para el desempeño del puesto.

Como no existen perfiles de puestos específicos se ha contratado a personas que no cumplen con los requisitos para el desempeño adecuado de las labores. También se ha notado que existe cierto compadrazgo entre jefes y empleados, acomodando a algunos y desmotivando a otros.

2.4.2.1. Candidatos propuestos por empleados

Estas personas son normalmente compañeros de trabajos anteriores que pasan por el proceso ya mencionado sin verificaciones sobre referencias laborales o personales creando un ambiente de compadrazgo entre líderes y subalternos, por lo que dichos líderes no hacen cumplir las metas o políticas establecidas en la organización.

2.4.2.2. Candidatos propuestos de otras fuentes

No existen este tipo de candidatos por ser considerados de alto costo para la empresa, lo que deja fuera a candidatos potencialmente mejor calificados para los puestos y vetando la oportunidad de un desarrollo más amplio y rápido de la organización.

2.5. Proceso de selección de personal

2.5.1. Pruebas para la selección de personal

2.5.1.1. Pruebas intelectuales

No existe ningún tipo de pruebas intelectuales a ser aplicados a los candidatos, por lo que se efectuaron las pruebas correspondientes para establecer parámetros.

2.5.1.2. Prueba de personalidad

No existe ningún tipo de pruebas intelectuales a ser aplicados a los candidatos, por lo que se efectuaron las pruebas correspondientes para establecer parámetros.

2.5.1.3. Entrevistas

No existen entrevistas estructuradas para la selección del personal, posiblemente obviando puntos importantes para la obtención de datos relevantes para la selección del personal, por lo que se efectuará una estructura adecuada estableciendo parámetros.

2.5.1.3.1. Procedimiento

Se realiza varias entrevistas, empezando por el director de cada área, luego se traslada al director general para que realice otra entrevista, normalmente repiten las mismas preguntas creando inseguridad en el candidato. Luego se verifican los datos y se vuelve a entrevistar al candidato para corroborar la información y luego tomar la decisión.

2.5.1.3.2. Formato

No hay formato establecido.

2.5.1.3.3. Reporte

No existe reporte alguno.

2.5.1.3.4. Toma de decisiones

La toma de decisión es tomada por el Gerente General, luego de múltiples entrevistas y reuniones con el Gerente de área para llegar a un acuerdo común.

3. DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La primera pregunta se analiza cuando ingresa el individuo en la organización, quien generalmente no busca un trabajo en sí, sino un beneficio directamente relacionado con el empleo. La segunda pregunta se refiere a lo que el empleado realmente quiere hacer y obtener, comprendiendo lo que el empleado decide y actúa, para que la organización pueda solucionar problemas y así obtener el éxito desde el principio. Y la tercera pregunta resulta un concepto ampliado del candidato que puede ser aprovechado en otros cargos existentes en la organización, ya sea en el presente o en el futuro.

Es así como el reclutamiento y la selección deben realizar toda una tarea para resolver los problemas de recursos humanos necesarios para la organización: deben “crear” un candidato que antes no existía para el reclutamiento y la selección convencionales, que ni al menos se daban cuenta de la existencia de un candidato potencial para otros cargos dentro de la organización.

No hay leyes o principios universales para la administración de los recursos humanos, casi siempre es contingencia, dependiendo de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante y sobre todo de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización. Por otro lado, la administración de recursos humanos no es un fin en sí misma, sino un medio de alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

3.1. Estructura organizacional

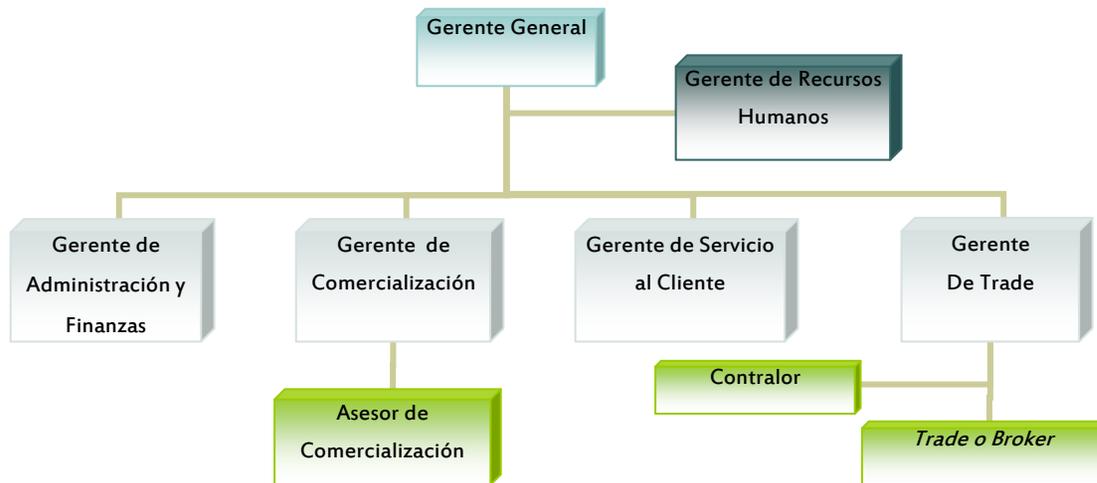
Citando a Pigors y Myers “La administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de *staff*” Al referirnos a una responsabilidad de línea nos referimos a considerar al especialista como una fuente de ayuda para alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional. En cuanto al personal de *staff* ellos asesoran el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, la provisión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte del Gerente de línea y la ejecución del servicio de personal solicitado de toda especie.

La Administración de Recursos Humanos puede ser centralizada. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas locales diferentes. Pero presenta la desventaja de la vinculación y las comunicaciones, las decisiones tomadas por el órgano superior son tomadas a distancia, y muchas veces, sin un profundo conocimiento de los problemas locales.

Otro tipo de Administración de Recursos Humanos se sitúa en el nivel ejecutivo reportándose a un órgano decisorio. El nivel órgano superior, generalmente extraño a sus actividades, no siempre consideran los aspectos relacionados con los recursos humanos y los asuntos son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce de la complejidad del problema.

Debido a las necesidades expuestas por el Gerente General, la Administración de Recursos Humanos debe ser un órgano de integración, que preste asesoría y servicios de *staff* pero que se encuentre ubicado en un nivel decisorio. Asegurando de esta manera que todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados deberán ser aceptados y comunicados al Consejo Administrativo para su ejecución en la organización. Buscando involucrar activamente a cada miembro del consejo en la aceptación de las políticas, proporcionando unidad de funcionamiento, uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas y se considerará los aspectos relacionados con los recursos humanos de todos los departamentos y los asuntos son resueltos por la gerencia al conocer la complejidad del problema.

Figura 4 Estructura Organizacional con la función de asesoría, el cual será implantado en Central de Futuros y Opciones, S. A.



3.1.1. Descripción de puestos

Central de Futuros y Opciones no tiene definidos sus perfiles de puestos por lo que empezaremos por las “Listas de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto”, creando así la descripción de puestos y relacionando por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. Consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. Es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Es, básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, los deberes y responsabilidades intrínsecas.

De acuerdo al análisis de puestos efectuado en el capítulo 2 y por las atribuciones descritas por el Gerente General se puede asumir que las principales actividades significativas de cada puesto son:

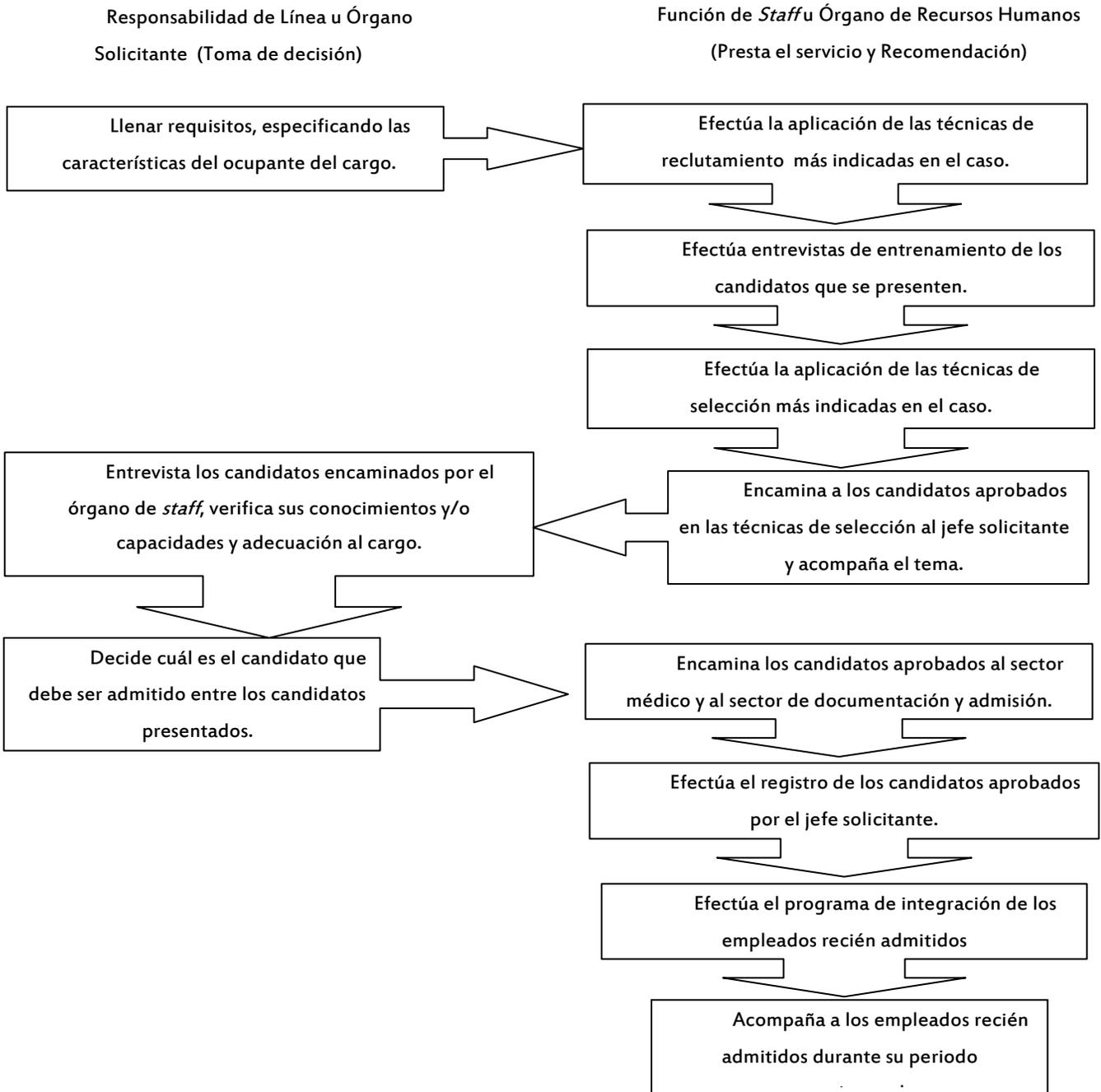
Gerente General

- Definir y formular la política de la organización.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás Directores de Departamento, o al menos con dos de ellos, *Trade* y Ventas.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

Gerente Administrativo y Financiero

- Gestiona y supervisa los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.
- Desarrolla y supervisa los procedimientos operativos y administrativos.
- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

Figura 5 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de *staff*.



Gerente de Ventas

- Planificar y dirigir la política de promoción y venta de los servicios de la compañía.
- Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación. Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.
- Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.
- Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas.
- Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.

Asesor de Comercialización

- Realizar la promoción, venta de los servicios de la compañía, según las directrices de la Dirección de Ventas, manteniendo e incrementando la cartera de clientes.
- Conocer el mercado, para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de sus clientes.
- Seguir la política de porcentajes de la compañía y las condiciones de inversión.
- Atención y captación de clientes en su área de actuación.
- Expandir mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes.
- Reportar a la Dirección de Ventas los resultados obtenidos.

Gerente de Mercadeo

- Planifica y dirige la política de la empresa en lo referente a los servicios, porcentajes y promociones.
- Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los servicios de la empresa.
- Acceder al mercado como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
- Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.
- Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.
- Dirigir y supervisar los estudios sobre inversiones, porcentajes y captación.
- Dar soporte al Departamento de Ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, mercadeo.
- Hacer investigaciones comerciales de los servicios existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

Subgerente de Servicio al Cliente

- Encargada de la reputación, con el objetivo de la comprensión y de la ayuda de la ganancia, así como la influencia de la opinión y del comportamiento.
- Responsable de comunicar los mensajes a los clientes definidos para establecer voluntad y de la comprensión entre la organización y su clientela.

- Supervisar la publicidad que se genera a sus clientes, así como la comunicación en una base diaria con el cliente a ponerse al día y a divulgar sobre el éxito de su inversión.
- Comunicarse sobre una base diaria con los clientes a menudo vía el teléfono y el e-mail.
- Crear y establecer una red de la relación con los colegas y los clientes.
- Trabajar como parte de un equipo de la cuenta para desarrollar ofertas del cliente y para ejecutar la actividad de la empresa.
- Preparar informes regulares del cliente y asistiendo a reuniones del cliente para determinar el progreso de la campaña.
- Atender y promover acontecimientos del cliente a la empresa.
- Asistir en la producción de publicaciones de la empresa, tales como publicaciones internas o revistas, así como posiblemente el manejo del diseño y de la distribución de las publicaciones. Investigación de empresa para nuevas ofertas del negocio y presentación a los nuevos clientes potenciales.
- Manejo del aspecto de la empresa de una situación de crisis posible.

Gerente de *Trade*

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de operación de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo.
- Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de exposición para garantizar un producto competitivo.
- Elaborar y dirigir los planes de exposición, la política de techos y pisos de las operaciones.
- Cooperar con el Departamento de Ventas para adaptar la exposición a las necesidades del cliente.
- Planificar la operación según las especificaciones de techos y pisos.

- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas plataformas operativas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

Contralor de *Trade*

- Responsabilizarse del control de la integridad y veracidad de las operaciones de la empresa, según las políticas establecidas por el consejo administrativo.
- Control de la legalidad y regularidad de las operaciones.
- Control de la aplicación de los principios de buena gestión financiera en las operaciones.
- Aplicación de los sistemas contables y financieros en las operaciones.
- Análisis de los procedimientos contables y presupuestarios en las operaciones.
- Análisis de los resultados financieros de las operaciones.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

Trader o Broker

- Comprar y vender productos en los mercados financieros a nombre de los clientes.
- Hacer techos y pisos con la puntería de activos de maximización o del riesgo financiero de reducción al mínimo.
- Seguir los movimientos del mercado en la pantalla del ordenador.
- Estar alertas y listos para tomar decisiones basadas en el movimiento más pequeño del mercado, sus decisiones son basadas por los informes de mercado profundizados proporcionados por el Gerente General y el Director de *Trade*.

- Elaboración de techos y pisos sus operaciones relevantes, ejecución de comercio electrónicamente, reportar los movimientos al Director de *Trade* sobre los movimientos del mercado, predecir cómo los mercados se moverán y comprándolo o vendiéndolo por consiguiente, informar a todos los Departamentos los movimientos más significativos del día, acopiar la información, del análisis de datos detallado y de la evaluación.

3.1.1.1. Especificación de puestos

Traduce la descripción del puesto a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño del puesto, las cuales con frecuencia son añadidas a la descripción del puesto. Tienen como intención servir de guía para contratar y ser utilizadas en la valuación del puesto.

Proporcionando una percepción de la organización respecto de las calificaciones humanas deseables para el trabajo, expresada en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. para enlistar los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el puesto satisfactoriamente. De acuerdo a la conversación efectuada con el Gerente General, las características apropiadas y razonables para el puesto específico en cuestión son:

Gerente General: Titulación universitaria Superior; estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación; flexibilidad mental; destrezas de negociación; capacidad de análisis de información; orientación al cliente interno/externo; liderazgo; firmeza personal; disponibilidad; capacidad de organización; dominio del idioma inglés.

Gerente Administrativo y Financiero: Titulación universitaria Superior preferentemente Económicas o Administración de Empresas; estudios de especialización en Dirección Financiera; conocimientos de contabilidad, matemática financiera, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales; destreza para la negociación; flexibilidad mental de criterios; habilidades para la obtención y análisis de información; capacidad de síntesis; perspectiva estratégica; tolerancia a la presión.

Gerente de Comercialización: Titulación universitaria Superior, preferentemente Administración de Empresas o similar; estudios de especialización en Marketing/Ventas; conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia de su empresa; habilidad persuasora y de negociación; flexibilidad mental de criterios; orientación al cliente interno/externo; facilidad para la obtención y análisis de información; pensamiento creativo; habilidades sociales; tolerancia a la presión; visión estratégica; dominio del idioma inglés.

Subgerente de Servicio al Cliente: Titulación universitaria Superior, preferiblemente Estudios de la comunicación y de los medios; estudios de español y literarios; negocio/gerencia; comercialización. Una titulación pos universitaria deseable; habilidades interpersonales; buenas habilidades y confianza de la presentación; capacidades de comunicación escrita excelentes; flexibilidad, determinación, entusiasmo y la capacidad para hacer frente bien bajo presión; buenas habilidades del trabajo en equipo y de la negociación; capacidad para pensar estratégico, conocimiento del negocio y un buen conocimiento de temas de actualidad; minuciosidad y habilidades para resolver problemas; habilidades de organización excelentes, con la capacidad de trabajar en más de un proyectos a la vez; creatividad e imaginación; capacidad de utilizar iniciativa; habilidades analíticas; dominio del idioma inglés.

Gerente Trade: Titulación universitaria Superior o media, preferiblemente Ingeniería; estudios de especialización sobre planificación y gestión de producción; análisis de proceso; *outsourcing*; flexibilidad mental; destrezas de negociación; capacidad de análisis de información, creatividad; facilidad de síntesis; tolerancia a las tensiones; facilidad de relaciones interpersonales; habilidad persuasora.

Contralor: Titulación universitaria superior preferentemente Económicas, Empresariales, Administración de Empresas o similar. Conocimientos de auditoría, contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de costes, presupuestos; flexibilidad mental de criterios; habilidad para la obtención y análisis de la información; capacidad de síntesis; perspectiva estratégica; habilidades de organización; capacidad de atención; tolerancia a la presión; dominio del idioma inglés.

Asesor de Comercialización: Titulación de grado medio, preferentemente relacionada con el sector de productos o servicios a distribuir; estudios de especialización en Marketing/Ventas; conocimientos de estrategias comerciales, canales de distribución, atención al cliente, técnicas de ventas; habilidad persuasora y de negociación; flexibilidad mental de criterios; orientación al cliente externo; facilidad para la obtención y análisis de información; pensamiento creativo; habilidades sociales; tolerancia a la presión; visión estratégica; dominio del idioma inglés.

Trader o Broker: Titulación de grado medio, preferentemente con estudios o graduado de las siguientes: economía; contabilidad; política; matemáticas; negocio; finanzas; habilidad fuerte de la capacidad de calcular; comunicación excelente y habilidades interpersonales; capacidad de trabajo en equipo; vigor físico y mental; un interés en finanzas y los mercados financieros; integridad; rapidez de decisión bajo presión; capacidad de aceptar responsabilidad; dominio del idioma inglés.

Gerente de Recursos Humanos: Titulación universitaria superior preferentemente en Psicología Industrial, Ingeniería Industrial; dominio técnico de las técnicas y métodos de administración de personal; conocimiento de derecho laboral; amplia experiencia en técnicas de comunicación; experiencia en el trato y manejo de personal; conocimientos de computación e informática; amplia cultura general; inteligencia e imaginación; don de mando; capacidad para organizar; juicio práctico; habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir; observador y dinámico; sentido de responsabilidad; honradez; lealtad a la empresa; voluntad para recibir críticas; prudencia y serenidad; don de gente; amable y cortés; personalidad y buena presencia; dominio del idioma inglés.

3.1.1.2. Evaluación de desempeño

“Es el procedimiento para evaluar el personal y generalmente se elabora a partir de programas formales de educación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc.”

La finalidad global de la Evaluación de Desempeño es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. Dependiendo de la información se tomará decisiones que afectan al futuro de cada empleado, sirviendo por igual a empleados, supervisores y altos niveles de gerencia.

Tales evaluaciones se hacen constantemente con diversos propósitos, incluyendo selección, corrección, adiestramiento, incremento de pago, promociones, disciplina y transferencias.

3.1.1.2.1. Estándares de desempeño

Hay varias razones para evaluar el desempeño, 1) ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración; 2) ofrecen oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo y; 3) puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y habilidades demostradas.

La evaluación de desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse, si es que debe hacerse.

Departamento de Trade: Se utiliza el método de evaluación por resultados y los parámetros de evaluación acordes a la política de techos y pisos establecida por la asamblea de accionistas. Esta se encuentra constantemente monitoreada por el Contralor, quien además verifica el límite de exposición de los *Brokers*.

Departamento de Comercialización: Los estándares de desempeño han sido evaluados por medio de resultados establecidos por el Gerente de Comercialización por medio de un Diagrama de GANT proyectado a futuro. Este análisis no es el adecuado, por no estar fundamentado en la estadística y se ha establecido con el gerente que el comportamiento es cíclico. Se proporcionan herramientas estadísticas para generar pronósticos, familias estables, cíclicas y combinadas para que éste posea mejores herramientas para el análisis y el establecimiento de parámetros de evaluación individual y colectiva.

Figura 6 Evaluación por resultados en el Departamento de Comercialización

Evaluación por Resultados		
<p>Nombre <u>Maria Luisa de Puling</u> Cargo <u>Asesor Comercial</u> Departamento <u>Comercialización</u> Evaluado por: <u>Romilio Flores</u> En <u>06/12/07</u> Cargo <u>Gerente de Comercialización</u> Revisado por: <u>Jorge Mario Durán</u> En <u>12/12/07</u></p>		
Resultados Esperado	Resultados Obtenido	Conclusiones sobre los resultados
<p>50 contactos mensuales. 10 Citas mensuales. 5 Contratos mensuales.</p>	<p>10 Contactos mensuales. 2 Citas mensuales. 1 Contrato mensual.</p>	<p>Necesita refuerzo en relaciones personales y en el producto para cerrar ventas.</p>
<p>Excede substancialmente <input type="checkbox"/></p> <p>Excede <input type="checkbox"/></p>	<p>Satisfactorio <input type="checkbox"/></p> <p>Por debajo <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Substancialmente por debajo <input type="checkbox"/></p>

Figura 7 Evaluación por factores en el Departamento de Servicio al Cliente

Evaluación por factores personales del empleado			
Nombre <u>Luisa Fernanda Durán</u> Cargo <u>Gerente</u> Departamento <u>Servicio al Cliente</u>			
Evaluado por: <u>Kathy Paredes</u> En <u>06/12/07</u> Cargo <u>Gerente Administración y Finanzas</u>			
Revisado por: <u>Jorge Mario Durán</u> En <u>12/12/07</u>			
No.		SI	NO
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del puesto?	X	
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		X
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?	X	
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		X
5	¿Conoce informaciones y procesos que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando atención a las instrucciones recibidas?		X
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?	X	
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?	X	
9	¿Su trabajo carece de más escolaridad?	X	
10	¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas solo?	X	
11	¿Su apariencia es buena y agradable a los contactos en general?	X	
12	¿Demuestra concentración mental en los trabajos?	X	
13	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?	X	
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		X
15	¿El resultado del trabajo tiene errores, y no es satisfactorio?		X
16	¿Un curso especializado es recomendado para el progreso en el trabajo?		X
17	¿Gusta de fumar?		X
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?	X	
19	¿Tiene cuidado en él mismo y con los compañeros durante su trabajo?	X	
20	¿Podría tener mejores conocimientos de los trabajos para rendir más?	X	
21	¿Observa cuidadosamente el desempeño de las máquinas donde trabaja?	X	
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?	X	
23	¿Su producción es encomiable?	X	
24	¿A pesar de estar siempre haciendo la misma cosa, no se incomoda con la repetición?	X	
25	¿Tiene fama de nunca tener dinero en el bolsillo?	X	
26	¿Solicita ayuda para ejecutar los trabajos, que no ha conseguido terminar?	X	
27	¿Le agrada saber que su producción es de buena calidad?	X	
28	¿Precisa estudiar para progresar en la empresa y en la vida?	X	
29	¿Es un empleado dedicado a los compañeros?	X	
30	¿Es cuidadoso, su trabajo raramente tiene errores, y es satisfactoria su producción?	X	
31	¿No se interesa en aprender nuevas tareas o servicios?		X
32	¿Precisa de mucha experiencia para llegar a un buen resultado?		X
33	¿Tiene bastantes amistades y es considerado entre los compañeros?		X
34	¿Demuestra iniciativa en el trabajo?	X	
35	¿Provoca constantes disgustos con compañeros y él mismo con el Jefe?		X
36	¿Se concentra con regularidad en las tareas que realiza?	X	
37	¿Debe conocer una lengua extranjera para mejorar?	X	
38	¿Conoce los procesos de producción pero no los comenta con nadie?		X
39	¿Le gustan los deportes?	X	
40	¿Es descuidado en su disposición y su rendimiento es lamentable?		X
41	¿Demuestra buena aptitud para mandar?	X	

Departamento de Servicio al Cliente y Administración y Finanzas: Se empleará un método de consenso común, por el cual el supervisor inmediato y los otros elementos del mismo nivel evalúan el desempeño de los empleados, reduciendo la influencia de opiniones y distorsiones personales.

3.2. Proceso de selección de personal

Los individuos y la organización están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos, y obtener informaciones respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Tomando en cuenta lo que comentan *Porter, Lawler y Hackman* podemos integrar el análisis de puestos efectuado en el capítulo 2 y la descripción de puestos realizado en el apartado anterior para realizar nuestro proceso de dotación de personal.

3.2.1. Perfiles de puestos

Es la “especificación del contenido de los métodos y de las relaciones de cargos, para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo.” Es el modo como se proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamento u organizaciones.

3.2.2. Proceso de reclutamiento

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante la cual la organización divulga y ofrece el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Entre otras, la función de reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento empieza en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización

Figura 8 Descripción del puesto de Gerente General

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Título del Puesto <u>Gerente General</u>	Departamento <u>Gerencia</u>
Número del Puesto _____	Escrito por <u>Adler Figueroa</u>
Fecha de hoy <u>6 de diciembre 2007</u>	
I. Resumen del puesto:	
Encargado de dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos Gerentes. Representa a la compañía ante otras empresas o instituciones. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Administrativo.	
II. Reporta a:	
<ul style="list-style-type: none">• Consejo Administrativo	<ul style="list-style-type: none">• Asamblea de Accionistas
III. Requerimiento:	
<ul style="list-style-type: none">• Titulación universitaria Superior.• Flexibilidad mental.• Capacidad de organización.• Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación.• Capacidad de análisis de la información.	<ul style="list-style-type: none">• Destrezas de negociación.• Liderazgo y firmeza personal• Dominio del idioma inglés.
IV. Tareas del puesto:	
Definir y formular la política de la organización.	
Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con el consejo administrativo de manera mensual.	
Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.	
Representar a la empresa en su trato con terceros	

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus actos dependen de una solicitud de línea denominada “requerimiento de empleado o requerimiento de personal”. Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección.

Los detalles que se anotan en el documento dependen del grado de sofisticación, menores serán los detalles que el responsable del órgano o departamento solicitante deberá llenar en el documento.

3.2.2.1. Candidatos propuestos por empleados

Ocurre cuando la empresa trata de llenar un cargo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferencia de los mismos (movimiento horizontal) o aún transferirlos con promoción (movimiento diagonal). Este tipo de reclutamiento exige una intensa y continúa coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa, así como el conocimiento previo de datos e información relacionados con el candidato.

Las principales ventajas que aporta el reclutamiento propuesto por empleados:

- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos en anuncios en los medios de comunicación y los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención de los candidatos, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la expectativa del día en que el aviso sea publicado, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido tenga que trabajar durante el período de aviso previo (preaviso) en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos; no necesita, en la mayoría de las veces, de un periodo experimental, de integración y de inducción de la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error es reducido, gracias al volumen de informaciones que la empresa generalmente reúne al respecto de sus funcionarios.
- Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura promoción; cuando una empresa desarrolla una política consistente de reclutamiento propuesto por empleados, estimula junto con su personal la actitud de constante auto perfeccionamiento y de auto evaluación, en el sentido de aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento o aun de crearlas.
- Aprovecha las inversiones efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal que, muchas veces, sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

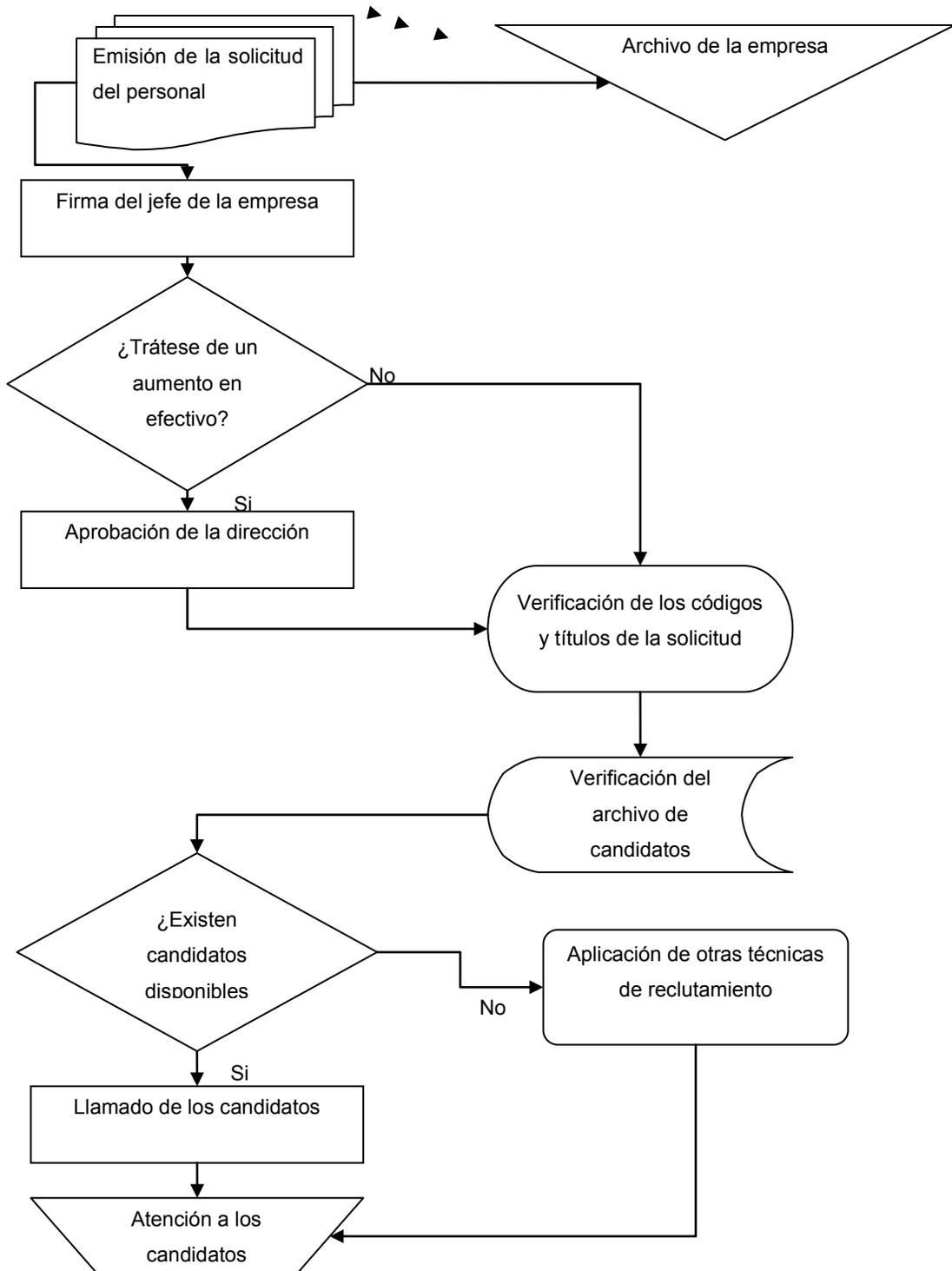
Las principales desventajas que aporta el reclutamiento propuesto por empleados:

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá; si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés, o aún, la desvinculación de la organización, para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera.

- Puede generar conflicto de intereses, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, realizarán aquellas oportunidades; cuando se trata de jefes que durante largo tiempo no tuvieron ningún ascenso dentro de la organización o que no tienen potencial de desarrollo para subir más allá de la posición que ocupan, estos pueden pasar a ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el objetivo de evitar una futura competencia para nuevas oportunidades, o entonces pasar a “sofocar” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrán sobrepasarlos.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que, cuando el presidente se retira, la organización puede admitir de oficina y promover a todo mundo, ya que fue enterrada hace mucho tiempo; en tal caso se da una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, o sea, se pierde un presidente y gana un aprendiz de oficina, novato y sin experiencia; con miras a no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede hacerse a medida que el candidato interno a una sustitución esté efectivamente en condiciones de, igualarse, por lo menos, a corto plazo, al antiguo ocupante del cargo.

Figura 9 Diagrama de flujo para el reclutamiento de personal de Central de Futuros y Opciones, S. A.



3.2.2.2. Candidatos propuestos de otras fuentes

El reclutamiento propuesto por otras fuentes recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- Consulta de los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Pancartas o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de clase.
- Contactos con las universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela.
- Conferencias y charlas universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en término de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y en revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

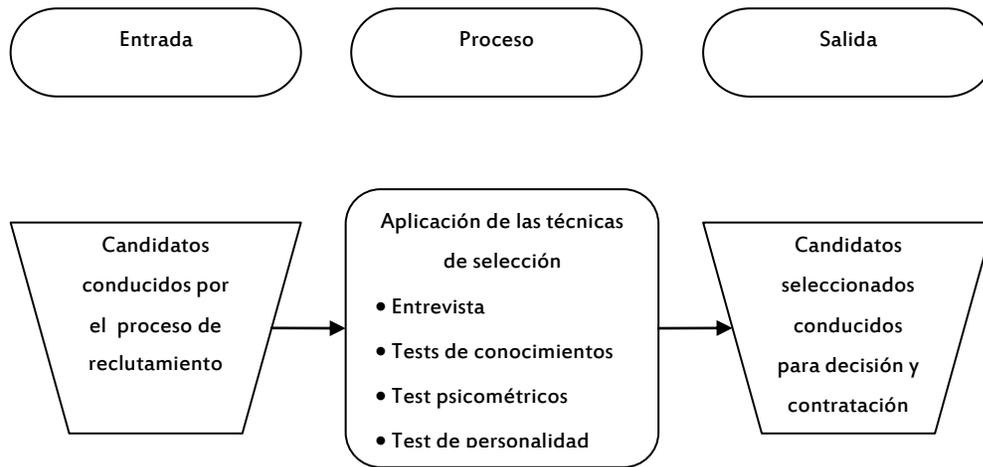
La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente la determinación de las necesidades de personal, la localización de la mano de obra, épocas en las que se debe reclutar y el tiempo disponible, especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a ocupantes, franjas salariales y ventajas que ofrecen, costo de la técnica reclutamiento por calidad permitida y la rapidez relativa de reclutamiento por la urgencia solicitada.

En realidad una empresa nunca hace un reclutamiento en candidatos propuesto por empleados o por otras fuentes. Un sistema debe complementar al otro, ya que al hacer un reclutamiento por empleado, el individuo desplazado para la posición vacante necesita ser remplazado en su posición actual. Si es reemplazado por otro empleado, el desplazamiento produce una vacante que necesita llenarse a menos que este cargo sea cancelado. Por otro lado, siempre que se hace un reclutamiento por otras fuentes, algún desafío, alguna oportunidad o algún horizonte debe ofrecerse al nuevo empleado.

3.2.3. Proceso de selección

A lo que podemos definir como la selección del recurso humano sencillamente como la elección del trabajador adecuado para el cargo adecuado con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. De donde todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad la de dar mejor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Figura 10 Diagrama de flujo para la selección de personal de Central de Futuros y Opciones, S. A. Este se encuentra anidado al de reclutamiento



3.2.3.1. Entrevista

Se utiliza casi universalmente en el proceso de colocación, donde se pueden obtener datos útiles para predecir el éxito en el puesto. Los objetivos de la entrevista es determinar las capacidades interpersonales y ver quién demuestra las conductas de liderazgo más efectivas. Frecuentemente se da al departamento de personal la tarea de preseleccionar a candidatos para luego ser remitidos a entrevistas con quién será su supervisor inmediato.

Las entrevistas pueden ser altamente estructuradas o bastante in estructuradas. En la entrevista estructurada el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de las antecedentes del solicitante y sigue una lista de puntos detallada y específica. En el tipo de entrevista in estructurada la técnica esencial es permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante.

Se pueden entrevistar a un solicitante mediante uno o una serie de individuos o panel o comisión, todos los cuales estén presentes a la vez, o el solicitante puede intervenir en una serie de diversos tipos de entrevistas.

Preparación de la entrevista: Se necesita un considerable planeamiento para las entrevistas, tales como las que se realizan para la concesión de empleo o para una evaluación. Sin embargo, muchas entrevistas se llevan a cabo en el momento por lo que se deben llenar los siguientes requisitos: determinar los objetivos específicos de la entrevista; determinar el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y obtener la mayor cantidad posible de información sobre la persona que de ser entrevistada.

Creación de ambiente de confianza: el establecimiento de un ambiente no es exactamente un paso separado en el proceso de entrevistar, sin embargo merece una mención especial. Una buena entrevista implica la observación de varios puntos: debe realizarse en una atmósfera agradable y en una sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido; debe ser de naturaleza particular (entrevistador y entrevistado); la espera es inevitable por lo que debe haber un número suficiente de lugares para sentarse a fin de ser eliminada la necesidad de esperar de pie y debe poseer periódicos, revistas y literatura respecto a la empresa; lo que se desea y lo que se puede obtener de una entrevista es asunto que se debe decidirse antes de iniciarse; el estudio previo de informaciones respecto de la función y del candidato auxiliará de sobremanera la entrevista, por lo que una rápida lectura del análisis del cargo, de las cartas de referencia o de la solicitud de empleo del candidato será de bastante utilidad en el curso de la entrevista.

Desarrollo de la entrevista e intercambio de información: Es la etapa fundamental del proceso donde el entrevistador provoca estímulos (preguntas) en el candidato, con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones comportamentales (retroalimentación), que le permita reelaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Por otro lado, así como el entrevistador obtiene la información que desea, también debe prestar la información que el candidato necesita para tomar su decisión. Una parte importante de la entrevista consiste en dar al candidato información sobre el cargo existente. Posibilidades de progreso, promociones, etc. deben tenerse en cuenta, pero no es recomendable que se dé al candidato una idea equivocada sobre la función. El entrevistador debe enfocarse en los siguientes aspectos: Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato, de tal modo que no pase inadvertido cualquier periodo oscuro; detectar el factor “ambiente” y circunstancias en las que el candidato fue criado, estudió, trabajó, etc.;

Determinar cuáles son los intereses profesionales y extra profesionales del candidato (pasatiempos); Dar al candidato la oportunidad de conocer el cargo existente, las posibilidades de progreso, las condiciones de trabajo, etc. pero evitar dar un panorama del tipo “mar de rosas”; No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para obtener las informaciones primordiales; y Cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto.

Cierre: Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación pulida y controlada, por lo que el entrevistador debe hacer una señal clara para demostrar el fin de la entrevista y el entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a su acción futura.

Evaluación: A partir del momento que el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles aún están frescos en su memoria. Cuando termine la entrevista se hace necesario tomar decisiones en cuanto el candidato ha sido rechazado o aceptado. Una impresión se forma por los hechos que el candidato narra, y otra por el modo como se comporta durante la entrevista.

La entrevista normalmente inicia con una serie de preguntas concretas con base a la solicitud de empleo o en el currículum. El objetivo de estas preguntas es corroborar información específica sobre la historia del candidato.

- Historia y relaciones familiares.
- Desarrollo académico
- Trayectoria laboral, experiencia.
- Pasatiempos y uso del tiempo libre.
- Aspiraciones económicas
- Características de personalidad sobresaliente (áreas fuertes y por desarrollar)
- Relaciones sociales.
- Conocimientos, aptitudes y habilidades que lo hacen aspirar al puesto solicitado.
- Logros y metas.
- Estado de salud mental.

Para corroborar estos aspectos normalmente se realizan preguntas abiertas que permitan al candidato desarrollarse e iniciar una conversación permitiendo enriquecer la información escrita. El lenguaje corporal expresa mucho por lo que hay que tomar en cuenta gestos, ademanes y posturas.

Para preguntar aspectos específicos se deben realizar preguntas cerradas no otorgando alternativas, el candidato solo debe responder con una afirmación o negación.

Para aclarar alguna duda respecto a una respuesta se utilizan las preguntas de clarificación, si se quiere llegar a fondo respecto a motivaciones y actitudes se deben de utilizar preguntas de prueba.

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Figura 11 Formato de entrevista para Central de Futuros y Opciones, S. A.

Estudios	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Profesional	Postgrado	Maestría
	Si cambio de carrera explicar porque					
	De haber sido posible que le hubiese gustado ser					
Trabajos Previos	¿Cuál fue su primer trabajo?					
	¿Cuánto tiempo estuvo?					
	¿Qué puesto desempeño?					
	¿Cómo consiguió el empleo?					
	¿Quien fue su jefe inmediato?					
	¿Lo que más le gusto de ese trabajo?					
	Debido					
Familiar	Se separó ¿por qué?					
	¿Quién o quienes sostienen los gastos de su casa?					
	Residen en					
	En caso de tener hermanos qué lugar ocupa entre ellos					
Ajuste y ambiente social	Otros datos concernientes a su vida familiar, estado civil, etc.					
	Es originario de					
	Desde cuando radica en ese lugar					
	¿Qué hace en sus días de asueto?					
	¿En sus horas libres?					
	Sus amigos son		Pocos	Muchos		
	De la infancia		Del trabajo	De la escuela		
	Cuando se reúne con ellos que actividades realizan					
	La actitud es		Tranquila	Cooperativa	Nerviosa	Amable
	Aportación de datos es		Muy amplia	Confusa espontánea		
Parece	Es estable		Medianamente estable			
	¿Tiene conocimientos y capacidades en la compañía?					
	Observaciones					
Aparentemente se trata de una persona	Responsable	Irresponsable	Porque			
	Inestable	Estable	Porque			
	Decidida	Indecisa	Porque			
	Floja	Dinámica	Porque			
	Ambiciosa	Conformista	Porque			
	Descuidada	Cuidadosa	Porque			
	Indiscreta	Discreta	Porque			
	Nota: cuando no se pueda calificar con certeza una buena característica por carecer de base para hacerlo indicar solamente s. D.					
	Aspectos positivos para el puesto					
	1					
	2					
	3					
	Aspectos negativos					
1						
2						
3						

3.2.3.2. Pruebas psicológicas

Aunque existe una interacción considerable, las pruebas psicológicas pueden ser convencionalmente agrupadas en cinco categorías: personalidad, intereses, aptitudes (capacidad potencial), logros (conocimientos) y capacidad mental (inteligencia). Así, el término “prueba psicológica” implica pruebas de todo tipo, no solo pruebas de personalidad.

Una prueba es un instrumento destinado a medir determinados factores de conocimiento, capacidad, psicológicos y de personalidad. La finalidad de ese proceso de medición es facilitar la predicción de lo que la persona hará en el futuro, tratando de determinar rasgos de la personalidad, las diferencias físicas e intelectuales en muestras representativas del comportamiento humano. En general las pruebas constituyen una muestra de conducta o el desempeño futuro.

Las pruebas se utilizan en los negocios y la industria para tres propósitos fundamentales: La selección y colocación de nuevos empleados; evaluación de empleados para potencial de promoción; y orientación a los empleados.

3.2.3.2.1. Percepción de diferencias “CARAS”

Autor: L. L. Thurstone.

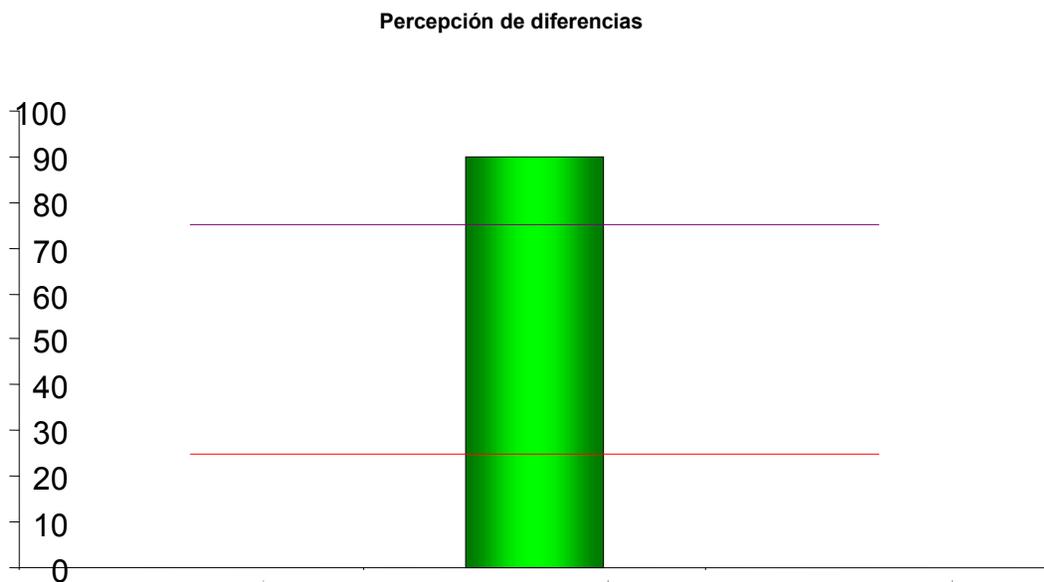
Duración: 3 minutos.

Finalidad: Evaluación de la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes ordenados.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Consta de 60 elementos gráficos; cada uno de ellos está formado por tres dibujos esquemáticos de caras con la boca, ojos, cejas y pelo representados con trozos de elementales; dos de las caras son iguales y la tarea consiste en determinar cuál es la diferencia y tacharla.

Figura 12 Gráfica de percepción de diferencias “CARAS”



3.2.3.2.2.

Aptitudes mentales primarias

Autor: Elaborado a partir de los trabajos de L. L. Thurstone y Th. G Thurstone por el departamento de Psicología experimental del C. S. I. C. (Madrid).

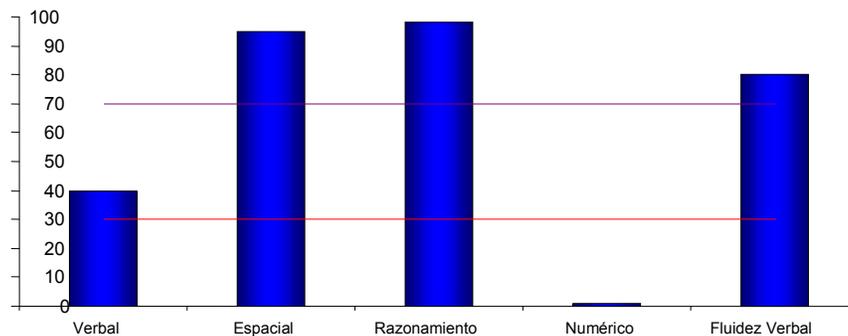
Duración: 60 minutos aproximadamente (incluidas la corrección y la valoración); 26 minutos son de trabajo efectivo.

Finalidad: Evaluación de las siguientes aptitudes mentales primarias: Comprensión Verbal (V), Espacial (E), Razonamiento (R), Cálculo (N) y Fluidez Verbal (F).

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Permite una evaluación de la inteligencia en la labor del psicodiagnóstico, ya que cualquier actividad de la conducta implica todos los rasgos de la personalidad; la inteligencia es una excelente y principal función del individuo, pero el hombre no es solo inteligencia. Por lo que es conveniente explorar aisladamente, las diferentes aptitudes, principalmente cuando son factores, de valor positivo o negativo, que condicionan el éxito o el fracaso en una actividad o profesión.

Figura 13 Gráfica de aptitudes mentales primarias



3.2.3.2.3. Cuestionario de valores interpersonales

Autor: Leonard V. Gordon, Ph. D.

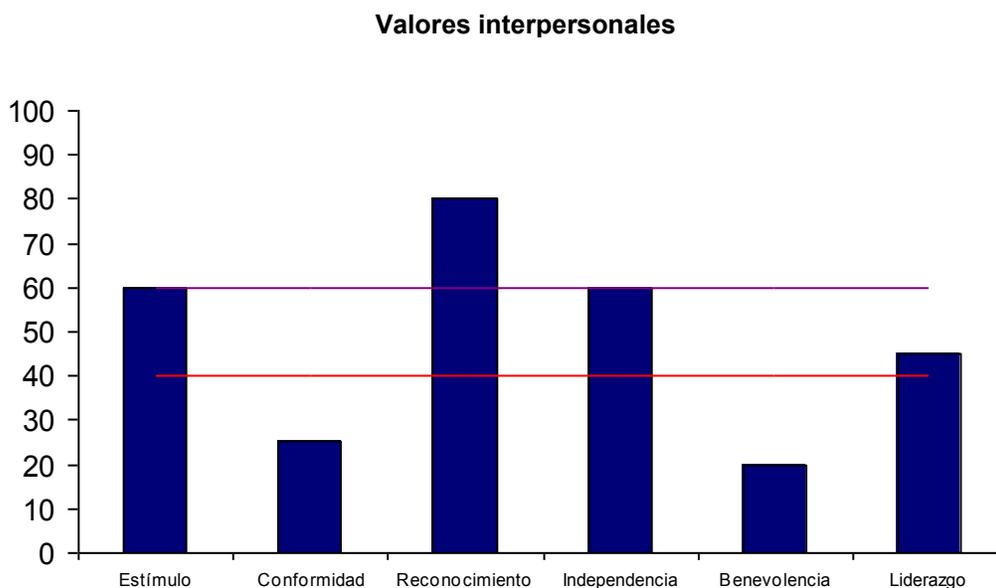
Duración: Sin tiempo límite; 15 minutos aproximadamente.

Finalidad: Medida del grado o intensidad relativa de cada uno de seis valores interpersonales.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

La prueba utiliza un sistema de elección forzosa. Consiste en treinta series de tres proposiciones o tríadas. En cada triada el sujeto debe elegir la proposición que para él es más importante y la que es menos. Dentro de las triadas están representadas tres diferentes dimensiones de valor.

Figura 14 Gráfica de prueba de valores interpersonales



3.2.3.2.4.

Cuestionario de valores personales

Autor: Leonard V. Gordon, Ph. D.

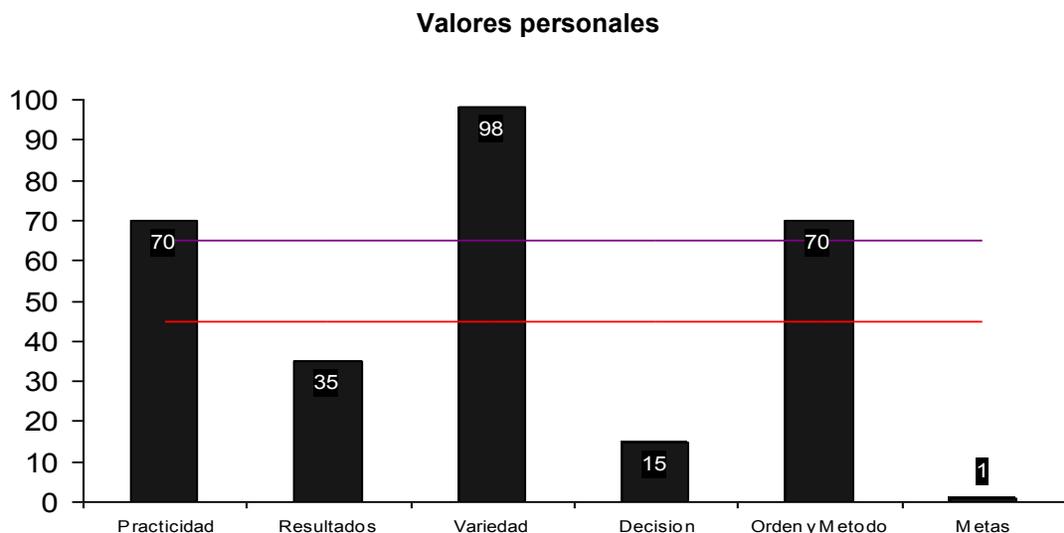
Duración: Sin tiempo límite; 15 minutos aproximadamente.

Finalidad: Medida del grado o intensidad relativa de cada uno de seis valores personales.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Para recoger las respuestas a los elementos de la prueba se emplea un formato de elección forzosa. En primer lugar los elementos se han agrupado en 30 triadas o series de tres frases: en cada triada, el sujeto debe elegir las dos frases que represente lo que es más para él y lo que es menos importante para él. Dentro de cada triada están representados tres tipos diferentes de valores.

Figura 15 Gráfica de prueba de valores personales



3.2.3.2.5. Aptitudes básicas de informática

Autora: María Victoria de la Cruz López.

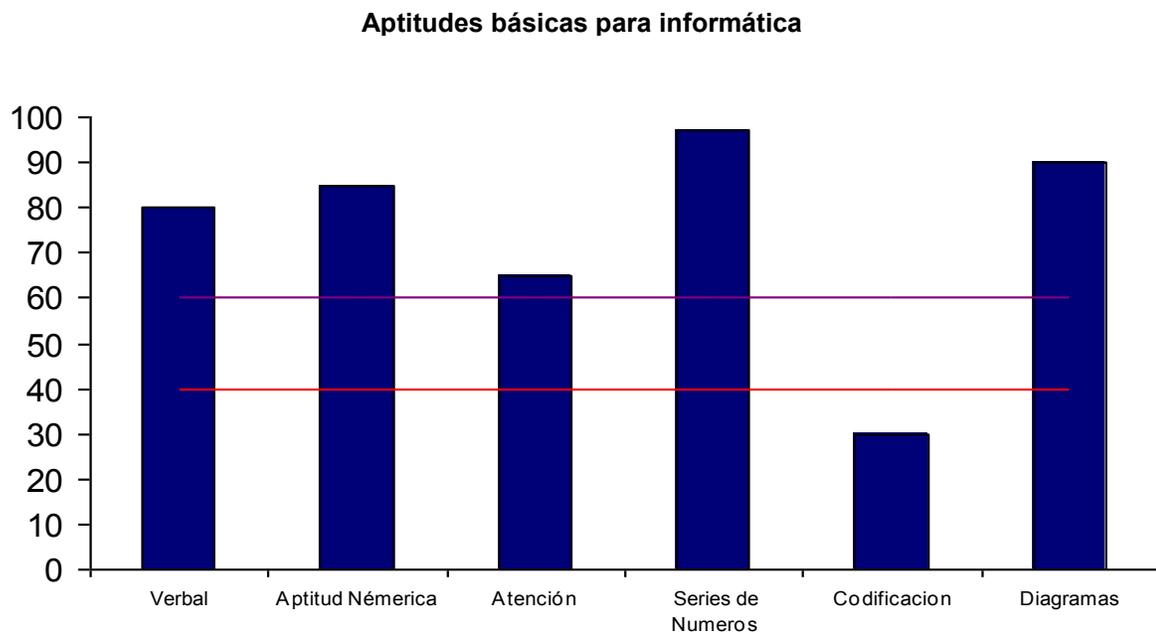
Duración: 56 minutos de trabajo efectivo.

Finalidad: Evaluación de aptitudes para el trabajo con equipos informáticos.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

El análisis de las tareas del trabajo informático nos ha llevado a considerar las aptitudes que requiere este tipo de trabajo. Esta prueba está formada por seis cuestionarios que aprecian las aptitudes verbales, numérica, razonamiento y atención, así como la capacidad para analizar problemas y buscar solución.

Figura 16 Gráfica de aptitudes básicas para informática



3.2.3.2.6.

Batería de aptitudes comerciales

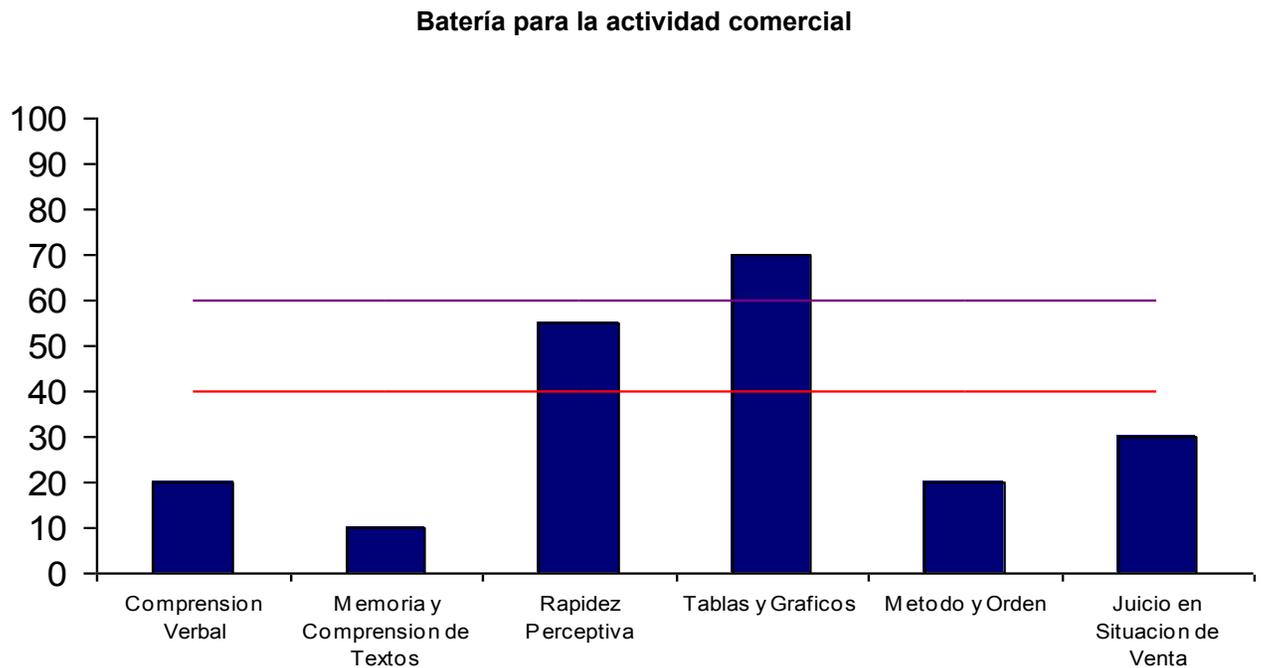
Autor: Nicolás Seisdedos Cubero.

Duración: Entre 40 y 60 minutos.

Finalidad: Evaluación de las aptitudes básicas subyacentes en la mayoría de las tareas de tipo comercial.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Figura 17 Gráfica de prueba de actividad comercial



3.2.3.2.7. Inventario de personalidad para vendedores

Autor: Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1977.

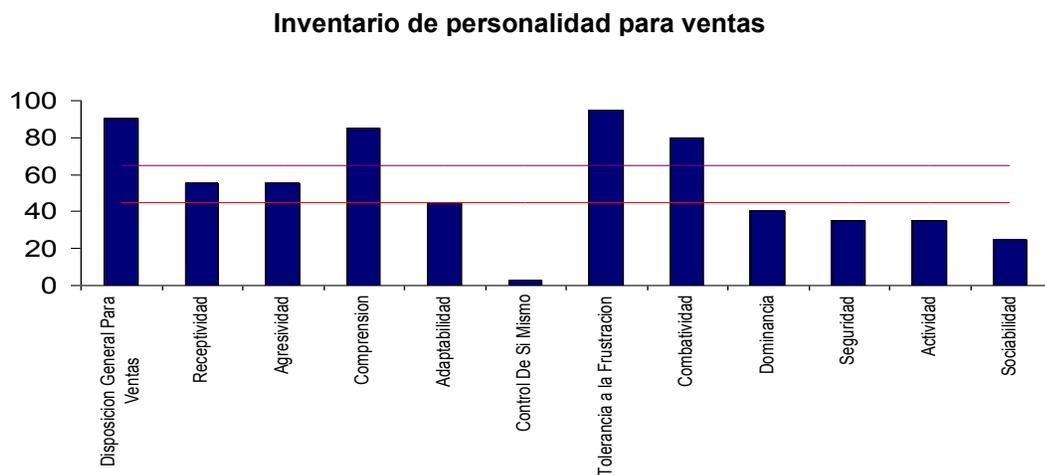
Duración: Variable, en torno a 40 minutos.

Finalidad: Medida de Disposición General para la Venta (DGV), dos dimensiones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Para definir los rasgos de la personalidad del vendedor, se ha procedido a un amplio estudio del puesto con la ayuda de especialistas que trabajan en gabinetes de reclutamiento o empresas, que además estaban en contacto con diferentes tipos de vendedores (representantes, dependientes, etc.) y las empresas, a su vez, pertenecían a diversos sectores (alimentación, artículos de limpieza, material de oficina, productos farmacéuticos, seguros, ediciones, etc.)

Figura 18 Gráfica de prueba de personalidad para vendedores



3.2.3.2.8. Inteligencia general

Nombre: Test de Inteligencia General, IG-2

Autores: Sección de estudios de TEA Ediciones, S. A., Madrid (1988)

Duración: 30 minutos de trabajo efectivo.

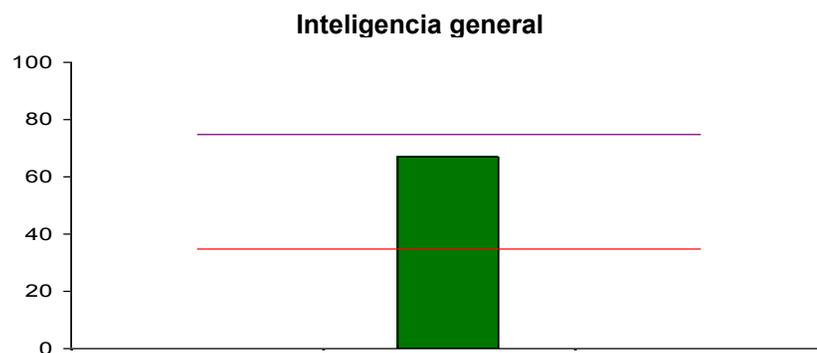
Finalidad: Evaluación de la capacidad intelectual.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Basado en las pruebas de tipo “ómnibus” que contiene elementos que miden diferentes aptitudes mentales primarias (razonamiento, verbal y perceptiva), diseñados especialmente para que en las aplicaciones colectivas las contestaciones pudieran recogerse en una hoja de respuestas de posible tratamiento mecanizado.

En la estructura del instrumento, los elementos de una misma variables se presentan dispersos a todo lo largo del mismo, para permitir que el sujeto pueda ir poniendo en ejercicio esas capacidades en el desarrollo de la prueba.

Figura 19 Gráfica de inteligencia general



3.2.3.2.9. Escala de apreciación del estrés

Autores: J. L. Fernández Seara y M. Mielgo Robles.

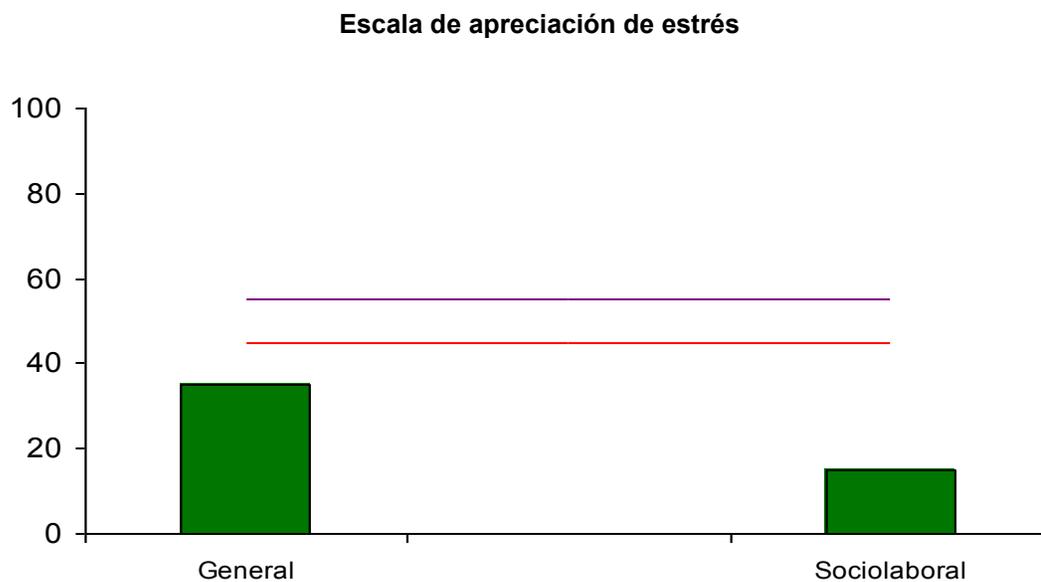
Duración: Tiempo variable de 20 a 30 minutos aproximadamente cada escala.

Finalidad: Se evalúa, a partir de las situaciones que potencialmente generan estrés, la incidencia y la intensidad con que afecta en la vida de cada sujeto.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Esta prueba ha sido diseñada con el objetivo de conocer el peso de los distintos acontecimientos en la vida de los individuos.

Figura 20 Gráfica de apreciación de estrés



3.2.3.2.10. Personalidad

Duración: Tiempo variable de 20 a 30 minutos aproximadamente.

Finalidad: Diseñado para la valuación del comportamiento en el trabajo.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Este test ayuda a conocer al individuo en su ambiente de trabajo. Su propósito es identificar la forma de comportamiento de la persona en el trabajo, crear motivaciones más favorables para lograr éxito, reconocer mejor las diferentes formas de trabajo e identificar y reducir conflictos. Nos proporciona tres perspectivas:

Comportamiento que otros Esperan	Comportamiento de reacción instintiva bajo presión	Comportamiento de auto percepción
Agente	Agente	Agente
Alentador	Alentador	Alentador
Consejero	Consejero	Consejero
Creativo	Creativo	Creativo
Desconcertante	Desconcertante	Desconcertante
Especialista	Especialista	Especialista
Evaluador	Evaluador	Evaluador
Investigador	Investigador	Investigador
Objetivo	Objetivo	Objetivo
Perfeccionista	Perfeccionista	Perfeccionista
Persuasor	Persuasor	Persuasor
Práctico	Práctico	Práctico
Pragmático	Pragmático	Pragmático
Promotor	Promotor	Promotor
Realizador	Realizador	Realizador
Resolutivo	Resolutivo	Resolutivo

3.2.3.2.11. Toma de decisiones

Autor: Centro de Orientación Universitaria Universidad Rafael Landívar.

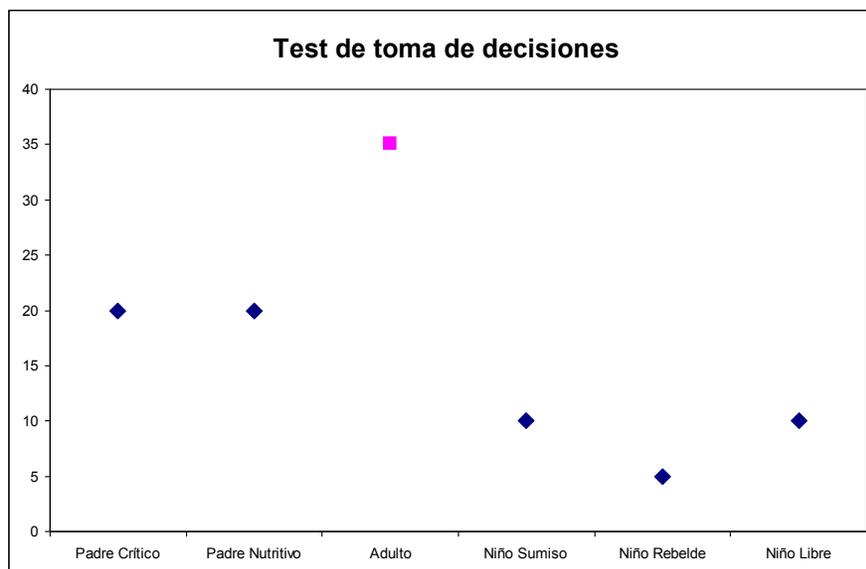
Duración: Tiempo variable de 30 a 40 minutos aproximadamente.

Finalidad: Diseñado para apreciar el nivel de juicio o criterio paternalista, racional o emocional obtenido de las cuestiones presentadas.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Aplicable para uso organizacional para selección de personal, como prueba proyectiva, criterio para toma de decisiones y determinación del estado del yo ejecutivo, entre otras. Incluye una escala que determina el perfil basado en el concepto de ecograma de John Dusay, el cual uso como norma de calificación el diagnóstico cualitativo de la palabra y actitudes generales de los estados del Yo según el Análisis Transaccional.

Figura 21 Gráfica de toma de decisiones



3.2.3.2.12. Manejo de conflictos

Nombre: Manejo de Conflictos CTK

Autor: Thomas Kilmann

Duración: Tiempo variable de 30 a 40 minutos aproximadamente.

Finalidad: Diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto.

Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuesta.

Diseñado para evaluar el comportamiento del individuo en situaciones en las cuales los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En tales situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona según dos dimensiones básicas: Asertividad, el grado en que un individuo procura satisfacer sus propias necesidades; y Disposición para cooperar, el grado en que el individuo procura satisfacer las necesidades de otra persona.

Figura 22 Gráfica de manejo de conflictos

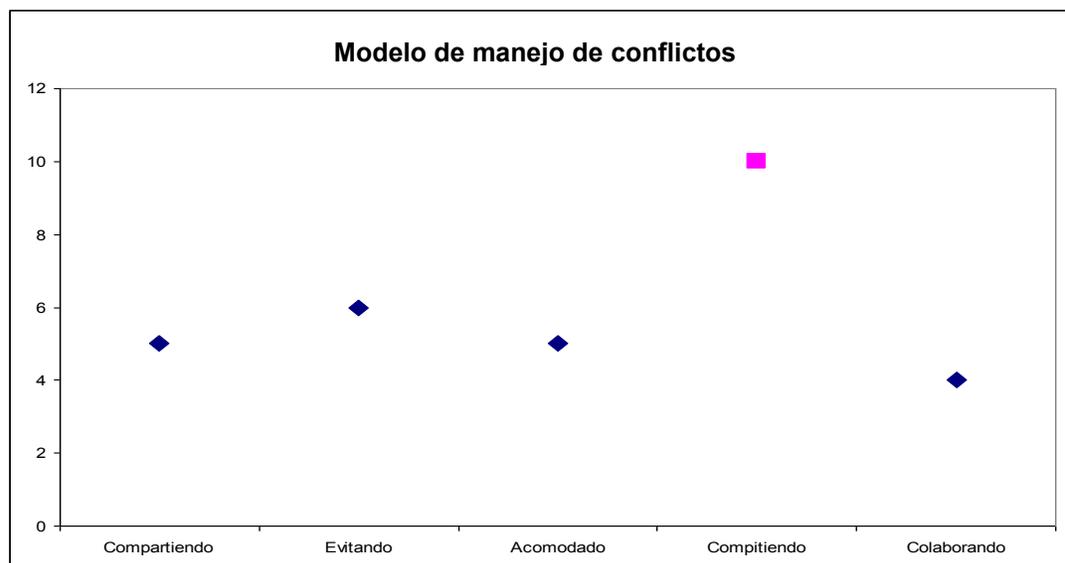
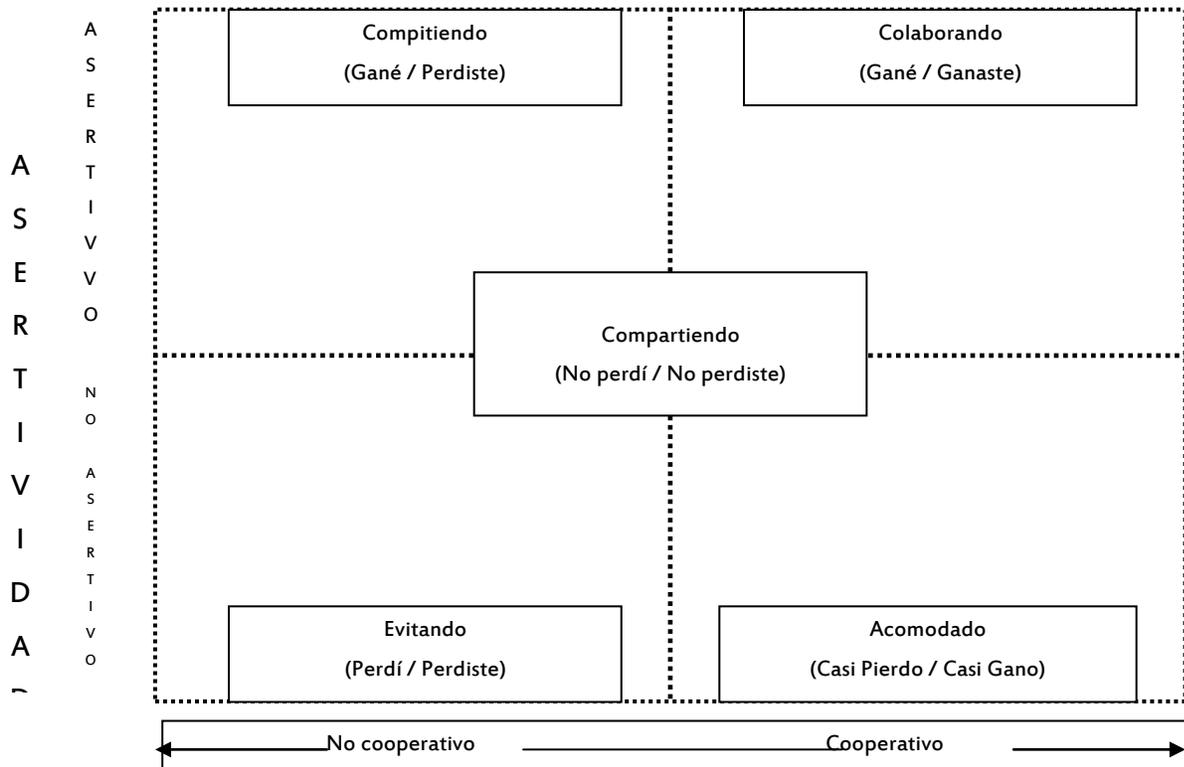


Figura 23 Disposición de colaborar



3.2.3.3. Entrevista final

Como en el caso de la primera entrevista, la suposición en que se basa la entrevista es que se pueden obtener datos que serán útiles para predecir el éxito en el puesto. Aunque la obtención de tales datos es cuando menos un propósito central, la mayoría de las entrevistas tienen propósitos múltiples. Por lo que la mayoría de empresas utilizan esta entrevista para dar información al solicitante y a “vender la empresa y el puesto” tomando la forma de seminarios de orientación, visitas y entrevistas en las plantas o en las oficinas de la compañía.

3.2.3.4. Decisión final

Una vez hecha la comparación entre las características exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos puede ocurrir que varios de éstos tengan condiciones aproximadamente equivalentes para ser indicados a la unidad solicitante como candidatos a ocupar el cargo. El Departamento de Recursos Humanos no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los candidatos se deben tomar decisiones acerca de a quién se le ofrecerá el empleo y acerca de los términos de tal empleo. Aunque esta toma de decisiones es un paso difícil e importante, el grado de efectividad de los pasos que conducen hasta este punto harán mucho más fácil la toma de decisión.

Verificación de referencias: consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Las verificaciones de referencias usualmente se hacen por teléfono, menos frecuentemente por correo y en ocasiones en persona. Las conversaciones telefónicas son particularmente útiles ya que se pueden hacer preguntas específicas acerca del trabajo. Las opiniones de supervisores anteriores pueden ser especialmente útiles para redondear la imagen del desempeño potencial en un puesto específico. Por otro lado, pedir información por carta es mucho menos satisfactorio, en ausencia de preguntas detalladas, la persona que contesta la carta probablemente proporcionará al solicitante el beneficio de la duda.

Pruebas: Las pruebas pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en el proceso de colocación.

Entrevistas: La práctica típica es que el departamento de recursos humanos tome decisiones de selección y de esta manera tenga un veto al contratar (entrevista inicial), y que el jefe del departamento dé la aprobación final (entrevista final). Si el departamento de recursos humanos envía sólo candidatos recomendados, existe una toma de decisiones conjunta y real al emplear (función de *staff*).

Es probable que la aceptación o el rechazo tengan algún impacto en la satisfacción de necesidades de los solicitantes. Cuando se rechaza a los solicitantes, el proceso debe dar como resultado tan poca “pérdida de imagen” como sea posible para el solicitante. En algunas circunstancias una explicación franca de que las calificaciones no fueron tan altas como las que presentó otro candidato es aceptable para el candidato rechazado.

Aunque las decisiones acerca de ofertas de empleo y el empleo mismo son fases críticas del proceso de colocación. Las decisiones y ofertas de empleo deben estar basadas en una planeación cuidadosa a corto y largo plazo y en dispositivos de selección y reclutamiento válidos para que la empresa pueda tener éxito en lograr sus metas.

3.3. Proceso de contratación

3.3.1. Inducción y orientación

La inducción y la orientación tienen por objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficiencia en la organización. Ayuda a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización sin problemas. La inducción u orientación incluye la introducción de los nuevos empleados a la empresa a sus funciones, tareas y persona. Normalmente las grandes empresas tienen un programa de orientación formal que explica éstas características de la compañía: historia, producto y servicios, políticas y prácticas generales, organización, beneficios, requisitos de confidencialidad y secreto, seguridad.

El principal propósito de la inducción y orientación, a veces denominado “proceso de asimilación”, es ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo. En este proceso se puede incluir explicación de las políticas y prácticas de la compañía, presentación de nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirven para integrar al nuevo empleado a la empresa.

Los procedimientos más completos de inducción y orientación incluyen presentaciones a compañeros de trabajo, supervisores, una visita a las instalaciones e información acerca de: rutina diaria, beneficios y servicios de empleados, políticas y prácticas de personal, reglas y programas de seguridad, organización y operaciones de la compañía, productos o servicios de la compañía e historia y política de negocios de la compañía.

Actualmente, en muchas empresas “la orientación” va más allá de proporcionar información básica sobre puntos como los horarios de trabajo. Cada vez más compañías descubren que el período de orientación puede ser utilizado para otros propósitos, incluyendo la familiarización de los nuevos empleados con los objetivos y valores de la compañía. De esta manera, la orientación inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas.

3.4. Integración del personal

Mientras los individuos buscan sus satisfactores personales (salario, placer, confort, horario, cargo, etc.) las organizaciones, del mismo modo, tienen necesidades (capital, edificios, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades en el mercado, etc.), por lo que la relación entre individuos y organización no es siempre una relación cooperativa y satisfactoria, dado que las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos midiendo su desempeño y recluyéndolos en tareas que no presentan oportunidades de manifestación de responsabilidad, de auto confianza y de independencia. Mientras el individuo demuestre habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indefinido grado de desempeño, la organización a su vez debe imponer responsabilidades al individuo, algunas definidas y otras indefinidas, algunas dentro o por debajo de su capacidad real, otras que demanden un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre con desafío.

Para evitar esto la integración del personal significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar las actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo, con quién trabajará el nuevo empleado. Siendo en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

3.5. Capacitación y desarrollo del trabajador

La capacitación técnica involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos.

La amplia gama de estrategias para mejorar las organizaciones, es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas en la organización a través de una administración más efectiva, considerando ciertos objetivos. Los objetivos específicos varían de acuerdo con el diagnóstico de cada organización pero por lo común son:

- Incrementar el nivel de confianza entre los miembros de la organización.
- Incrementar la incidencia de la confrontación de problemas organizacionales entre grupos y dentro de grupos.
- Crear un medio en el que se aumente la autoridad de un puesto asignado mediante la autoridad personal basada en la experiencia y el conocimiento.
- Incrementar la apertura de comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas.
- Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación e implementación.

En el puesto: No es más que la instrucción de una persona para que aprenda mientras lo desempeña, dado normalmente por un trabajador experimentado o el supervisor mismo.

Por instrucciones del puesto: Se requiere hacer un listado de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno con secuencia apropiada, junto con un punto clave para cada una, a fin de proporcionar capacitación paso a paso en los empleados.

Conferencias: Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. En estos casos se puede utilizar material impreso como libros y manuales.

Técnicas audiovisuales: La presentación de información mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de videos puede resultar muy eficaz.

Programado: Este puede ser un dispositivo de instrucción programada sea libro de texto o una computadora. Este es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar pregunta, hecho o problemas y permite que la persona le responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

3.5.1. Oportunidades de desarrollo

Se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral del empleado. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad:

Decisión 1, ¿Capacidad o antigüedad?: Probablemente es la decisión más importante basándose en la antigüedad, en la capacidad o en la combinación de ambas. Desde el punto de vista de la motivación, el desarrollo basado en la capacidad es la mejor.

Decisión 2, ¿Cómo se mide la capacidad?: Se tiene que decidir cómo definir y medir la capacidad, definir el puesto, establecer los criterios y se usa utiliza una o más herramientas de evaluación para registrar el desempeño del empleado y su potencial, para predecir el desempeño futuro de un candidato. En estos casos se utilizan pruebas para evaluar a los candidatos con oportunidad de desarrollo y para identificar a los que tienen potencial ejecutivo y se utiliza el desempeño previo como guía y suponer que funcionará bien en el nuevo puesto.

Decisión 3 ¿Formal o informal?: Muchas organizaciones dependen todavía de un sistema informal, manteniendo en secreto la disponibilidad y requerimientos de las posiciones abiertas y las decisiones de desarrollo las toman directores clave, de entre los empleados a los que conocen o los que los han impresionado disminuyendo la eficacia de la promoción como recompensa.

Desarrollo basadas en el mérito: Las promociones basadas en el mérito del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que la promoción constituye primordialmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades.

Un problema estriba en que las personas que toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas que han tenido un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.

Un segundo problema relacionado con las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado principio de Peter. Este principio afirma que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, ésta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Desarrollo basadas en la antigüedad: en algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién es el indicado.

En parte, este enfoque se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción; por otra parte, los directivos se sienten más presionados para capacitar a su personal, ya que éste será promovido eventualmente.

Muchos expertos han expresado graves dudas respecto a éste método. En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y de talento es prácticamente bloqueado en sus posibilidades.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

3.6. Administración de salarios

Son el conjunto de normas y procedimientos que trata de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios y a los salarios en relación a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de salarios.

Las normas establecidas por Central de Futuros y Opciones, S. A. son vagas y confusas, no posee una evaluación de cargos clara y adecuada para su administración de salarios. Por lo que la implementación será integral y por aproximaciones sucesivas con el fin de hacerlo de manera gradual y perfectamente controlado.

La capacidad de la organización de pagar las cantidades salariales es directamente influenciada por el desempeño los Departamento de *Trade* y Comercialización; por lo que los salarios de estos deben poseer una “base” y considerar incrementos en mérito y/o porcentaje de la tasa, inversión o rendimiento obtenido arriba de metas establecidas. El número y amplitud de los grados de pago y la medida de interacción de estos incentivos ha sido establecido por el Consejo Administrativa acordando que estos sean pagados durante el tiempo de la inversión del nuevo cliente (Departamento de Ventas) y al final del periodo (Departamento de *Trade*).

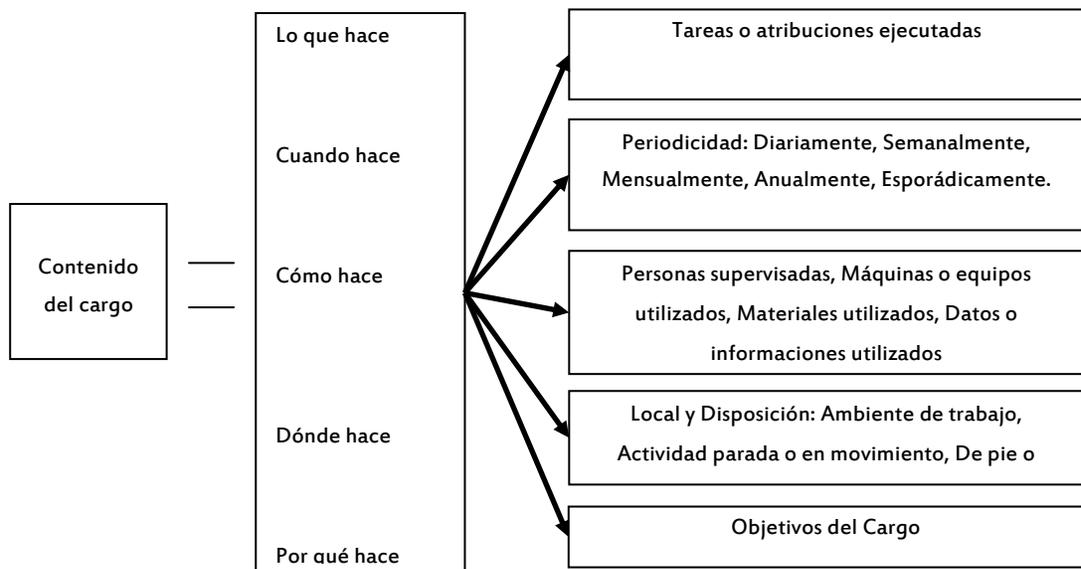
Se deben tomar entonces varias decisiones que incluyen: la capacidad de la organización desea o es capaz de pagar cantidades por encima, por debajo o iguales al promedio en la comunidad o industria; si los rangos de salarios deben considerar incrementos en mérito o si debe haber tasas únicas; el número y amplitud de los grados de pago y la medida de interacción; que puestos se han de colocar en cada uno de los grados de pago; cantidades reales de moneda local que se han de asignar a los diversos grados de pago; diferenciales entre planes de pago; y qué hacer con los salarios que estén fuera de línea una vez que se tomen estas decisiones.

3.6.1. Evaluación de cargos

La evaluación de cargos consiste en el proceso de determinar el valor relativo de los diversos cargos dentro de la organización, de tal manera que se puedan pagar salarios diferenciales a puestos de diferente valor. En la evaluación de puestos se supone que es lógico pagar más para puestos que contribuyen más al logro de las metas organizacionales, las personas se sientan más justamente tratadas si los sueldos se basan en el valor relativo de los puestos y las metas de la empresa se promueven manteniendo una estructura de puestos basada en el valor relativo de estos.

“Valor relativo” significa el valor relativo producido, pero dado que las contribuciones de un puesto específico a la metas de la empresa son difíciles de medir, se examinan otras variables que se suponen están relacionadas con el valor producido. Factores tales como “responsabilidad”, “habilidad”, “esfuerzo” y “condiciones de trabajo”. Son factores típicos que se consideran en sistemas formales de evaluación de puestos y, se cree que conforme mayor sea el grado de tales factores en el desempeño que requiere el puesto, mayor será la contribución a las metas de la empresa.

Figura 24 Análisis del cargo, sus informaciones y evaluación del cargo



Método de comparación simple o jerarquización: Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia, ya sea en orden creciente o decreciente. El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de los cargos, con el propósito de evitar influencias personales y del desempeño del ocupante actual del cargo. Luego se identifican los “cargos clave” o “cargos de referencia”, aquellos que sirven de patrón a todos los demás para compararlos desde todos los puntos de vista, según los niveles de la organización o según la jerarquía existente. Hecha esta comparación, el cargo es colocado en un orden de escalonamiento superior o inferior al punto de referencia, pero a medida que otros cargos son comparados y escalonados con relación a él va perdiendo su utilidad en el progreso de jerarquización, por lo que es recomendable la identificación de los cargos extremos de la escala, o sea, aquellos cargos que constituirán el límite inferior y el límite superior de la jerarquía de los cargos a jerarquizar.

Esto porque cuando la jerarquía de los cargos se va delineando, el escalonamiento pasa a exigir otras comparaciones para los cargos que ya han tomado posición anteriormente.

En la metodología de escalonamiento, los cargos son distribuidos alrededor de los cargos de referencia. Muchos cargos son considerados como iguales, lo que facilita comparaciones verticales y laterales.

Método de las categorías predeterminadas o de clasificación: Es básicamente una operación de jerarquización porque proporciona una estructura de cargos en categorías colectivas. El enfoque es más centralizado y autocrático, se inicia con la predeterminación de las categorías y sus clases asociadas de salarios para toda la organización, determinando la forma y la estructura de la organización. Luego se establecen categorías de cargos, dividiendo la organización para propósitos administrativos, en series de niveles ocupacionales ampliamente diferenciales por sus contribuciones y requisitos, estandarizando los cargos a evaluar y se definiéndolos de manera precisa para cada grado. Las definiciones de categorías marcan las diferentes habilidades y responsabilidades entre los cargos de manera muy amplia, por lo que deben ser escritas y pasan a ser un patrón contra los otros cargos evaluados y encajados en el grado apropiado.

Su finalidad es constituir un medio práctico para clasificar todos los grados en una organización, de acuerdo con las definiciones de categorías. Éste método proporciona oportunidades para una organización planeada. Una vez determinado el número de grados más apropiados para la organización, generalmente resulta en una pirámide.

3.6.2. Política salarial

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cual se determinan todos los salarios de una organización.

Objetivos de una política salarial

- Captar a las personas más calificadas disponibles con el objetivo de lograr la misión.
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo a sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.
- Alentar la contratación de personal calificado y una mayor productividad.
- Comunicar al personal los parámetros básicos que se utilizan para fijar los salarios.

Como no existe un Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo este análisis, se debe conformar un comité específicamente para este propósito. Este comité puede estar compuesto por el Gerente General, un miembro del Consejo Administrativo y un funcionario administrativo. Es importante que el comité este conformado por representantes del Consejo Administrativo y del personal para así asegurar una perspectiva adecuada con respecto a todos los aspectos de la organización.

Componentes de una política salarial

Una vez que se ha llevado a cabo el examen preliminar, el comité puede comenzar a concentrarse en los diversos componentes de la política salarial, que se detallan a continuación.

Es importante examinar cuidadosamente cada uno de estos componentes y contestar las preguntas que se formula con respecto a cada uno de estos componentes. Esto ayudará a la organización a lograr un consenso con respecto a la estructura de cada componente en particular. A medida que avanza es posible que sea necesario volver a examinar algunos componentes que fueron tratados previamente. Al responder a las preguntas planteadas, la organización comenzará a desarrollar un marco referencial para la nueva política salarial.

1. Descripciones claras y actualizadas del cargo, que deben incluir las responsabilidades de los empleados, las relaciones para la rendición de informes y el nivel de educación y experiencia que se requieren para cada cargo en particular.

- ¿Cuál es el organigrama de la organización? ¿Está actualizado?
- ¿Qué tipos de cargos tiene la organización? ¿Existen agrupaciones naturales? (por ejemplo personal clínico, administrativo, técnico)

- ¿Cuántos individuos integran el personal de la organización actualmente? ¿En qué forma podría crecer o contratar más personal en el futuro?
- ¿Están actualizadas todas las descripciones de los diferentes cargos? ¿Se necesita cambiar alguna de estas descripciones?

Estas preguntas ayudarán a la organización a determinar si el organigrama y las descripciones existentes de los cargos son apropiados. También ayudará a la organización a determinar si deben realizar cambios con anterioridad a la creación de una nueva política salarial. Es de importancia crucial que el comité responda a estas preguntas para poder continuar.

2. Una estructura definida de clasificación o categorización que agrupa ciertos trabajos que requieren de un nivel similar de aptitudes, experiencia y grado de responsabilidad.

- ¿Cómo clasificaría o agruparía los diferentes cargos en la organización?
- ¿El personal clínico y administrativo requiere de estructuras de clasificación diferentes? De ser así, ¿por qué son éstas diferentes?
- Con miras al futuro, ¿cómo puede desarrollar una estructura en este momento que pueda encarar los cambios de personal que podrían ocurrir en el futuro? ¿El plan estratégico de la organización incluye el incremento del nivel de financiamiento, y por lo tanto crea una mayor necesidad de personal? O ¿la organización prevé que el tamaño de la misma se mantendrá relativamente igual o se reducirá?
- ¿Cuántas categorías o niveles son necesarios?

Un sistema de clasificación constituye la base de una política salarial. Las preguntas formuladas anteriormente le ayudarán a determinar qué sistema de categorización o clasificación sería apropiado para su organización. El sistema de categorización o clasificación no se puede modificar fácilmente, de manera que es importante que la organización escoja un sistema lo suficientemente flexible para manejar los cambios posibles que podrían ocurrir a nivel de la organización. Generalmente el primer nivel podría comprender a los chóferes o guardias. El nivel más alto estará compuesto por los ejecutivos. Los niveles intermedios pueden ser divididos en varias categorías como apoyo administrativo, personal clínico, administradores de nivel intermedio, jefes de departamento u otros cargos técnicos.

3. El rango salarial para cada clasificación o nivel está determinado por un análisis de las escalas de pago vigentes en el mercado para remunerar trabajos similares en instituciones similares ubicadas en la misma área geográfica o en un área similar. Podría ser necesario analizar un área geográfica más amplia en caso de existir una escasez de personal calificado disponible a nivel local para llenar algunos cargos, (por ejemplo programadores de computadora).

- ¿Dentro de cada categoría o nivel, qué diferencias existen en lo que respecta a las responsabilidades y tareas?
- ¿Cómo se podrían presentar estas diferencias en los rangos?
- ¿Los cargos actuales “se adecuan” a estos rangos? ¿El rango de responsabilidades definido en las descripciones de los cargos refleja estas agrupaciones?

- ¿Cómo podría usted definir los niveles de responsabilidad de cada rango en particular?
- ¿En qué otras organizaciones puede trabajar el personal y qué salarios recibiría?
- ¿Debería utilizar investigaciones de mercado? De ser así, ¿qué tipo de investigación utilizaría y con cuánta frecuencia la reevaluaría? De no ser así, ¿qué otros factores externos se emplearán consistentemente para evaluar los rangos salariales?

La investigación del mercado es fundamental para establecer una política salarial. La organización debe estar familiarizada con el mercado para mantener su competitividad y poder contratar personal calificado y experimentado. Esta investigación puede llevarse a cabo empleando diversos métodos como un análisis de los periódicos locales para identificar cargos similares; contactarse con el Departamento de Comercio para obtener información estadística sobre los tipos de empleo que podrían ser relevantes, o contactarse con una empresa privada o una firma de contadores públicos para que le proporcionen información sobre cualquier análisis reciente que hubieran realizado con respecto a los niveles salariales para diferentes cargos.

Esto proporcionará a la organización una idea de los salarios prevalecientes en el área, así como una escala relativa en la cual se podría basar la política salarial en cuestión. Los medios en base a los cuales se efectúa el análisis deberían ser consistentes para garantizar un análisis comparativo equitativo. También se debería realizar sobre una base predeterminada y regular, la organización debería también pensar en la manera de establecer suficientes rangos en cada categoría/nivel para permitir el crecimiento profesional de los diferentes miembros del personal y los cambios que podrían sufrir estos miembros del personal en una categoría o nivel dado.

4. Se debería prestar particular atención a los salarios iniciales en cada rango salarial para garantizar la equidad a nivel de toda la organización.

- ¿Cuál será la base para establecer un salario inicial?
- ¿Cuáles son los niveles de responsabilidad relacionados con la descripción de cualquier cargo?
- ¿Cuánto peso debería darse a la experiencia y/o antecedentes académicos de una persona?
- ¿Cómo comunicará claramente la organización en qué forma se calcula el salario?
- ¿Los salarios iniciales actuales se adecuan a estas calificaciones? De no ser así, ¿se deberían realizar algunos ajustes? De ser así, ¿cómo se implementarían estos ajustes?

Es importante que la fórmula para establecer un salario inicial sea equitativa, constante y que sea claramente comprendida por el personal. Es en base a esta fórmula que el personal comienza su historia salarial con la organización, y por consiguiente la organización desea garantizar claridad para evitar problemas futuros con respecto al tema salarial.

5. Cada rango salarial debería incluir pasos que brinden oportunidades para aumentar los salarios del personal en forma equitativa a medida que cada individuo demuestre un mejor rendimiento.

- ¿Cada rango salarial permite el crecimiento profesional y/o los ascensos?
- ¿Es factible que la organización absorba este crecimiento dentro de sus estructuras actuales?

Se asigna un rango salarial a cada categoría/nivel en base a las respuestas a las preguntas formuladas anteriormente. Dentro de cada rango es importante que el personal tenga la oportunidad de crecer desde el punto de vista profesional y, si fuese apropiado, un individuo debería ser ascendido en base a su rendimiento, por lo tanto cada rango salarial debe tener algunos pasos para permitir este crecimiento. Es común que un rango salarial dado comprenda tres pasos para el personal que se encuentra en dicho rango. Es importante para la contratación de personal establecer estos rangos salariales para cada categoría/nivel que puedan permitir ascensos.

6. Una política se desarrolla con el objeto de permitir que los aumentos para compensar el costo de vida se distribuyan en forma equitativa entre todos los empleados en forma programada, por ejemplo, anualmente.

- ¿Con cuánta frecuencia deberían ocurrir los aumentos regulares para compensar el costo de vida?
- ¿Ocurren suficientes fluctuaciones de la moneda que ameriten una política organizacional para efectuar ajustes salariales en relación con estas fluctuaciones?
- De ser así, ¿con cuánta frecuencia podrían ser necesarios?
- ¿Qué nivel de fluctuación daría lugar a un ajuste salarial?
- ¿Cómo se realizaría este ajuste?
- ¿Cómo se debería calcular? ¿Cuál será la medida constante de estos cambios?
- ¿Cómo se podría comunicar claramente esta política?

Los aumentos para compensar el costo de vida o los ajustes constituyen una parte regular de una política salarial. Se espera que una organización pueda adecuarse a estos cambios en el costo de vida en forma regular. Sin embargo, es también importante reconocer que una economía podría tornarse volátil, y esto podría dar lugar a grandes fluctuaciones en su moneda.

Estas fluctuaciones pueden tener un impacto muy significativo tanto sobre la organización como sobre los salarios del personal. Por consiguiente es de importancia crítica para las organizaciones que funcionan en dicho medio establecer una política organizacional con el objeto de encarar estas variaciones sobre una base regular.

7. Establecer un Comité de Compensación, compuesto por miembros del Directorio, que debe reunirse regularmente para revisar los rangos, fijar porcentajes para los aumentos salariales en base al mérito de los empleados, y en general fungir como un dirimidor en cuestiones salariales.

- ¿Quién debería ser parte del Comité de Compensación?
- ¿Con cuánta frecuencia se debería reunir el Comité?
- ¿Bajo qué circunstancias se podría convocar una reunión extraordinaria?

Es importante que una organización cuente con un ente no partidario que colabore en las revisiones salariales para evitar confusiones o desigualdades. Este Comité de Compensación permite que la revisión salarial sea justa, equilibrada y no se base en una decisión unipersonal. Por último, es importante que el personal comprenda cuál es el rol del Comité de manera que pueda ver al Comité como un ente equitativo. Este Comité puede estar conformado por los menos por cuatro personas, como el Director de Recursos Humanos, el Director Ejecutivo, un Miembro del Directorio y un Director Administrativo. Se debería incluir dentro de la nueva política salarial el programa de las reuniones del Comité.

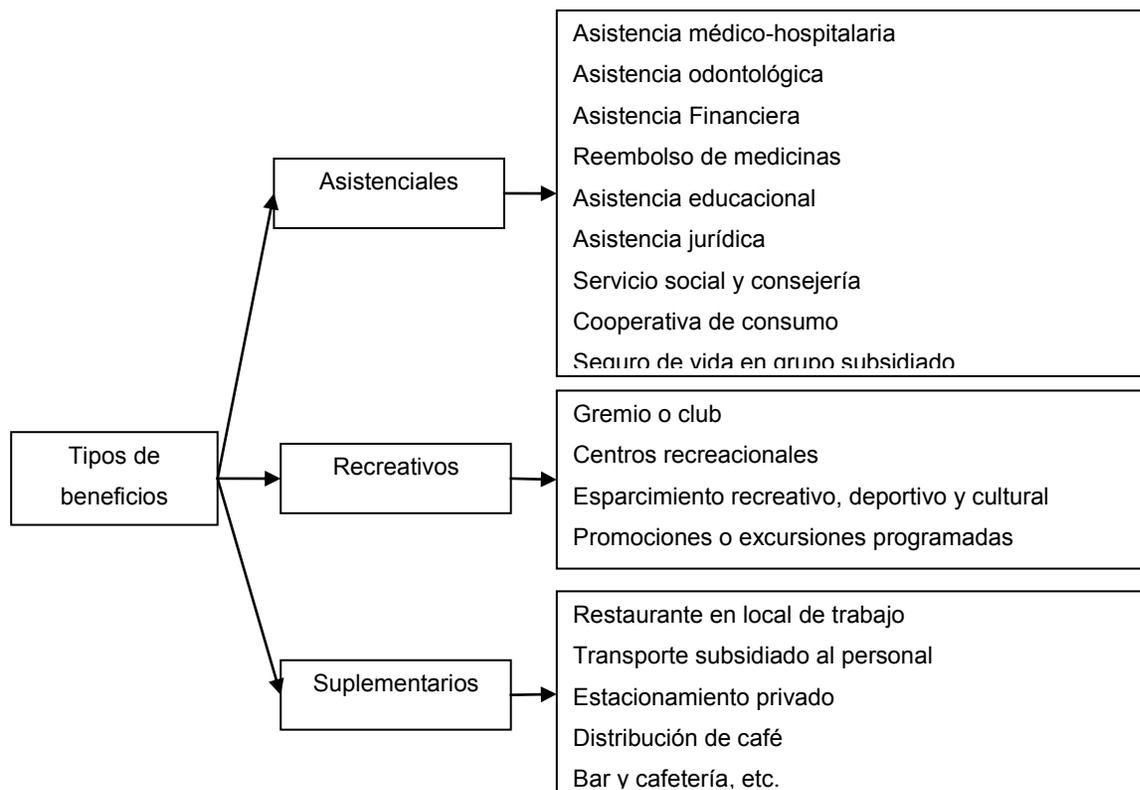
Es aconsejable que el Comité se reúna anualmente y también en caso de surgir cualquier disputa. Adicionalmente el propósito y composición de este Comité debería comunicarse en la política salarial de modo que el personal pueda comprender el motivo de su existencia. Esta comunicación debería incluirse en el Manual del Empleado y se debería hacer referencia al mismo cuando se efectúen los ajustes salariales anuales. Adicionalmente, durante el proceso de reclutamiento, la política salarial debería comunicarse claramente al personal potencial a fin de asegurar la claridad de esta.

3.6.3. Plan de beneficios

Los servicios y beneficios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad. Los servicios y beneficios sociales suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley como los beneficios extras o marginales.

Los servicios y beneficios sociales por su naturaleza pueden ser clasificados en monetarios y no monetarios. En cuanto a sus objetivos pueden ser clasificados en actividades asistenciales, actividades recreativas y actividades suplementarias o de apoyo. Dentro de los beneficios sociales se encuentran: salud, seguridad, provisiones de bienestar (uniformes, salas cerradas, de refrigerios y descanso), educación e información, seguridad económica (fondo de pensiones de jubilación, préstamos), recreación, consejería para problemas personales y de familia, actividades comunitarias, etc.

Figura 25 Los tipos de servicios y beneficios sociales



Código de Trabajo, Decreto 1441:

Derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo, Artículo 126.

Derecho de asueto con goce de salario el 1º de enero; jueves, viernes y sábado santo; el 1º de mayo; 30 de junio; 15 de septiembre; 20 de octubre; 1º de noviembre; 25 de diciembre; 24 de diciembre y 31 de enero, medio día a partir de las 12 horas; y día de la festividad local. Artículo 127.

Derecho a un periodo de vacaciones remunerado después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono cuya duración mínima es de quince días. Artículo 130.

La mujer gozará de un descanso retribuido con el ciento por ciento de su salario durante los treinta días que precedan al parto y los cincuenta y cuatro días siguientes o de ochenta y cuatro días durante este periodo. Además gozara de dos medias horas con el fin de alimentar al hijo durante el período de lactancia. Artículo 152 y 153.

Aguinaldo, Decreto Ley 76-78:

Derecho de gozar el ciento por ciento del sueldo ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuo o la parte proporcional a este. Artículo 1.

Día de la Madre, Decreto 1794:

Las madres trabajadoras gozarán de asueto con pago de salario el 10 de mayo. Artículo 2.

Incentivo Laboral, Decreto 78-89:

Se crea la bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado con el objetivo de estimular y aumentar su productividad y eficiencia. Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país una bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado. Artículo 1 y 7 (reformado por artículo 1 del Decreto 37-2001).

Ley de Bonificación Anual (Bono 14), Decreto 42-92:

Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono durante un año continuo, si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado. Artículo 1 y 2.

Gimnasio: Pago de gimnasio para el Departamento de Trade para bajar los índices de estrés laboral.

Prestamos: Autorización de pagos de salarios extraordinarios sin interés para ser descontados a plazos de la nómina.

Parqueo: Amortización de la cuota de seguridad en estacionamientos privados hasta de trescientos quetzales.

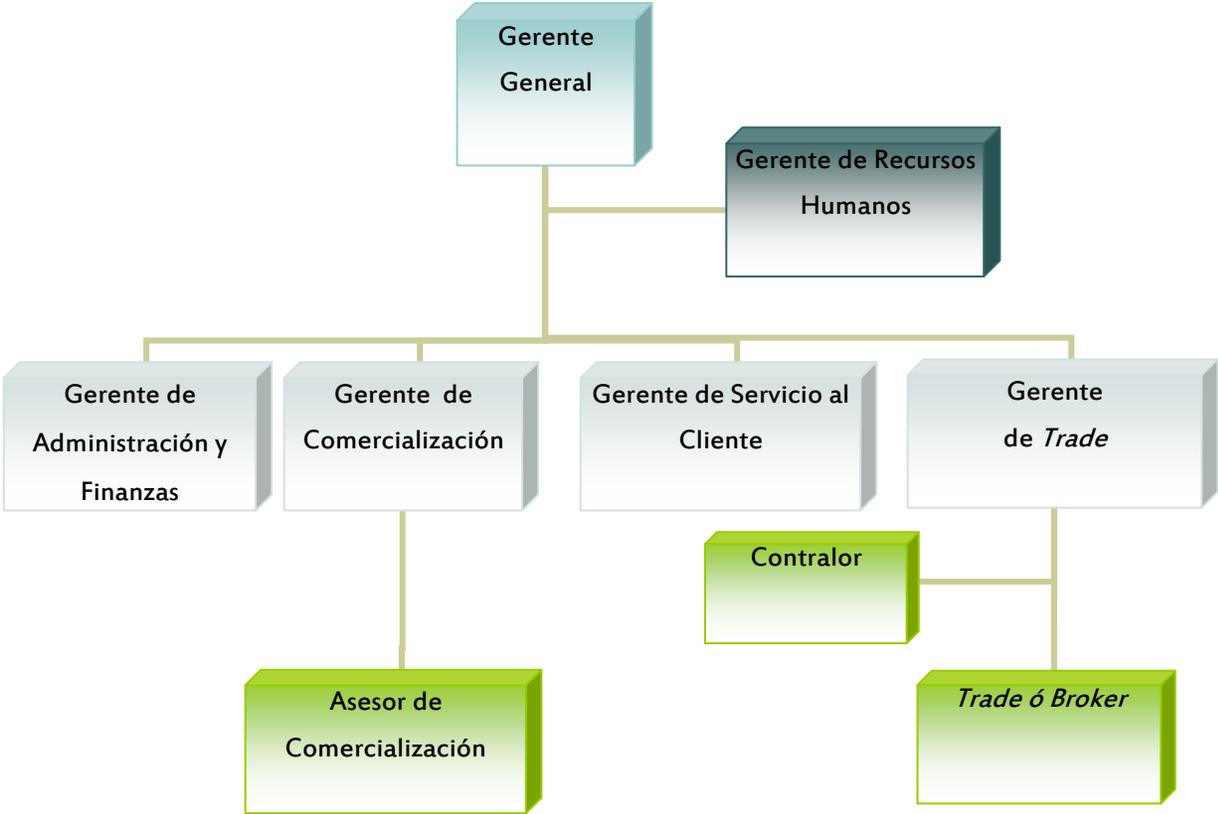
Computadores: Equipo de computo en préstamo durante el tiempo de trabajo.

Seguro Médico y de Vida: Se está analizando la posibilidad de adquirir un seguro médico y de vida donde se pagará el 50% del valor del mismo y el 50% será cubierto por el empleado

4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Estructura organizacional

Figura 26 Organigrama de Central de Futuros y Opciones, S. A.



4.1.1. Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Gerente General

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Gerencia

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

V. Resumen del puesto:

Encargado de dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos Gerentes. Representa a la compañía ante otras empresas o instituciones. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Administrativo.

VI. Reporta a:

- Consejo Administrativo
- Asamblea de Accionistas

VII. Requerimiento:

- Titulación universitaria Superior.
- Destrezas de negociación.
- Flexibilidad mental.
- Liderazgo y firmeza personal
- Capacidad de organización.
- Dominio del idioma inglés.
- Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación.
- Capacidad de análisis de la información.

VIII. Tareas del puesto:

Definir y formular la política de la organización.

Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con el consejo administrativo de manera mensual.

Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.

Representar a la empresa en su trato con terceros

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Gerente Recursos Humanos

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Recursos Humanos

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

II. Resumen del puesto:

Responsable de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Gerencia y el Personal.

Interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa.

Conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social.

Planificar o programar la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros.

Preparar el cuadro de requerimiento de necesidades de personal, de igual manera efectúa las comunicaciones referentes a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores.

III. Reporta a:

- Gerente General

IV. Requerimiento:

- Titulación universitaria Superior.
- Flexibilidad Mental
- Don de mando y de gente.
- Dinámico y Observador
- Amplia Experiencia en Técnicas de comunicación.
- Conocimiento de Derecho Laboral
- Capacidad de Análisis de información
- Habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir
- Conocimientos de computación e informática
- Inteligencia e imaginación
- Capacidad de organizar.
- Experiencia en el trato y manejo de persona.
- Juicio práctico.
- Ampliar Cultura General
- Dominio del idioma inglés
- Dominio técnico de las técnicas y métodos de Administración de Personal

Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con el consejo administrativo de manera mensual.

Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.

Representar a la empresa en su trato con terceros

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Gerente Recursos Humanos

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Recursos Humanos

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

I. Tareas del puesto:

Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.

Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.

Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.

Establecer el perfil y diseño de puestos. Reclutar y seleccionar al personal.

Determinar los términos y condiciones de empleo.

Controlar se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.

Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.

Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.

Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.

Controlar el cumplimiento del rol vacacional. Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.

Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleados y funcionarios, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.

Actuar como negociador oficial con los sindicatos y otros organismos encargados de asuntos relacionados con el empleo.

Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.

Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.

Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo.

Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa. Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.

Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.

Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores. Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.

Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Gerente Administración y Finanzas

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Administración y Finanzas

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

V. Resumen del puesto:

Gestiona y supervisa los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad. Desarrolla y supervisa los procedimientos operativos y administrativos.

VI. Reporta a:

- Gerente General

VII. Requerimiento:

- Titulación universitaria Superior.
- Destreza de Negociación
- Flexibilidad mental de criterios
- Perspectiva Estratégica
- Estudios de especialización en Gerente Financiera
- Conocimiento de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados capitales.
- Dominio del idioma inglés
- Habilidades para la obtención y análisis de la información.
- Capacidad de síntesis
- Tolerancia a la presión.

VIII. Tareas del puesto

Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.

Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.

Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.

Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Gerente de Comercialización

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Comercialización

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

I. Resumen del puesto:

Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de servicios de la compañía.

II. Reporta a:

- Gerente General

III. Requerimiento:

- Titulación universitaria Superior.
- Flexibilidad mental de criterios.
- Facilidad para la obtención y análisis de la información
- Pensamiento creativo
- Conocimiento de planificación de estrategias comerciales
- Estudios de especialización en Marketing / Ventas.
- Habilidad persuasora y de negociación
- Orientación al cliente interno / externo.
- Habilidades sociales
- Visión estratégica
- Tolerancia a la presión.

IV. Tareas del puesto

Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.

Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.

Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.

Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas.

Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.

Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa.

Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.

Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Gerente Servicio al Cliente

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Servicio al Cliente

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

I. Resumen del puesto:

Encargada de la reputación, con el objetivo de la comprensión y de la ayuda de la ganancia.

Responsable de comunicar los mensajes a los clientes definidos para establecer voluntad y de la comprensión entre la organización y su clientela.

Supervisar la publicidad que se genera a sus clientes y a divulgar sobre el éxito de su inversión.

II. Reporta a:

- Gerente General

III. Requerimiento:

- Titulación universitaria Superior.
- Flexibilidad mental.
- Capacidad de organización y estrategia
- Capacidad de análisis de la información.
- Habilidad y capacidades de comunicación escrita.
- Creatividad e imaginación
- Habilidades interpersonales.
- Dominio del idioma inglés
- Estudios de la comunicación de medios, comercialización
- Buenas habilidades y confianza en la presentación.
- Determinación, habilidad y la capacidad para trabajar bajo presión.
- Conocimiento del negocio y un buen conocimiento de temas de actualidad.

IV. Tareas del puesto

Comunicarse sobre una base diaria con los clientes.

Crear y establecer una red de la relación con los colegas y los clientes.

Preparar informes regulares del cliente y asistiendo a reuniones del cliente para determinar el progreso de la campaña.

Atender y promover acontecimientos del cliente a la empresa.

Asistir en la producción de publicaciones de la empresa, tales como publicaciones internas o revistas, así como posiblemente el manejo del diseño y de la distribución de las publicaciones

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Gerente Trade

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Trade

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

I. Resumen del puesto:

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de operación de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo.

Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de exposición para garantizar un rendimiento.

II. Reporta a:

- Gerente General

III. Requerimiento:

- Titulación universitaria Superior.
- Flexibilidad mental.
- Capacidad de análisis de la información.
- Destreza de negociación.
- Determinación, habilidad y la capacidad para trabajar bajo presión.
- Estudios de especialización sobre planificación y gestión.
- Conocimiento del negocio y un buen conocimiento de temas de actualidad.
- Habilidades interpersonales.
- Dominio del idioma inglés.
- Capacidad de organización y estrategia

IV. Tareas del puesto

Elaborar y dirigir los planes de exposición, la política de techos y pisos de operaciones.

Cooperar con el Departamento Comercialización para adaptar los planes de exposición necesidades del cliente.

Planificar la exposición de operaciones en base a las políticas de la empresa.

Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de plataformas así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Contralor de Trade

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Trade

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

I. Resumen del puesto:

Responsabilizarse del control de la integridad y veracidad de las operaciones de la empresa, según las políticas establecidas por el consejo administrativo.

II. Reporta a:

- Gerente de Trade

III. Requerimiento:

- Titulación universitaria Superior.
- Flexibilidad mental.
- Capacidad de análisis de la información.
- Habilidades par la obtención y análisis de la información
- Determinación, habilidad y la capacidad para trabajar bajo presión.
- Conocimiento de auditoría, contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de costes, presupuestos
- Habilidades interpersonales.
- Dominio del idioma inglés.
- Capacidad de organización y estrategia

IV. Tareas del puesto

Control de la legalidad y regularidad de las operaciones.

Control de la aplicación de los principios de buena gestión financiera en las operaciones. Aplicación de los sistemas contables y financieros en las operaciones.

Análisis de los procedimientos contables y presupuestarios en las operaciones.

Análisis de los resultados financieros de las operaciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto Asesor de Comercialización

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento Comercialización

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

I. Resumen del puesto:

Realizar la promoción, venta y distribución de productos o servicios de la compañía, según las directrices de la Dirección Comercial, manteniendo e incrementando la cartera de clientes.

II. Reporta a:

- Gerente de Comercialización

III. Requerimiento:

- Titulación de grado medio
- Flexibilidad mental.
- Habilidad persuasora y de negociación.
- Habilidades sociales.
- Pensamiento creativos
- Visión estratégica.
- Estudios de marketing y ventas
- Conocimiento de estrategias comerciales, atención al cliente y técnicas de ventas.
- Habilidades interpersonales.
- Dominio del idioma inglés.
- Orientación al cliente externo.
- Facilidad para la obtención y análisis de la información.
- Tolerancia a la presión.

IV. Tareas del puesto

Conocer el mercado, para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de sus clientes.

Seguir la política de intereses de la compañía y las condiciones de venta.

Atención y captación de clientes en su área de actuación.

Expandir mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes.

Relacionarse con los Distribuidores.

Reportar al Gerente de Comercialización los resultados obtenidos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto *Trader o Broker*

Fecha 6 de diciembre 2007

Departamento *Trade*

Número del Puesto _____

Escrito por Adler Figueroa

I. Resumen del puesto:

Comprar y vender productos en los mercados financieros a nombre de los clientes.

Hacer precios y ejecutan comercios con la puntería de activos de maximización o del riesgo financiero de reducción al mínimo.

Seguir los movimientos del mercado en la pantalla del ordenador.

II. Reporta a:

- Gerente de *Trade*

III. Requerimiento:

- Titulación de grado medio
- Flexibilidad mental.
- Comunicación excelente y habilidades interpersonales.
- Capacidad de aceptar responsabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Interés en finanzas y los mercados financieros.
- Conocimiento de economía, contabilidad, política, matemáticas, negocio, finanzas.
- Habilidad fuerte para calcular.
- Dominio del idioma inglés.
- Integridad
- Rapidez de decisión bajo presión.
- Vigor físico y mental.

IV. Tareas del puesto

Ejecución de comercio electrónicamente.

Reportar los movimientos al Gerente de *Trade* sobre los movimientos del mercado.

Predecir cómo los mercados se moverán y comprándolo o vendiéndolo por consiguiente.

Estar alertas y listos para tomar decisiones basadas en el movimiento más pequeño del mercado, sus decisiones son informadas por el Gerente de *Trade*.

4.2. Proceso de reclutamiento de personal

Tomando como base los perfiles de puestos elaborados en el inciso 3.1.1 y 3.1.2 se realiza una solicitud de personal y se sigue el flujo de la Figura 10.

4.2.1. Secretarias, auxiliares y asistentes

4.2.1.1. Fuentes externas

- Se solicitan referencias a empleados actuales
- Publicación de anuncios en prensa e Internet.
- Publicación de anuncios en centros educativos y universidades.
- Contratación de agencias de reclutamiento

4.2.2. Gerentes, subgerentes o contralor

4.2.2.1. Fuentes internas

Se verifican perfiles de personal actual, si alguno coincide se revisan evaluaciones de desempeño.

4.2.2.2. Fuentes externas

- Se solicitan referencias a empleados actuales
- Publicación de anuncios en prensa e Internet.
- Publicación de anuncios en centros educativos y universidades.
- Contratación de agencias de reclutamiento

4.2.3. Analistas programadores, *brokers* o *trader*

4.2.3.1. Fuentes internas

Se verifican perfiles de personal actual, si alguno coincide se revisan evaluaciones de desempeño.

4.2.3.2. Fuentes externas

- Se solicitan referencias a empleados actuales
- Publicación de anuncios en prensa e Internet.
- Publicación de anuncios en centros educativos y universidades.
- Contratación de agencias de reclutamiento

4.2.4. Asesores de comercialización

4.2.4.1. Fuentes externas

- Se solicitan referencias a empleados actuales
- Publicación de anuncios en prensa e Internet.
- Publicación de anuncios en centros educativos y universidades.
- Contratación de agencias de reclutamiento

4.3. Proceso de selección de personal

4.3.1. Secretarías, auxiliares y asistentes

4.3.1.1. Entrevista

Se utiliza el formato expuesto en inciso 3.2.3.1, Figura 11.

4.3.1.2. Pruebas psicológicas

Pruebas	Auxiliares	Secretarias	Asistentes
CARAS	N	N	N
PMA (Aptitudes mentales primarias)	P	P	P
SIV (Valores Interpersonales)	N	N	N
SPV (Valores Personales)	N	N	N
IG-2 (Inteligencia general)	P	P	P
EAE (Escala de apreciación del estrés)			O
DISC (Personalidad)	N	N	N

O =Opcional

N = Necesario incluirla en la batería

P = Puede ser sustituida por otra prueba similar

OP = Opcional y puede ser sustituible

Pruebas sustituibles:

PMA-IG-2

IVP-BAC (se pueden aplicar las dos)

TTD-CTK (dependiendo el puesto)

4.3.1.3. Entrevista final

Se utiliza el formato expuesto en el inciso 3.2.3.1, Figura 11, para corroborar datos y aclarar cualquier duda respecto al candidato.

4.3.1.4. Decisión final

- Se verifican referencias.
- Se comparan resultados
- Se analizan las entrevistas realizadas

4.3.2. Gerente, subgerente o contralor

4.3.2.1. Entrevista

Se utiliza el formato expuesto en inciso 3.2.3.1, Figura 11.

4.3.2.2. Pruebas psicológicas

Pruebas	Subjefes	Jefes de área	Coordinadores
PMA (Aptitudes mentales primarias)	P	P	P
SIV (Valores Interpersonales)	N	N	N
IG-2 (Inteligencia general)	P	P	P
EAE (Escala de apreciación del estrés)	N	N	N
DISC (Personalidad)	N	N	N
TTD (Toma de decisiones)	P	P	P
CTK (Manejo de conflictos)	P	P	P

O = Opcional

N = Necesario incluirla en la batería

P = Puede ser sustituida por otra prueba similar

OP = Opcional y puede ser sustituible

Pruebas sustituibles:

PMA-IG-2

IVP-BAC (se pueden aplicar las dos)

TTD-CTK (dependiendo el puesto)

4.3.2.3. Entrevista final

Se utiliza el formato expuesto en el inciso 3.2.3.1, Figura 11, para corroborar datos y aclarar cualquier duda respecto al candidato.

4.3.2.4. Decisión final

- Se verifican referencias.
- Se comparan resultados
- Se analizan las entrevistas realizadas

4.3.3. Analista programador, *broker* o *trader*

4.3.3.1. Entrevista

Se utiliza el formato expuesto en inciso 3.2.3.1, Figura 11.

4.3.3.2. Pruebas psicológicas

Pruebas	Técnicos en computación	Analistas programadores
PMA (Aptitudes mentales primarias)	OP	OP
SIV (Valores Interpersonales)	N	N
SPV (Valores Personales)	N	N
ABI (Aptitudes básicas para informática)	N	N
IG-2 (Inteligencia general)	OP	OP
EAE (Escala de apreciación del estrés)	O	O
DISC (Personalidad)	N	N
TTD (Toma de decisiones)		P
CTK (Manejo de conflictos)		P

O = Opcional

N = Necesario incluirla en la batería

P = Puede ser sustituida por otra prueba similar

OP= Opcional y puede ser sustituible

Pruebas sustituibles:

PMA-IG-2

IVP-BAC (se pueden aplicar las dos)

TTD-CTK (dependiendo el puesto)

4.3.3.3. Entrevista final

Se utiliza el formato expuesto en el inciso 3.2.3.1, Figura 11, para corroborar datos y aclarar cualquier duda respecto al candidato.

4.3.3.4. Decisión final

- Se verifican referencias.
- Se comparan resultados
- Se analizan las entrevistas realizadas

4.3.4. Asesores de comercialización

4.3.4.1. Entrevista

Se utiliza el formato expuesto en inciso 3.2.3.1, Figura 11.

4.3.4.2. Pruebas psicológicas

Pruebas	Ejecutivos de negocios (Ventas)
PMA (Aptitudes mentales primarias)	OP
SIV (Valores Interpersonales)	N
SPV (Valores Personales)	N
BAC (Batería de aptitudes comerciales)	N
IPV (Inventario de personalidad para vendedores)	N
IG-2 (Inteligencia general)	OP
EAE (Escala de apreciación del estrés)	O
DISC (Personalidad)	N
TTD (Toma de decisiones)	P
CTK (Manejo de conflictos)	P

O = Opcional

N = Necesario incluirla en la batería

P = Puede ser sustituida por otra prueba similar

OP = Opcional y puede ser sustituible

Pruebas sustituibles:

PMA-IG-2

IVP-BAC (se pueden aplicar las dos)

TTD-CTK (dependiendo el puesto)

4.3.4.3. Entrevista final

Se utiliza el formato expuesto en el inciso 3.2.3.1, Figura 11, para corroborar datos y aclarar cualquier duda respecto al candidato.

4.3.4.4. Decisión final

- Se verifican referencias.
- Se comparan resultados
- Se analizan las entrevistas realizadas

4.4. Proceso de contratación

4.4.1. Inducción y orientación

Al momento de la contratación se proporcionara un trífolio con la siguiente información:

1) Historia

Central de Futuros y Opciones S. A. (CFO) es una sociedad anónima dedicada a operar en los mercados mundiales de monedas, especializados en el mercado de físicos del par Euro/Dólar. Se desempeñan como un ente técnico que opera en FOREX, el mercado de compra-venta de monedas más grande del mundo. Fundada en junio 2006 con 2 Departamentos, Ventas y *Trade* (operaciones), y fue ubicada en Edificio *Paladium* en la zona 10. Debido al aumento de la clientela, en agosto 2006 se crea el Departamento de Administración y Finanzas y junto con ella en enero 2007 se amplía el Departamento de *Trade* añadiéndosele al Contralor actual de la empresa. En Marzo 2007 se traslada a su ubicación actual y en abril 2007 se crea el Departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente.

2) Ubicación

El centro de operaciones está ubicado en la Ciudad de Guatemala, desde donde se operan las cuentas de clientes de distintos países de Latinoamérica. El centro de operaciones (*Trading Desk*) está ubicado en la 14 calle 3-51 Zona 10, Edificio Murano Center Nivel 18, Guatemala, Guatemala, Centro América, además de estar legalmente constituidos en Honduras en Edificio Rosenthal, oficina 24 Avenida Principal, Colonia Miramo, Tegucigalpa, Honduras, Centro América y próximamente en otros países de Centro América.

3) **Misión:** Brindar seguridad, rendimiento y al inversionista latinoamericano.

4) **Visión:** Brindar seguridad, rendimiento y al inversionista latinoamericano.

5) Actividad Productiva:



En la mecánica de la operación se distinguen 2 ámbitos, el Flujo de Efectivo y el Ámbito Operativo, por lo que dentro de este esquema, no existe procedimiento legal ni administrativo mediante el cual CFO pueda tener acceso al dinero del cliente. Razón por la cual la única forma en que CFO puede percibir ingresos, es por el pago que le hace el cliente, si es que los resultados de la operación fueron superiores al rendimiento ofrecido.

- **Flujo de efectivo:** Consiste en el flujo de transferencias de dinero entre las cuentas del cliente.
- **Ámbito operativo:** Consiste en el conjunto de compras y ventas que el operador realiza en el mercado.

6) Definiciones importantes:

- **Cliente:** Toda persona individual o jurídica que desea poner en resguardo su capital en el mercado financiero de Estados Unidos.
- **Banco:** Institución financiera regulado por la Superintendencia de su país o Federado en los Estados Unidos, que el cliente escoja.
- **Clearing House:** Institución que garantiza que el cumplimiento de los compromisos adquiridos por oferentes y demandantes.

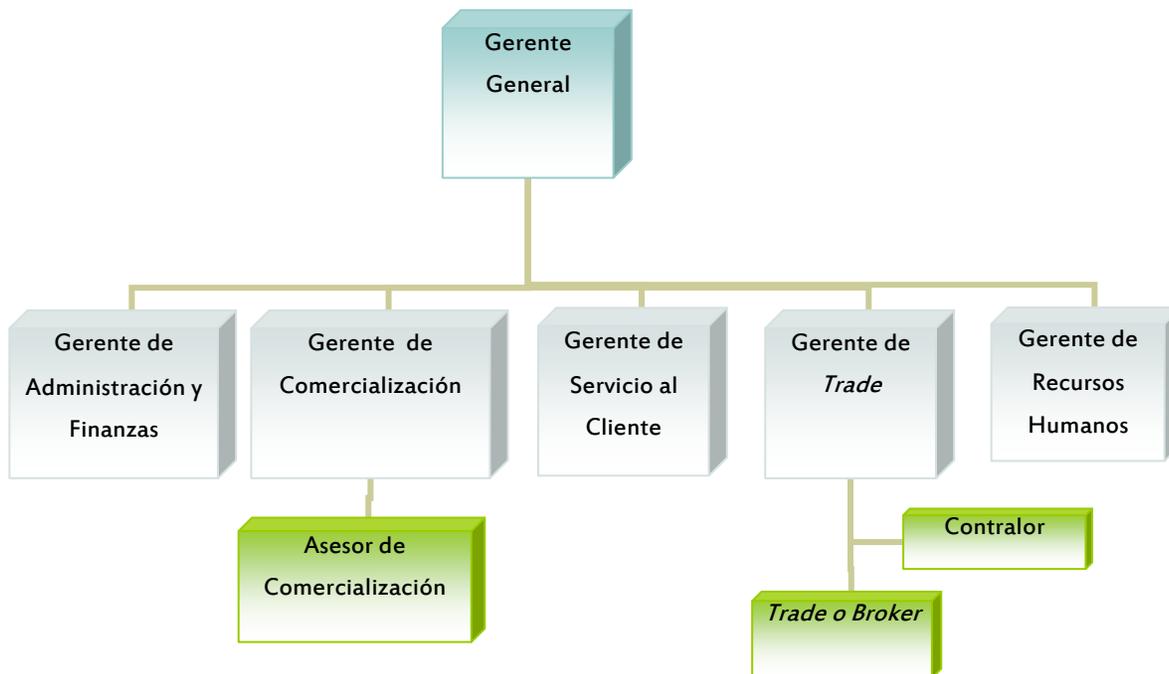
- **FOREX:** Es el mercado financiero más grande del mundo. Al momento de su creación en 1977 el volumen de negocio diario era aproximadamente de 5 billones de dólares estadounidenses. Hoy en día ha ascendido hasta los 1.5 trillones de dólares diarios.
- **Brokerage:** Institución regulada a través de la cual se accede al mercado mundial.
- **Mercado de divisas:** Mercado más popular para la especulación debido a su gran tamaño, su liquidez y la tendencia de las divisas de andar con tendencias fuertes. Un aspecto muy tentador de negociar con las divisas es el alto nivel de apalancamiento disponible. La plataforma de *True Markets Services* permite que las disposiciones sean apalancadas hasta una proporción de 100:1. Con la Falta de manejo correcto, este alto grado de apalancamiento puede causar cambios bruscos entre la ganancia y la pérdida.

7) Base Legal:

- **Ley del mercado de valores y mercancías,** Decreto número 34-96 de la Constitución Política de la República de Guatemala;
- **Ley contra el lavado de dinero u otros activos,** Decreto Número 67-2001, del Congreso de la República y su Reglamento Acuerdo Gubernativo Número 118-2002 de la Presidencia de la República;

- **Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo** Decreto Número 58-2005, del Congreso de la República y su Reglamento Acuerdo Gubernativo Número 86-2006 de la Presidencia de la República;
- **Código de trabajo**, Decreto 1441 de la Constitución de la República de Guatemala;
- **Leyes fiscales**;
- **Ley de instituciones financieras.**

8) Estructura organizacional:



9) Plan de beneficios:

Todos los acordados por la ley Guatemalteca y de acuerdo al cargo a desempeñar se brindarán beneficios adicionales como gimnasio, préstamos, parqueo, computadores.

4.5. Administración de salarios

De acuerdo a los puestos se debe de hacer pagos mensuales proporcionales a las Gerencias a las actividades desempeñadas.

Las Gerencias deben de consumir un 50% de los rendimientos obtenidos, los asesores de comercialización un 10%, los *Brokers* un 10%, 10% para el pago de cumplimientos y gastos fijos, 10% de comisiones e incentivos, un 10% para ahorro. Si existen diferenciales de pago deben ser absorbidos por el porcentaje de comisiones, incentivos y el ahorro. Además aquellos salarios que se encuentran fuera de línea se recomiendan efectuar un reajuste en las evaluaciones de cargos para encontrar el balance adecuado en la organización.

Basándonos en un promedio de Q. 100,000.00, los salarios quedarían establecidos de la siguiente manera:

Gerencias:	Q. 100,000.00 * 50% = Q. 50,000.00
Gerencia General:	Q. 10,000.00
Gerencia Comercialización	Q. 8,000.00
Gerencia Recurso Humano	Q. 8,000.00
Gerencia Servicio Cliente	Q. 8,000.00
Gerencia Trade	Q. 8,000.00
Gerencia Admón. y Finanzas	Q. 8,000.00

Asesores de comercialización: Q. 100,000.00 * 10% = Q. 10,000.00

Asesor de comercialización Q. 2,000.00

Trade: Q. 100,000.00 * 10% = Q. 10,000.00

Broker Q. 2,000.00

Comisiones e Incentivos: Q. 100,000.00 * 10% = Q. 10,000.00

Gerencia Comercialización: 0.5% sobre capital invertido

Asesor de Comercialización: 2.5% sobre capital invertido

Gerencia *Trade*: 5% sobre la ganancia después del techo.

Broker: 27% sobre la ganancia después del techo.

Gastos fijos y Pago a Clientes: Q. 100,000.00 * 10% = Q. 10,000.00

Ahorro: Q. 100,000.00 * 10% = Q. 10,000.00

Además la asamblea de accionistas ha establecido un aumento anual no menor a la tasa de inflación y pagar como salario mínimo el doble del decretado por el gobierno y el salario de admisión podrá ser inferior hasta en un 10% o 20% del límite mínimo establecido y ajustarse después del periodo experimental, siempre y cuando el trabajador corresponda a las expectativas.

Los ajustes de promoción serán revisados en el momento del traslado al nivel funcional superior, por lo que el ajuste podría variar desde el 5% hasta el 25%.

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no sólo por la influencia que los salarios producen en quien los recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Auditoría recursos humanos

Se define Auditoría de Recursos Humanos como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora. A veces, la evidencia a cerca de la eficacia o eficiencia de las prácticas será contable y objetiva, pero no deben despreciarse otros tipos de evidencias.

Beneficios de la auditoría de R.R.H.H.:

- Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- Detecta problemas críticos de personal.

- Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Método:

Se ha desarrollado un método de investigación que implica el uso de diversas herramientas complementarias:

- Cuestionarios
- Cálculo de Factores (*Check List I*)
- Entrevistas
- Análisis de Documentación

Estas herramientas nos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa a cerca de las prácticas de RR.HH. de la empresa.

Cuestionarios: Se han desarrollado una serie de breves cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos van a proporcionar información a cerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral. El pase de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).

Cálculo de factores: Se ha desarrollado una hoja de chequeo (*Check List*) en la que, a través de una serie de ítems que el auditor se encargará de cumplimentar a partir de la información que los empleados faciliten, se obtendrán unos datos numéricos que permitirán el cálculo de diferentes factores relacionados con cada una de las áreas de Recursos Humanos y que permitirán su posterior valoración. En el caso de que en el sistema de control interno de la empresa ya estén calculados estos factores, se procederá a la verificación y el análisis de los mismos.

Factores en los que se fundamenta la metodología:

- Concienciación, por parte de la alta dirección y de los responsables del área de personal, de la rentabilidad del procedimiento.

- Aceptación del empleado por participar en la facilitación de la información.
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el auditor y los empleados que facilitarán la información.
- Facilitar datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Permitir la actuación independiente del auditor cuando así se requiera, dentro de las instalaciones de la empresa.
- Evaluar resultados frente a las metas fijadas. Estar dispuestos a rectificar y a fijar nuevas metas si así se aconseja por parte del auditor.
- Identificación de puntos fuertes, débiles y medidas correctivas.
- Acordar con los responsables de las diversas áreas de Recursos Humanos estrategias para superar los fallos detectados.
- Dotar a los integrantes del Departamento de Personal de un conocimiento completo y actualizado acerca de las consecuencias de su labor

Entrevistas: Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes empleados de la empresa, algunos vinculados al área de Recursos Humanos y otros no vinculados, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación. Se ha optado por la modalidad de entrevista semiestructurada, ya que aunque se va a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que del entrevistado con el fin de crear una mayor retroalimentación. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

Análisis de documentación: Se procederá a la solicitud de diferente documentación como puedan ser los impresos utilizados en la evaluación del desempeño, las encuestas para evaluar la formación, las descripciones de los puestos de trabajo, etc. para su análisis y valoración.

5.1.1. Estándares de evaluación y control de recursos humanos

La responsabilidad de la ejecución del proceso de auditoría recae en gran medida en el técnico auditor que será el ejecutor de la recogida de información, sin embargo hay que tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la empresa que deberán facilitar la información que el auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el órgano de Recursos Humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de labor del auditor, logrando así su compromiso y colaboración.

Las diversas prácticas de Recursos Humanos que se están aplicando en la empresa, obteniéndose así una visión global que nos permitirá una posterior valoración más completa.

- Establecimiento de estándares.
- Medición de resultados.
- Corrección.
- Retroalimentación.

Establecimiento de estándares: Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo o patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa. Ralph C. Davis menciona que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

- **Rendimiento de beneficios.** Es la utilidad que obtenemos de comparar ésta con la inversión de capital necesaria para llevar a cabo el proceso productivo.
- **Posición en el mercado.** Estándares que se utilizan para determinar la aceptación de algún producto lanzado al mercado, en base al proceso de comercialización para tal efecto.
- **Productividad.** Se aplica tanto en el área de producción como en todas las áreas que conforman la empresa, se obtiene basándose en el estándar horas-máquina, horas-hombre.
- **Calidad del producto.** Se establece para verificar la superioridad referente a la calidad de nuestro producto en comparación con la competencia.

- **Desarrollo del personal.** Estándar enfocado al elemento humano, concerniente a su desenvolvimiento en la empresa, en base a los programas de desarrollo.

- **Evaluación de la actuación.** Determina los límites de productividad del elemento humano en la empresa.

Tipos de estándares: La aplicación de los estándares que a continuación se analizan, van en función de las necesidades específicas del área donde se implementen.

- **Estándares estadísticos.** Para su elaboración se requiere de información de hechos históricos, ya sean de la propia empresa o de la competencia. No inspiran mucha confiabilidad debido a que la información pasada ha variado en gran escala en comparación con la actual, por lo que, al obtener la información ésta debe ser conjuntada con el criterio del ejecutivo

- **Estándares fijados por apreciación.** Se derivan principalmente basándose en las experiencias del administrador. Se concreta a situaciones intangibles, tales como la conducta del personal.

- **Estándares técnicamente elaborados.** Por el contrario de los anteriormente señalados, éstos se concentran en el estudio tangible ó cuantitativo, y están encaminados a desarrollar el análisis sobre la productividad tanto del equipo, maquinaria como de los trabajadores. Son los estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Medición de resultados: Como su nombre lo indica, en ésta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos de los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación.

Al realizar la medición y obtención de la información arriba señalada, es conveniente comparar los resultados medidos con los estándares previamente fijados, obteniendo así las posibles desviaciones, mismas que deben reportarse inmediatamente. Las unidades de medida normalmente aplicables son: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizada.

Corrección: Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando detectamos fallas, debemos verificar donde está el mal, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes. Cuando en la medición de resultados encontramos desviaciones en relación con los estándares, es conveniente hacer el ajuste ó corrección correspondiente. Normalmente las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la empresa, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma ó una causa. Podemos ejemplificar lo anterior cuando un producto en el mercado disminuye su venta, lo cual, es un indicio de que algo se ha ejecutado mal en base a lo planeado, la primer actitud para contrarrestar la poca demanda del producto no es precisamente elevar el número vendedores o someterlos a capacitación, sino analizar detalladamente si esa baja no se debe a mala calidad del producto o si el proceso de comercialización ha sido muy raquítico. Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación, de acuerdo a lo anterior, es en éste proceso donde se entrelaza la planeación y el control.

Retroalimentación: Es el proceso mediante el cual, la información que se obtiene en el control se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo. Dependerá mucho de la calidad de la información que se obtenga para que la retroalimentación fluya de manera rápida.

5.1.1.1. Cantidad

Se recomienda realizarlo a cada empleado de cada departamento, sin excepción alguna. De acuerdo a los resultados se debe tomar las decisiones

5.1.1.2. Tiempo

El período a auditar es de un año completo.

Se recomienda realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar. No obstante, una auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

5.1.2. Evaluación del desempeño

Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.

También en éste punto se realiza el inventario de recursos humanos, del que obtenemos la cuantificación y registro de habilidades, experiencias, características y conocimientos de cada uno de los integrantes de la empresa.

Evaluación de la actuación: Mediante ésta, evaluaremos la efectividad de los trabajadores de la organización, se lleva a cabo mediante estándares de evaluación en los que intervienen factores como rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamación de los clientes, entre otros. Los factores antes mencionados sirven para llevar a cabo acciones correctivas y recompensas.

Evaluación de reclutamiento y selección: Se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de personal, analizando ciertos aspectos como efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado, así como su rápida integración a los objetivos de la empresa, las causas que provocan las renunciaciones y despidos de los trabajadores.

Evaluación de capacitación y desarrollo: Para llevar a cabo dicha evaluación es conveniente apoyarnos del estudio de ciertos índices como productividad y desarrollo del personal.

Evaluación de la motivación: Es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, porque como ya sabemos, la motivación no podemos medirla, sin embargo, existen algunas técnicas para obtener resultados de los cuales podemos analizar la conducta del trabajador en la empresa:

- Encuestas de actitud.
- Estudios sobre ausentismo, retardos.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

Evaluación de sueldos y salarios: Esta es una situación un tanto delicada y riesgosa, debido a que el personal de la empresa siempre estará inconforme con su pago. Algunas medidas que se adoptan para efectuar éste tipo de control son las siguientes:

- Investigación de salarios con empresas de la región que tengan características similares.
- Estudios de incentivos en relación con la productividad.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

CONCLUSIONES

1. Se diseña el Departamento de Recursos Humanos, analizando las actividades de cada cargo y se readecuan con base a las necesidades de la organización.
2. Se diseñan los perfiles de puestos y con base a estos se diseña el proceso de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño para una mejor toma de decisión sobre la contratación, promoción o separación del personal.
3. Se diseña una estructura de entrevista y se sugieren pruebas psicométricas acorde a los cargos, además de lineamientos para una inducción gradual e integral.
4. Debido a la dualidad de puestos y por la similitud de funciones se creó el cargo de Gerente de Comercialización uniendo funciones del Gerente de Mercadeo y del Gerente de Ventas.

5. Se proporcionan herramientas para la evaluación de desempeño en base a metas cuantificables y de factores personales, tomando en cuenta que la evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para el crecimiento de la organización.

6. Se aplican evaluaciones psicométricas en la implementación del Departamento de Recursos Humanos y se brindaron las recomendaciones correspondientes luego de su análisis.

7. Establecer una política salarial constituye una función crucial de la Administración de Recursos Humanos y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización, por lo que se propone una administración de salarios en base a resultados con una política porcentual con base al ingreso promedio mensual.

RECOMENDACIONES

1. Implementar a la brevedad posible el sistema de selección y reclutamiento de personal para ampliar la captación de candidatos potenciales.
2. Capacitar a los empleados actuales para cumplir los requerimientos establecidos en los nuevos perfiles.
3. Analizar las metas obtenidas y contrastarlas con los objetivos planeados y efectuar rotaciones correspondientes en el personal de los diferentes departamentos para el cumplimiento de las mismas.
4. Analizar la viabilidad del cargo de Gerente de Comercialización a las necesidades de la empresa.
5. Utilizar herramientas adecuadas para la obtención de resultados y compararlas con las metas establecidas en la evaluación de desempeño.

6. Implementar incentivos adicionales a los actuales con el fin de mejorar el clima laboral.

7. Efectuar auditorías periódicas para constatar o ajustar los parámetros de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dessler, Gary. **“Administración de Personal”**. 6ta Edición. México. Prentice Hall. 1996.
2. Chiavenato, Idalberto. **“Administración de Recursos Humanos”**. 5ta Edición. Colombia. McGraw Hill. 2000.
3. Harris, Jr. O. Jeff. **“Biblioteca de Administración de Recursos Humanos”**. Editorial Limusa. México. 1992.
4. Chalvin, Dominique y Eyssette, François **“Como resolver los pequeños conflictos en el Trabajo”**. Editorial Deusto. 1999.
5. Vicente Casado, Juan Carlos. **“Guía para sobrevivir a los manipuladores cotidianos”**. Revisión No. 23 Abril. 2002.
6. Lernerl, Joel L. **“Introducción a la administración y organización de empresas”**. México. 1984.
7. Chiavenato, Idalberto. **“Introducción a la teoría general de la administración”**. McGraw Hill.
8. Kilmann, Thomas. **“Modelo CTK, Manejo de Conflictos”**..
9. Ayala Villegas, Sabino. **“Organización del Área de Recursos Humanos”**. Universidad Nacional de San Martín. 2004.

10. Arroyo, M. **“Prevención pedagógico social de la agresividad”**. Editorial Educadores.
11. Seisdedos Cubero, Nicolás. **“Test Batería para la Actividad Comercial”**. TEA Ediciones. 2da Edición. Madrid. 1995.
12. **“Test Cuestionario de Valores interpersonales”**. TEA Ediciones. 5ta Edición. Madrid. 1995.
13. De la Cruz López, María Victoria. **“Test de Aptitudes Básicas para Informática”**. TEA Ediciones. 2da Edición Madrid. 1996.
14. Departamento de I+D de TEA Ediciones, S. A. **“Test de Aptitudes Mentales Primarias”**. TEA Ediciones. 11va Edición. Madrid. 2002.
15. Gordon, Leonard V. **“Test de Cuestionario de Valores Interpersonales”**. TEA Ediciones. 2da Edición. Madrid. 1998.
16. Fernández Seara, J.L. y Robles, Mielgo M. **“Test de Escala de Apreciación de Estrés”**. TEA Ediciones. 2da Edición. Madrid. 1996.
17. Sección de Estudio de TEA Ediciones, S. A. **“Test de Inteligencia General, Nivel 2”**. TEA Ediciones. 2da Edición Madrid 1990.
18. Adaptación del Test de Tysadek por Álvarez, José Ángel **“Test de Toma de Decisiones”**. Universidad Rafael Landívar.
19. *Les éditions du Centre de Psychologie Appliquée*. **“Test Inventario de Personalidad para Vendedores”**. París. 1977. Traducción por TEA Ediciones, S. A. por el Departamento de I + D.
20. Thurstone, L.L y Yela, M. **“Test de Percepciones de Diferencia CARAS”**. TEA Ediciones. 9na Edición. Madrid. 2001.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asturias Urea, Juan Carlos. "La Relación entre la organización y el personal en una empresa". Tesis Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos. Facultad de Ingeniería. 1986.
2. Beltrán López, Luis Fernando. "Diseño e implementación de un sistema de recursos humanos en una empresa de servicio". Trabajo de Graduación Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 2006.
3. Chávez Taks, Amanda Abedyna. "Diseño de un sistema para el manejo de recursos humanos, desde la perspectiva del reclutamiento, selección, contratación y desempeño, en el proceso de dotación de personal". Trabajo de Graduación Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 2005.
4. Chávez Valenzuela, Carlos Gustavo. "Planeación estratégica para prevenir la rotación de persona en el departamento de ventas en una empresa de mantenimiento industrial". Trabajo de Graduación Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 2006.
5. Chew Vásquez, Harry Herbert. "Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de persona, para el desempeño efectivo, en una organización de servicio". Trabajo de Graduación Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 2006.
6. Díaz Montenegro, Fabiola y Maldonado Segura, María Beatriz. "La importancia del departamento de Recursos Humanos en la mediana empresa, propuesta de un programa". Tesis Psicología. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Psicología. 1996.

7. Dubon Salguero, Elmer Ramiro. "Integración de un programa de inducción de capacitación de personal para una empresa de servicio". Trabajo de Graduación Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 2006.

8. Hong Aguilar, Ana Karina. "Incremento de la productividad, un valor agregado a través de la administración de de recursos humanos". Trabajo de Graduación Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. 2007.

9. Verónica Jeannette Estrada González. "Los efectos de un programa de inducción". Tesis Psicología. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Psicología. 1999.

ANEXOS

Reglamento general

1. Normativa de operación:

1.1 Mercados:

Inicialmente y mientras el consejo no decida formalmente otra cosa, CFO únicamente podrá operar en el mercado spot de monedas y oro, las cuentas propiedad de sus clientes, constituidas en las *clearing houses* con que CFO opera actualmente u otras con las que opere en el futuro.

El consejo podrá autorizar la operación en otros mercados, siempre y cuando la propuesta llene los siguientes requisitos:

- a. La propuesta solo podrá ser planteada por el Director de *Trade*, y acompañada del reglamento de operación

- b. El mercado propuesto deberá ser tan rentable o mejor que los mercados ya indicados, lo que deberá ser comprobable con una estadística de resultados de operaciones realizadas con dinero real durante seis meses como mínimo, mismas que deberán ser previamente aprobadas por el consejo

- c. El consejo solamente podrá autorizar operaciones de prueba con dinero real bajo las siguientes condiciones:
 - c.1 Cuando la propuesta inicial del Director de *Trade* esté acompañada de un estudio del mercado en cuestión, realizado por lo menos durante seis meses de observación y prueba virtual;

 - c.2 El mercado propuesto deberá estar debidamente regulado por la normativa de los Estados Unidos de América.

1.2 Techos y pisos:

El Director de *Trade* deberá establecerlos matemáticamente de acuerdo con las características propias del mercado propuesto y aprobado por el Consejo.

Techo: Es la expectativa que se tiene de ganancia en cada operación realizada.

Será por lo menos 1 vez y media el piso y podrá subir a medida en que aumenten los niveles de soporte o resistencia y se desplace el piso a niveles de ganancia.

Piso: Es la pérdida máxima que el Consejo permite por cada operación y que el *Trade* deberá asegurar en cada operación mediante la ordenes de paro de pérdidas (*Stop loss order*).

1.3 Responsabilidad por las pérdidas:

CFO es responsable ante el cliente por cualquier pérdida en que incurra por cualquier causa imputable a la empresa o a su personal; sin embargo, será responsabilidad directa del Director de *Trade* y se anotará en su cuenta para cobro posterior, toda pérdida mayor al máximo permisible definido como “piso”. Se exceptúan casos de fuerza mayor.

Si se incurre en pérdidas por causas imputables a personal de otras áreas, estas serán anotadas a la cuenta de quien corresponda para su cobro posterior.

1.4 Exposición:

Es aquella porción del capital del cliente con que se puede operar y se le denomina “capital operativo”.

El Director de *Trade* deberá establecerlo matemáticamente de acuerdo con las características propias del mercado propuesto y aprobado por el Consejo.

En caso de llegarse a rebasar el límite de exposición, el contralor deberá ordenar al *Trade* normalizar la o las cuentas afectadas, cerrando las operaciones abiertas que sean necesarias en el mismo día en que se haya causado la falta.

1.5 Diversificación:

Las operaciones de cada una de las cuentas, deberán estar diversificadas en por lo menos más de un mercado, aunque así sea dentro de la misma categoría de producto.

1.6 Responsabilidad:

El antepenúltimo día hábil de cada mes, el valor registrado en el *Net Liquidity* de cada cuenta, deberá ser mayor o igual al valor facial del contrato del cliente.

En caso contrario, CFO deberá reponer el valor desgastado a más tardar el último día hábil del mismo mes en que se haya registrado dicho faltante, más los rendimientos garantizados.

Todo pago que se haga a clientes por concepto de reposición de capital más rendimientos garantizados, deberá ser pagado con los recursos depositados en el Fondo de Reserva y contabilizados como pérdida en el mismo mes en que se haya causado la misma.

Si el fondo fuera insuficiente, la pérdida deberá ser cubierta con otros recursos de la empresa y si estos no fueran suficientes, deberá recurrirse a un llamamiento de capital.

Si el llamamiento a capital resultara ser insuficiente para cubrir las pérdidas, se procederá a la liquidación de activos, sin menos cabo de la responsabilidad de los socios.

2. Vigilancia de operaciones

2.1 Contralor Interno:

2.1.1 Definición del cargo:

Verifica diariamente el cumplimiento de las normas operativas durante las sesiones de *Trade*;

Administra el manejo de las cuentas de acuerdo con lo establecido en el Contrato de Cuenta Individual;

Limita las actuaciones de *Trade* para ajustarlas a los aspectos contractuales cuando esto proceda;

Requiere diariamente la normalización de aquellas cuentas que en el día hayan sobrepasado las normas operativas; y

Diariamente reportará a Finanzas aquellas cuentas con anomalías y requerirá la provisión correspondiente.

2.1.2 Reportes:

2.1.2.1 Especiales:

En caso de que se llegaran a sobrepasar las normas de operación, el contralor Interno deberá Informar el mismo día al Director de *Trade* sobre las cuentas con problemas, especificando en qué consisten dichos problemas, con copia a los directores de países y Dirección de ventas.

Dirección de ventas comunicará a los consultores que corresponda, para que ellos a su vez comuniquen a los clientes cuyas cuentas se encuentran en dicha condición.

2.1.2.2 Estadísticos Mensuales y anuales:

- Número de cuentas en operación
- Volumen total y promedio diario operado
- Rendimiento promedio de todas las cuentas en operación
- Estado de pérdidas y ganancias de *Trade* al cierre de cada periodo
- Número de operaciones realizadas
- Resumen de cuentas excedidas de los límites, que no hayan sido corregidas al cierre del período

2.2 Auditor Externo:

2.2.1 Definición de la función:

Certifica que CFO opera con apego a las normas establecidas, con base en los reportes del Contralor Interno;

Verifica el pago oportuno y completo a clientes, incluyendo aquellas cuentas que hayan registrado pérdidas;

Emitirá certificación de cumplimiento a más tardar en la primera semana siguiente al final de cada trimestre.

2.2.2 Características:

Pertenecer a una firma de consultora de reconocido prestigio internacional.

3. Política de ventas y cobros

3.1 Políticas de Ventas:

3.1.1 Clientes de la casa:

Todo cliente que haya llegado a CFO atraído por cualquier tipo de publicidad en cualquier medio masivo de comunicación, especializada o no, así como aquellos que en el pasado hayan sido clientes de asesores que por cualquier causa se encuentren desvinculados de CFO, serán considerados como "clientes de la casa". Por lo tanto, no generarán comisión para ninguna persona en lo particular y serán atendidos por Atención al Cliente, quien asume las funciones y obligaciones de consultor ante dichos clientes.

3.1.2. Tasas de rendimiento:

Las tasas de rendimientos deberán ser revisadas por el Consejo por lo menos una vez al mes y solo podrán ser modificadas por esta instancia y ningún director tendrá la facultad de autorizar rendimientos por arriba de la tabla vigente.

Todo cliente que goce de rendimientos por arriba de lo establecido en la tabla vigente, seguirá gozando de los mismos únicamente hasta el vencimiento del contrato.

Cualquier diferencia que se de a favor de un cliente, entre la tasa de rendimiento pactada y la tabla de rendimientos vigente, será cubierta con las comisiones del asesor al que corresponda, y si fuera el caso, descontada de los ingresos de otras personas que hayan avalado el pacto, ya sea autorizando el contrato o de cualquier otra manera.

3.1.3 Valor mínimo de contratos con clientes:

Se autoriza la prestación del servicio a clientes con sumas iguales o mayores a la cantidad mínima necesaria para operar en los mercados autorizados por el Consejo, establecida por el Director de *Trade*.

Clientes con cantidades menores, serán remitidos a uno o más fondos especializados para este fin, debidamente registrados en las instancias gubernamentales que la ley indique; administrado por empresa especializada en administración de fondos ajena a CFO, debidamente aprobada por el Consejo.

El Consejo solamente podrá aprobar la operación de fondos administrados por empresas especializadas que estén debidamente registradas en las instancias gubernamentales que la ley indique, y que tengan por lo menos cinco años de operación.

También podrá operar fondos administrados por instituciones financieras fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos

3.1.4 Comisiones:

Las comisiones por ventas únicamente podrán ser autorizadas por el Consejo y deberán ser revisadas por lo menos al final de cada semestre del año.

3.1.5. Características de los contratos de operación:

Los contratos que CFO suscriba con sus clientes serán de prestación de servicios técnicas de operación de cuentas individuales y no de naturaleza financiera.

Podrán ser firmados por cualquier director que goce de representación legal que le permita contraer este compromiso en nombre de la empresa.

El director que firme un contrato, asume la responsabilidad de haber verificado el procedimiento de aprobación de clientes y que la tasa de rendimiento pactada en el mismo este de acuerdo con la tabla vigente.

El plazo de los contratos deberá estar contemplado dentro de los plazos aprobados por el Consejo, no podrán contener obligaciones para CFO que no estén contenidos en la presente acta, y deberán ser claros en cuanto a los derechos de los clientes.

Todos los contratos de prestación de servicio técnico de operación de cuentas individuales deberán ser uniformes, en forma de formulario autorizado por el Consejo.

3.1.6. Calidad de los clientes:

Se crea el Comité de aprobación de clientes conformado por lo menos por tres directores miembros del Consejo, quienes tendrán que aprobar a todos y cada uno de los clientes de acuerdo con los siguientes principios generales:

- a. Ser empresa privada o persona individual
- b. No dedicarse ni estar vinculada con apuestas, agio, prostitución, producción o venta de estupefacientes
- c. No estar vinculada directa o indirectamente en la comisión de delitos
- d. No ser figura política ni militar, o institución pública
- e. Ser aprobado por el Comité

3.2 Política de Cobros:

El valor del cobro de honorarios a clientes de cuentas individuales, deberá ser definido por *Trade*, de acuerdo con lo establecido en el contrato a más tardar el ante penúltimo día hábil de cada mes, quien elaborará y transferirá el reporte a Administración y ventas, a más tardar el siguiente día hábil.

Atención al Cliente deberá notificar a todos los clientes, con copia a los asesores, a más tardar el día hábil siguiente a la fecha en que haya recibido las liquidaciones de Finanzas

La ejecución de los cobros queda a cargo de todos y cada uno de los consultores, incluyendo a Atención al cliente, cada quien a sus propios clientes, bajo la coordinación de la Dirección de ventas.

Si cinco días hábiles después de notificados los clientes, algún asesor no ha ejecutado la totalidad de los cobros, el pago de sus comisiones se suspenderá para el próximo mes, siempre y cuando tenga al día los cobros correspondientes a ese mes. En caso contrario, dicho pago se seguirá acumulando hasta el mes en que tenga al día todos sus cobros. Se excluye de esta norma aquellos cobros que no haya sido posible realizar por errores en los cálculos.

Los contratos de clientes con mora mayor de dos meses sin causa justificada, deberán ser rescindidos sin ninguna responsabilidad de parte de CFO.

Queda a discreción de Finanzas y Ventas la consideración de casos especiales en cuanto a la suspensión del pago de comisiones.

4. Procesos de calidad

4.1 Cumplimiento con los clientes externos e internos:

Tanto Ventas como Atención al Cliente y Finanzas, son responsables directos del estricto cumplimiento de los compromisos contraídos con los clientes, dentro de las fechas establecidas, conservando la máxima calidad y exactitud en los documentos e instrumentos legales que se entreguen, tales como contratos, liquidaciones, cheques de pago por compensación de pérdidas, etc.

Lo anterior no excluye al resto de personal, pues la totalidad de la organización deberá estar enfocada a la máxima calidad de la atención al cliente

5. Información

Toda información que se emita, debe ser exacta, clara, periódica, oportuna, estandarizada y comprobable

5.1 Información hacia el exterior: Es aquella que se emite tanto para el público en general como para clientes específicos.

5.1.1 Cambio de imagen y estandarización del material de venta:

- Consiste en utilizar formas y colores iguales en todos los países, tanto en los *brochures* como en la página de Internet, la presentación de ventas y cualquier otro material que se disponga utilizar para fines de ventas.
- Para el efecto se utilizarán los servicios de asesores expertos
- Deberá definirse antes de concluir el 2,006, la estrategia de comunicación al público para atraer clientes

5.1.2 La estrategia de comunicación: deberá comprender un programa de relaciones públicas, consistente principalmente en eventos académicos

5.1.3 Capacitación: continúa para todo el personal

5.1.4 Programa de información periódica y constante a clientes que contenga información actualizada sobre los mercados, las operaciones de CFO, aspectos macroeconómicos de todos los países y los estados de cuenta individuales de cada cliente. Para el efecto, y sin carácter exclusivo, a partir del 2007 se elaborará y publicará la memoria anual de labores.

5.2 Información interna:

Mensualmente deberá circularse a todos los directores de áreas y países, las estadísticas actualizadas de los últimos 6 meses de los siguientes rubros, los que a su vez deberán trasladarlos a sus correspondientes equipos de ventas:

- Rendimientos a clientes promedio
- Estados de Resultados de la empresa
- Rendimientos operativos
- Niveles de captación por país

Queda constituido el “Comité de Calidad” entre: Ventas, AC, Finanzas y operaciones”, a partir de la presente fecha.

6. Informática

El Consejo deberá decidir la política de informática, siguiendo el lineamiento general de la estandarización internacional.

7. Auditoría externa

Consiste en someter a la vigilancia de un auditor externo, el manejo operativo de las cuentas individuales y la contabilidad

8. Contabilidad bajo estándares internacionales

Deberán adoptarse los estándares internacionales en el proceso contable
La contabilidad será diaria y reportada mensualmente.

En este acto se autoriza la contratación de ASETEC para el servicio de contabilidad, lo que puede ser revocado por el Consejo en cualquier momento.

9. Marketing plan bajo estándares internacionales

Deberá estar basado en las decisiones vertidas en este documento y será específico en cuanto a:

- Identificación del target.
- Meta de posicionamiento de CFO.
- Meta de posicionamiento del producto.
- Estandarización de colores, logos, mensajes, textos, etc.

- Campaña de relaciones públicas.
- Campaña para un año completo con retro-alimentación trimestral.
- Campaña de publicidad.
- Análisis del mercado y la competencia.
- Todo lo que involucra un plan de mercadeo profesional y completo.

10. Creación y normativa del fondo de reserva

En el presente acto se establece el Fondo de Reserva, con el fin de mantener los recursos necesarios para cubrir eventuales desgastes en el capital propiedad de clientes.

El Fondo de Reserva estará normado por los siguientes principios:

1. El nivel mínimo del fondo será del 20% por arriba del valor de pérdida máxima permisible en operación (pisos) promediado entre los distintos mercados en que CFO opere.
2. El fondo será constituido por un aporte inicial a ser determinado por el Consejo y posteriormente, con las utilidades mensuales de la empresa
3. El valor máximo del fondo será determinado posteriormente por el Consejo
4. El fondo estará a cargo de una administradora de fondos especializada, legalmente constituida en el país en que corresponda, y previamente autorizada por el Consejo, o en su defecto, en un fideicomiso.

5. La persona jurídica encargada de la administración del fondo, no podrá invertir sus recursos en ningún tipo de operación ni instrumento que no sean los Bonos del Tesoro de los EEUU y bienes inmuebles que CFO adquiera en el territorio guatemalteco
6. El administrador del fondo deberá conocer los contratos de operación de las cuentas individuales para que pueda proceder adecuadamente
7. El administrador del fondo solo podrá hacer pagos de capital directamente a cuentas de los clientes de cuentas individuales, por lo que cualquier solicitud girada por CFO, sus representantes o personal, deberá ser ignorada, excepto si el fondo es superior al máximo establecido por el Consejo, si la cantidad solicitada no hace disminuir el fondo a niveles por debajo del mínimo, y que la solicitud este respaldada por decisión del consejo debidamente anotada en acta.
8. En este acto se aprueba por unanimidad contratar a Planeación del Futuro, S. A. como administrador del fondo.

11. Aplicación general del presente reglamento y modificaciones:

Las políticas generales definidas en el presente reglamento, deberán ser de aplicación obligatoria en todas las oficinas que CFO abra en el futuro en otras naciones, y solamente podrán ser modificadas en Asamblea General de Accionistas.

Acta de Consejo

Reglamento de operación del mercado spot de euros:

1.2.1 Techos y pisos:

- **Techo:** 38 pips
- **Piso:** 25 pips

1.2.2 Exposición máxima: 14% del valor del capital de las cuentas individuales para las que se hace una misma operación:

Primera etapa: Hasta el 7% del valor de dicha suma

Segunda etapa: La exposición supera el 7% de dicha suma, pero no podrá ser mayor del 14%. En este caso, deberá hacerse bajo conocimiento del Consejo.

Fuente: Central de Futuros y Opciones, S. A.

Procedimiento inicio de relaciones clientes cuenta individual

Asesor

Impresión y llenado de los formularios para apertura de cuenta.
Conseguir los documentos de respaldo, necesarios para abrir una cuenta.
Entregar papelería totalmente llena a administración.

Administración

Revisión de papelería completa.
Escaneo de toda la papelería
Envío de toda la papelería por e-mail a MAN
Confirmación de recepción en MAN

MAN

Revisión papelería completa
Envío al Departamento Legal
Apertura de cuenta del cliente en MAN.

Asesor

Trámite de Transferencia del dinero del cliente a MAN.
El asesor debe llevarle al cliente la Orden de Operación para su firma, con fecha un día después de haber llegado el dinero a MAN.
El asesor le da a Director de Ventas la Orden de Operación para que la firme.
El asesor me entrega la Orden de Operación con todas las firmas.

Administración

Director Administrativa/Financiera prepara el contrato con fecha y datos que contenga la Orden de Operación y debe dársela a Director General con la Orden de Operación completa, y él así dará su visto bueno y firmará el contrato. Luego se envía a autenticar.

Ya autenticado Director Administrativa/Financiera se lo entrega al asesor, con una copia para que se lo lleve al cliente.

Asesor

El cliente deberá firmar en frente del asesor el contrato original (el cual le debe de quedar al cliente), y debe de firmar cada hoja de la copia del contrato (que lo debe de regresar a oficinas).

Entregarle la copia del contrato a Director Administrativa/Financiera para su archivo.

Fuente: Central de Futuros y Opciones, S. A.

Procedimiento inicio de relaciones fondo sólido esmeralda II

Asesor

Llenar Hoja de datos cliente

Pedir fotocopia de documentos de identificación de cada firmante y fotocopia de recibo de luz, agua o teléfono

Llenar completamente, los formularios de la IVE, de inicio de relaciones

Comprobar datos del cliente y que firme el cliente.

Firmar en la parte última donde dice quien lleno el documento.

Luego pasárselo a Director de Ventas para que lo revise y lo firme en la parte donde dice quién revisa el documento.

Luego pasar el expediente completo junto con el cheque, a la oficial de cumplimiento o su suplente, Director Administrativa/Financiera.

Oficial de cumplimiento:

Pedirá la investigación del cliente respectivo a INFORNET y según el resultado, lo adjuntará al expediente y firmará de autorizados los formularios de la IVE.

Procederá a depositar el dinero y enviarlo a MAN. Si el cheque se entrega después de las tres de la tarde, el cheque se deposita al día siguiente.

Archivará copia del expediente completo del cliente en documentos de la IVE.

Se realizará en contrato respectivo, una vez hayan transcurrido los cinco días hábiles después de haber depositado el dinero en la cuenta del Fondo ó si ya ha sido confirmado por el Contralor de Trade que el dinero ya ingresó a la cuenta del Fondo de MAN (cualquiera de las dos que más convenga al cliente).

Asesor:

Ir  a dejar el contrato original para que el cliente lo firme y llevará una copia para que el cliente lo firme de recibido

Le entregará la copia a Director Administrativa/Financiera.

Se archivará el expediente junto con el contrato.

Fuente: Central de Futuros y Opciones, S. A.

Ejemplo de pruebas psicométricas

Figura 27 Prueba de escala de apreciación de estrés.

EAE

Apellidos y Nombres: Esquivel Espinoza Adolfo Arnaldo

Sexo: M F Edad: 24 Profesión: Ingeniero Industrial

Puesto al que aplica: _____

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) el recuadro de la escala a contestar.

G A S C

Compruebe que el número de la fila donde anota su respuesta, coincide con el del cuadernillo.

Ejemplo:	Castigo merecido	SI	NO	0	1	2	3	A	P
----------	------------------	----	----	---	---	---	---	---	---

SI	NO	Intensidad				Tiempo		SI	NO	Intensidad				Tiempo			
		0	1	2	3	A	P			0	1	2	3	A	P		
01.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	28.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
02.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	29.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
03.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	30.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
04.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	31.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
05.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	32.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
06.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	33.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
07.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	34.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
08.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	35.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
09.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	36.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
10.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	37.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
11.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	38.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
12.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	39.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
13.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	40.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
14.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	41.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
15.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	42.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
16.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	43.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
17.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	44.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
18.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	45.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
19.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	46.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
20.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	47.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
21.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	48.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
22.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	49.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
23.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	50.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
24.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	51.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
25.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	52.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
26.	SI	NO	0	1	2	3	A	P	53.	SI	NO	0	1	2	3	A	P
27.	SI	NO	0	1	2	3	A	P									

Numero de SI

En A= 10

Total= 19

En P= 9

Puntuaciones en Intensidad

A= 11

Total= 26 Centil= 15

P= 15

A
 1=0
 4=1
 4=2
 1=3
 11
 P
 0=0
 5=1
 6=2
 0=3
 0=4
 15

Figura 28 Prueba de inventario de personalidad para vendedores

I P V

Apellidos y nombre <i>Figueras Estrada Soler</i>	Edad <i>23</i>	Sexo <i>M</i>
Nivel de estudios alcanzado <i>Ing Industrial</i>	Actividad actual <i>Call center</i>	
EXPERIENCIA EN VENTAS:		
Tipo de actividad	Tiempo	

▶ EN CADA SITUACIÓN DEBE SEÑALAR SÓLO UNA ALTERNATIVA

1 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	19 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	37 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	55 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	73 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C
2 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	20 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	38 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	56 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	74 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C
3 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	21 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	39 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	57 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	75 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C
4 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	22 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	40 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	58 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	76 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C
5 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	23 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	41 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	59 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	77 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C
6 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	24 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	42 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	60 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	78 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C
7 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	25 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	43 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	61 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	79 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C
8 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	26 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	44 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	62 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	80 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C
9 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	27 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	45 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	63 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	81 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C
10 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	28 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	46 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	64 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	82 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C
11 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	29 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	47 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	65 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	83 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C
12 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	30 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	48 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	66 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	84 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C
13 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	31 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	49 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	67 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	85 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C
14 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	32 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	50 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	68 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	86 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C
15 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	33 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	51 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	69 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	87 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C
16 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	34 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	52 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	70 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	
17 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	35 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	53 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	71 <input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C	
18 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	36 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C	54 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	72 <input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C	

Compruebe si ha contestado a todas las cuestiones.

Copyright © by Les Éditions Du Centre Psychologie Appliquée, Paris (Francia)
 Copyright © 1983, 1998, 2001, 2005 by TEA Ediciones, S. A. Madrid (España) - Adaptado con permiso - Edita: TEA Ediciones, S. A., Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tintas **VIOLETA** y Si le presentan un ejemplar en tinta negra es una reproducción ilegal.
 En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España.

Figura 29 Prueba de toma de decisiones (Frente)



TEST DE TOMA DE DECISIONES
HOJA DE RESPUESTA

APELLIDOS Y NOMBRE: Figueras Estrada Salas Osvaldo
 FECHA DE NACIMIENTO: 17 junio 1983 EDAD: 23
 DIRECCIÓN: Calle 3-45E 2 Villa Nueva TELÉFONO: 1106699100
 FECHA DE EVALUACIÓN: 6-2-07 No: _____
 INSTITUCIÓN: _____ PLAZA: _____

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) el número que corresponde a su elección.

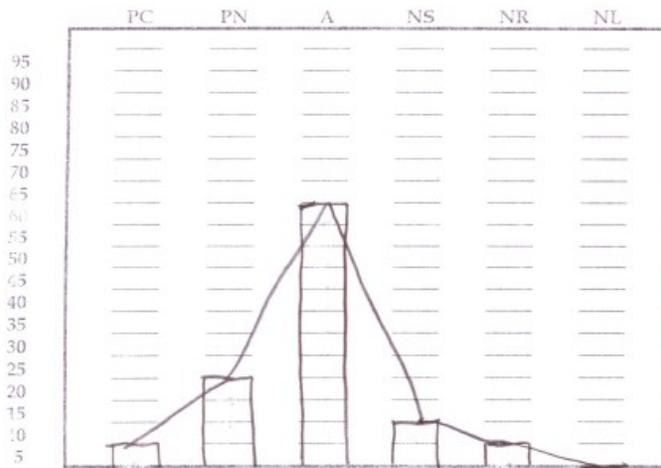
SITUACIONES	OPCIONES						SITUACIONES	OPCIONES					
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
I A				X			XI A						X
II PN	X						XII PN					X	
III PC			X				XIII A	X					
IV A			X				XIV NA				X		
V A					X		XV A					X	
VI NAS			X				XVI PN			X			
VII A	X						XVII A		X				
VIII A					X		XVIII A	X					
IX NAS			X				XIX A						X
X PN					X		XX A						X

Figura 30 Prueba de toma de decisiones (Dorso)

PUNTEOS BRUTOS PARA INTERPRETAR

ESTADO DEL YO		PUNTEO BRUTO x 5 =	TOTAL
PC	PADRE CRÍTICO	1 x 5 =	5
PN	PADRE NUTRITIVO	4 x 5 =	20
A	ADULTO	12 x 5 =	60
NS	NIÑO SUMISO	2 x 5 =	10
NR	NIÑO REBELDE	1 x 5 =	5
NL	NIÑO LIBRE	0 x 5 =	0

EGOGRAMA
ÍNDICE DE ESTADOS DEL YO



5779

Figura 32 Prueba de valores interpersonales (Dorso)

Marque sus contestaciones en la columna B →

	B
46 Tomar las decisiones en mi grupo.....	+ - ○ ○
47 Que haya gente interesada en mi bienestar.....	○ ●
48 Hacer lo que se considera correcto y habitual.....	● ○
49 Que las demás personas me admiren.....	+ - ○ ●
50 Poder desentenderme de las cosas que me rodean si así me place.....	● ○
51 Trabajar por el bienestar de otras personas.....	○ ○
52 Que la gente me comprenda.....	+ - ○ ●
53 Hacer aquello que esté admitido como correcto y apropiado.....	● ○
54 Ayudar a los demás.....	○ ○
55 Ser libre de ir y venir donde y cuando me plazca.....	+ - ○ ●
56 Tener una gran influencia.....	○ ○
57 Cumplir las normas sociales de comportamiento.....	● ○
58 Ser tratado con amabilidad.....	+ - ○ ○
59 Dirigir a otros en su trabajo.....	● ○
60 Compartir mis bienes con las demás personas.....	○ ○
61 Tener libertad para dejar de cumplir ciertas reglas o normas.....	+ - ○ ●
62 Tratar a todo el mundo con suma amabilidad.....	● ○
63 Mostrar respeto a mis superiores.....	○ ○
64 Que la gente me trate con comprensión.....	+ - ○ ●
65 Capitanear el grupo del que forme parte.....	○ ○
66 Seguir unas normas estrictas de conducta.....	● ○
67 Ocupar en mi trabajo un puesto o cargo de importancia.....	+ - ○ ●
68 Ser mi propio amo.....	○ ○
69 Recibir aliento de los demás.....	○ ○
70 Que mi nombre sea conocido de mucha gente por mi reputación.....	+ - ○ ●
71 Contribuir mucho a las obras de beneficencia social.....	○ ○
72 Ser el responsable de un grupo de personas.....	● ○
73 Hacer amistad con los menos afortunados.....	+ - ○ ●
74 Ocupar un puesto en el que no tenga que obedecer órdenes.....	○ ○
75 Recibir elogios de las demás personas.....	○ ○
76 Tener a otras personas trabajando bajo mi dirección.....	+ - ○ ○
77 Que la gente haga comentarios favorables sobre mí.....	○ ○
78 Que se me permita hacer las cosas a mi modo.....	○ ○
79 Alternar con personas muy conocidas, populares o famosas.....	+ - ○ ●
80 Ajustarme estrictamente a las reglas y normas.....	○ ○
81 Ser comprensivo con aquellos que tienen algún problema.....	○ ○
82 Que la gente considere que soy muy importante.....	+ - ○ ○
83 Disponer los asuntos en la forma que mejor me convenga.....	○ ○
84 Ser una persona influyente.....	● ○
85 Tener modales sociales correctos y apropiados.....	+ - ○ ○
86 Dejar a un lado mis asuntos para auxiliar a otros.....	○ ○
87 Que haya gente dispuesta a prestarme su ayuda.....	○ ○
88 Ser mirado con cariño y confianza por los demás.....	+ - ○ ○
89 Hacer las cosas de acuerdo con las costumbres.....	○ ○
90 Poder vivir mi vida exactamente como desee.....	○ ○

PD S Re C 17 R 10 I 10 B 12 L 12 87

PC 70 35 20 40 20 70

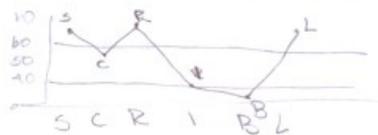


Figura 33 Prueba de valores personales (Frente)

SPV

Apellidos y nombre: Regina Estroder Valle Cruz Edad: 53 Sexo: M
 Centro: _____ Curso/Puesto: _____
 Estado Civil: _____ Fecha: _____

Este cuestionario contiene unas frases que expresan cosas que las personas consideran importantes sobre su modo de vivir; se presentan en grupos de tres.

Su tarea consiste en leer atentamente las tres frases de cada grupo y elegir, aunque en algunos casos le sea difícil decidirse, la que indique lo MÁS IMPORTANTE para Ud. Para señalarla, marque la alternativa de la columna + (rellenar). Luego debe elegir, entre las dos frases restantes, la que indique lo MENOS IMPORTANTE para Ud. y marcar la alternativa de la columna - (rellenar).

Marque sus contestaciones en la columna A →

	+	-
1. Trabajar en algo difícil.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. Tener bien definidos los objetivos y metas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. Tener mis asuntos claros y en orden.....	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ser práctico y eficiente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. Buscar diversión y entretenimiento.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. Mejorar de modo continuo mis capacidades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Saber exactamente lo que intento llevar a cabo.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8. Considerar las cosas desde un punto de vista práctico.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
9. Dirigir mi acción a la resolución de los problemas.....	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Hacer cosas nuevas y diferentes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
11. Hacer las cosas con toda perfección	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12. Tener un objetivo muy definido adonde dirigirme	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mantener muy claras mis metas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Programar mi tiempo con antelación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
15. Actuar con una firme convicción.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
16. Hacer cosas nuevas y diferentes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
17. Sacarle buen partido a todo lo que poseo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
18. Tener un objetivo muy definido adonde dirigirme	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Alcanzar la calidad más alta en mi trabajo.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
20. Llevar una vida bien organizada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Poder viajar mucho.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
22. Poner mucho cuidado en mis asuntos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
23. Solucionar un problema con rapidez	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
24. Ser metódico en lo que hago	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Tener experiencias nuevas o poco habituales.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
26. Sacar el mejor partido al dinero que gasto.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
27. Tener muy organizados mis hábitos de trabajo.....	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Hacer cosas que jamás había hecho antes.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
29. Hacer más de lo que generalmente se espera de mí	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
30. Conocer exactamente el fin al que me dirijo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Mantenerme firmemente en mis convicciones	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
32. Tener experiencias variadas.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
33. Acabar lo que he comenzado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Buscar e informarme bien antes de comprar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Llegar a decisiones bien definidas en los asuntos.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
36. Ordenar bien las cosas en su sitio	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
37. Ser metódico en mi trabajo.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
38. Tener la experiencia del riesgo.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
39. Enfrentarme a un problema complejo.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
40. Buscar e informarme bien antes de comprar	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
41. Llegar a decisiones bien definidas en los asuntos.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
42. Ordenar bien las cosas en su sitio	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
43. Cuidar bien lo que me pertenece	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
44. Mantenerme firme en mis propias opiniones y creencias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Planificar mi trabajo con antelación.....	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuelva esta página y continúe en la columna B.

A

Figura 34 Prueba de valores personales (Dorso)

Marque sus contestaciones en la columna B →		B	
		+	-
46. Tener un objetivo en mente y trabajar en esa dirección	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Hacer cosas que sean muy provechosas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Hacer algo importante	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Intentar cosas diferentes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Hacer las cosas de manera organizada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Tener mucho éxito en todo lo que intento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Llevar una vida muy ordenada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Ser muy cuidadoso con mis pertenencias	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Ir siempre directamente al punto clave	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Ir a lugares extraños y poco habituales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Ser sistemático en mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Perseguir un problema hasta su solución	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Ponerme cotas muy altas en mis exigencias	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Tener metas y objetivos muy específicos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Hacer cosas que son nuevas y diferentes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Mantener en buenas condiciones mis asuntos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Dedicar toda mi energía en la realización de una meta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Tener una posición muy clara sobre los temas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Hacer frecuentes viajes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Hacer las cosas según un plan preestablecido	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Tomar las decisiones rápidamente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Ser muy cuidadoso con mi dinero	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Ser capaz de superar cualquier obstáculo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Hacer cosas que son peligrosas y excitantes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Tener convicciones firmes y fuertes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Tener objetivos bien definidos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Mantenerme siempre limpio e impecable	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Hacer cosas bien remuneradas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Ser una persona muy ordenada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Tener una posición muy clara en todo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Experimentar lo que se sale de lo corriente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Sacar el mejor partido de mi dinero	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Trabajar en un problema difícil	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. Tener una tarea importante que me ponga a prueba	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. Abordar directamente un problema	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81. Hacer las cosas de manera metódica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. Saber con precisión a donde me dirijo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Esforzarme por cumplir alguna cosa importante	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. Hacer las cosas de modo práctico y eficiente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Tener un enfoque sistemático para hacer las cosas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Llegar a una decisión y mantenerme en ella	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Tener mucho cuidado de lo que me pertenece	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Buscar la aventura	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Tener en mente un camino claro de acción	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Ser capaz de hacer las cosas de una manera mejor	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

PD P 6 A 21 V ^{Variedad} 14 D 17 O ^{orden} 17 G ^{Metas} 13 88
 PC 3 80 90 65 40 6

Figura 35 Prueba de percepción de diferencias “CARAS” (Frente)

N.º 21

PD	51
PC	90
PT	
GN	

CARAS

TEST DE PERCEPCIÓN DE DIFERENCIAS

Apellidos y nombre: HURENDE RAFAEL Edad: 34 Sexo: M

Empresa: Categoría:

Centro de enseñanza: Curso:

INSTRUCCIONES

Observe la siguiente fila de caras. Una de las caras es distinta a las otras. La cara que es distinta está marcada.



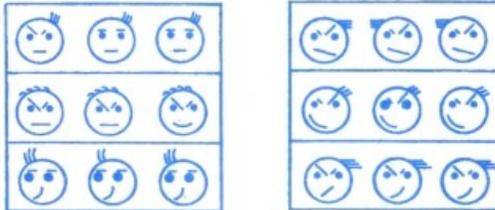
¿Ve Ud. el motivo por el cual la cara del medio está marcada? La boca es la parte distinta.

A continuación hay otra fila de caras. Mírelas y marque la que es diferente de las otras.



Deberá haber marcado la última cara.

A continuación encontrará otros dibujos parecidos para practicar. En cada fila de tres figuras, marque la cara que es distinta de las otras.



Cuando se le indique, vuelva la hoja y marque las restantes caras en la misma forma. Trabaje rápidamente, pero trate de no cometer equivocaciones.

ESPERE LA SEÑAL DE COMIENZO



Copyright © 1973 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si se presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Dalganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 23437 - 1973.

Figura 36 Prueba de percepción de diferencias “CARAS” (Dorso)



12 51

Agresividad

La agresividad es un estado emocional que consiste en sentimientos de odio y deseos de dañar a otra persona, animal u objeto. La agresiones cualquier forma de conducta que pretende herir física y/o psicológicamente a alguien. Es un factor del comportamiento normal puesto en acción ante determinados estados para responder a necesidades vitales, que protegen la supervivencia de la persona y de la especie, sin que sea necesaria la destrucción del adversario.

KAPLAN Y SAOLK hicieron una descripción de la agresividad patológica.

- Autodestructiva.
- Consecuencia de un problema emocional no resuelto.
- No realista.
- No resuelve problemas.

Objetivos de la agresión

- Causar daño a la víctima
- Coerción (Influir en la conducta de otras personas).
- Poder y dominio (demostrar el poder que tienes en la familia).
- Reputación e imagen (el líder a veces se muestra agresivo dentro del grupo).

Clasificaciones según Valzelli

- En función de los objetivos: instrumentales y no instrumentales (si tiene un objetivo o no).
- En función del grado de control: conscientemente controlada o impulsiva.
- En función de su naturaleza física: acciones físicas o afirmaciones verbales.
- En función del desplazamiento: Directa o indirectamente (no se agrede al causante de la agresión sino que se desplaza contra un objeto).
- Función interna o externa: Auto agresión (suicidio) o heteroagresión.

Teorías sobre la agresividad

- Teoría activas: Teoría psicoanalítica.
- Teoría etológica (interna, motivacional e innata).
- Teorías reactivas (reacción frente a un estímulo del medio ambiente).
- Teoría de Dolland y la teoría de Bandura del aprendizaje.

Factores que influyen en la expresión de la agresión

- Biológicos
- Psicológicos o ambientales

Manejo de conflictos

Conflicto

Es la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dos ideas contradictorias); o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

Tipos de conflicto

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización se dedica a alcanzar sus objetivos.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

- **Conflicto Funcional:** Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.
- **Conflicto Disfuncional:** Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Clases principales de conflicto:

1. **Conflicto de rol múltiple:** un ejemplo de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

2. Escasos recursos: en todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

3. Valores y prioridades diferentes: el conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.

4. Diferencia de percepción de un problema: a pesar de que los miembros de una empresa puedan estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Pasos que el directivo debe seguir para manejar un conflicto

En cualquier etapa del proceso, la disputa deber ser guiada por algún miembro de la dirección. La solución del problema en gran parte descansa en la dirección, la mejor oportunidad de solución radica en la primera etapa del proceso, antes de que el conflicto se agrave. Por eso muchas empresas entrenan específicamente a sus supervisores para manejar conflictos apropiadamente.

1. Reconocer y definir la naturaleza de insatisfacción

La forma y actitud como el supervisor recibe la queja es muy importante. Como buscamos un convenio o integración de intereses, las barreras psicológicas son inconvenientes en esta situación. El supervisor debe partir de la hipótesis de que el empleado obra de buena fe; es bueno no prejuizar sobre la base de la experiencia pasada en otras situaciones con otros empleados. El supervisor no debe dar la impresión de estar tan ocupado y que tan solo asiente lo que el trabajador le dice por simple condescendencia complaciente hacia el. El supervisor debe desarrollar destreza para definir en forma concreta el conflicto, de lo contrario será necesario revisar una y otra vez el expediente.

2. Ser concreto al obtener los hechos. La determinación del motivo de insatisfacción requiere esfuerzo.

Los hechos se deben separar perfectamente de las opiniones e impresiones de cualquier factor de orden subjetivo. Al reunir los hechos se debe ponderar su importancia y cotejarlos con informes de antecedentes, tales como: calificación de méritos, puntajes al respecto de las tareas del cargo, informes de asistencia y sugerencias, etc. El supervisor debe estar pendiente de escribir y guardar un archivo de cada uno de los motivos particulares de queja o conflicto, sobre todo cuando a uno como supervisor se le llama a testificar.

3. Analizar y decidir.

Cuando un problema esta definido y los hechos están a la mano, el directivo debe analizarlos y evaluarlos; luego, debe tomar alguna decisión. A menudo hay más de una solución posible. El directivo debe estar conciente de su decisión porque puede sentar un precedente, en el departamento, o en la compañía. Una sentencia equivocada, puede dar pábulo para impugnar un fallo en el futuro.

4. Dar contestación.

Aunque una solución tomada por el supervisor sea adversa al empleado, alguna respuesta es mejor que nada. A menudo los trabajadores aceptan decisiones que les son adversas cuando tales decisiones tienen una fundamentación legítima, que les es explicada. En el evento de una apelación a una siguiente etapa del proceso, se debe tener a la mano la decisión y las razones por las cuales se obro de esa manera, apropiadamente escritas y archivadas.

5. Seguimiento.

El propósito de esta fase de seguimiento es determinar si el choque de intereses ha sido resuelto. El seguimiento revela si el caso ha sido manejado satisfactoriamente o de manera equivocada, o si se hace necesaria una redefinición del problema, una predeterminación de los hechos, un análisis de los mismos, una solución y por supuesto un seguimiento.

Entre los errores más comunes que se encuentran en la dirección del proceso que nos preocupa aquí, se encuentra: 1) la investigación muy superficial y apresurada de los hechos; 2) la expresión, por parte de las directivas de opiniones previas al tiempo en el que todos los hechos pertinentes se hayan reunido; 3) el no mantenimiento de los registros de archivos pertinentes para clarificar la situación, para concretar los hechos; 4) la prevalencia de la opinión directiva para prejuzgar los hechos, en vez de hacerse un intercambio de ideas para ayudar al convenio; 5) la sentencia equivocada del conflicto, error que puede dar como resultado un segundo conflicto, derivado de este. El seguimiento es el paso en el procedimiento que nos dice cuando se ha cometido un error de manejo.