



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

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS AL SISTEMA DE
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA
TERCIARIA HSE CONSTRUCTORES, S.A.**

Juan Manuel Furlán Artiga
Asesorado por el Ing. Orlando Alberto Furlán Cámara

Guatemala, febrero de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS AL SISTEMA DE GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA TERCIARIA HSE
CONSTRUCTORES, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

JUAN MANUEL FURLÁN ARTIGA

ASESORADO POR EL ING. ORLANDO ALBERTO FURLÁN
CÁMBARA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa
EXAMINADOR	Inga. María del Rosario Colmenares Samayoa
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:

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA TERCIARIA HSE CONSTRUCTORES, S.A.

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, el 27 de noviembre de 2007.



JUAN MANUEL FURLÁN ARTIGA

martes, 07 de octubre de 2008

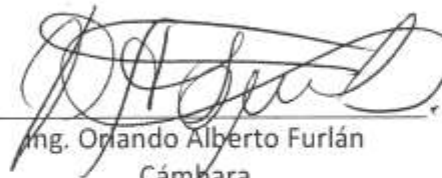
Ing. Francisco Gómez
Director de Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Gómez.

Después de brindarle el acompañamiento y asesoría necesarios al alumno JUAN MANUEL FURLÁN ARTIGA para la conclusión de su trabajo de graduación: IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TERCIARIA HSE CONSTRUCTURES, S.A., cuenta con mi aprobación para que lo presente ante esa Facultad.

Sin otro particular,

Atentamente,



Ing. Orlando Alberto Furlán
Cámara
Colegiado 1029



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TERCIARIA HSE CONSTRUCTORES, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Juan Manuel Furlán Artiga**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS


Ing. Edwin Josué Ixpata Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Edwin Josué Ixpata Reyes
Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 712P

Guatemala, febrero de 2009.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA TERCIARIA HSE CONSTRUCTORES, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Juan Manuel Furlán Artiga**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2009.



/mgp

ACTO QUE DEDICO A:

Mis padres	Licda. Telma Artiga Monterroso e Ing. Orlando Alberto Furlán Cámara
Mi esposa	Lic. Sharon Estrada Ticas
Mi hijo	José Joaquín Furlán Estrada
Mi abuela	Consuelo Monterroso Vda. de Artiga
Mis abuelos	María Julia Cámara, Fernando Furlán Comparini, y Joaquín Artiga De León un homenaje a su memoria
A los profesionales	Arq. Jazmín De La Vega de Furlán e Ing. Roberto De León Escobar

AGRADECIMIENTOS A:

Mi madre	Telma Artiga Monterroso, por compartir conmigo su maravillosa visión de la vida.
Mi padre	Orlando Alberto Furlán Cámara, por todas sus enseñanzas y apoyo solidario.
Mis hermanos	Orlando, Andrés, Jazmine y Diego, por compartir el mismo espacio del amor y la esperanza.
Mi esposa	Sharon Estrada, por su amor y su amistad.
Mi hijo	José Joaquín, por ser mi horizonte.
Los profesionales	Jazmín De La Vega, por su apoyo y cariño. Roberto de León, por su amistad.
Todos los colaboradores de la empresa	Por la oportunidad que me brindaron para desarrollar este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 La empresa.....	1
1.1.1 Ubicación.....	1
1.1.2 Historia	1
1.1.3 Misión	2
1.1.4 Visión.....	2
1.1.5 Valores organizacionales	3
1.1.6 Filosofía.....	3
1.2 Fundamento teórico.....	4
1.2.1 Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	4
1.2.1.1 Modelos contemporáneos	4
1.2.1.2 Política de personal.....	7
1.2.1.2.1 Proceso global de Administración de Recursos Humanos..	7
1.2.1.3 Aplicación y provisión de los Recursos Humanos.....	8
1.2.1.3.1 Integración y socialización	8
1.2.1.3.2 Análisis del potencial humano.....	8
1.2.1.3.2.1 Para qué hace falta evaluar el potencial humano	8
1.2.1.3.3 Análisis de puestos	9
1.2.1.3.4 Clima y cultura organizacional	13
1.2.1.3.4.1 Clima organizacional.....	13

1.2.1.4.6.1	Conceptos de capacitación	48
1.2.1.4.6.2	Importancia de la capacitación de Recursos Humanos.	50
1.2.1.4.6.3	Beneficios de la Capacitación.	50
1.2.1.4.6.4	Cómo establecer objetivos de la capacitación.	52
1.2.1.5	Dirección y control	52
1.2.1.5.1	Dirección	52
1.2.1.5.1.1	Tipos de Dirección	53
1.2.1.5.1.2	Características de la Dirección	54
1.2.1.5.2	Control.....	56
1.2.1.5.2.1	Finalidad del control	56
1.2.1.5.2.2	Proceso de control	57
1.2.1.5.3	Concepto liderazgo	59
1.2.1.5.4	Roles directivos	60
1.2.1.5.5	Funciones administrativas del liderazgo.....	61
1.2.1.5.5.1	Funciones interpersonales	61
1.2.1.5.5.2	Funciones informativas	62
1.2.1.5.5.3	Funciones decisorias	63
1.2.1.5.6	Estilos de liderazgo	64
1.2.1.5.7	Toma de decisiones	67
1.2.1.5.7.1	Racionalidad en la toma de decisiones.....	67
1.2.1.5.7.2	Evaluación de alternativas	68
1.2.1.5.7.3	Decisiones programadas y no programadas.....	69
1.2.1.5.7.4	Toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre	69
1.2.1.5.8	Medios de control.....	70
1.2.2	<i>Outsourcing</i>	72
1.2.2.1	Definiciones y consideraciones	72
1.2.2.2	Historia	73
1.2.2.3	Utilidad	74
1.2.2.4	Riesgos	75

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	77
2.1 Estructura organizacional	77
2.1.1 Gobierno empresarial.....	77
2.1.2 Organigrama	78
2.1.3 Organización funcional.....	78
2.1.3.1 Funciones gerenciales	80
2.1.3.2 Funciones administrativas.....	84
2.2 Procesos de administración de Recursos Humanos	85
2.2.1 Prestaciones laborales	85
2.2.1.1 Salario ordinario y bonificaciones	86
2.2.1.2 Bonificaciones para los trabajadores	86
2.2.1.3 Aguinaldo.....	87
2.2.1.4 Jornadas de trabajo	87
2.2.1.5 Vacaciones	87
2.2.1.6 Despido e indemnización	88
2.2.1.6.1 Liquidación de un trabajador.....	88
2.2.1.7 Contrato individual de trabajo	89
2.2.1.8 Derechos de la mujer embarazada	89
2.2.2 Dotación de personal	90
2.2.3 Capacitación y desarrollo	91
2.2.4 Evaluación del desempeño	92
2.2.5 Bienestar y salud ocupacional.....	93
2.2.5.1 Compromiso de HSE con CEMPRO OHSAS	95
2.3 Sistema de información	96
2.3.1 Hardware.....	96
2.3.2 Software	97
2.3.2.1 Forma de pago de la nómina quincenal.....	98
2.3.2.2 Funciones de la hoja electrónica.....	98
2.3.2.3 ¿Qué campos se posee la nómina y cómo llenarlos?.....	99

2.3.2.4 Campos que calcula la hoja electrónica	100
2.3.3 Redes informáticas	101
2.4 Análisis de registros.....	102
2.4.1 Manuales	103
2.4.2 Formatos físicos y electrónicos	104
2.4.3 Registros legales	106
2.5 FODA.....	108
2.5.1 Fortalezas.....	108
2.5.2 Debilidades.....	109
2.5.3 Amenazas.....	109
2.5.4 Oportunidades	110
2.5.5 Identificación del problema principal.....	110
3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	111
3.1 Creación de políticas para la gestión de recursos humanos	111
3.1.1 Responsabilidad compartida	113
3.1.2 Conformación del equipo de trabajo.....	114
3.1.2 Remuneración	115
3.1.3 Relación con los clientes	117
3.2 Integración del nuevo sistema de gestión de recursos humanos	119
3.2.1 Reestructuración de los procesos de recursos humanos	119
3.2.1.1 Gestión organizacional	121
3.2.1.2 Reclutamiento	122
3.2.1.3 Selección.....	123
3.2.1.4 Contratación.....	124
3.2.1.5 Reemplazo y/o terminación laboral	125
3.2.1.6 Administración de salarios	126
3.2.1.7 Promociones, traslados e incrementos	127

3.2.1.8 Acciones diarias de trabajo	128
3.2.1.9 Inducción.....	129
3.2.1.10 Formación	130
3.2.2 Estrategias en la entrega del servicio	131
3.2.3 Creación de programas de capacitación	133
3.2.3.1 Evaluación de las necesidades de capacitación.	134
3.2.3.2 Diseño del programa de capacitación	136
3.2.3.3 Técnicas de capacitación.....	137
3.3 Implementación de sistema de manejo de información.....	138
3.3.1 Recursos de información.....	140
3.3.2 Creación de base de datos de recursos humanos	140
3.3.3 Módulo de capacitación y desarrollo	142
3.3.2 Módulo de acciones de personal.....	143
3.3.3 Módulo de selección y contratación de personal.....	143
3.3.4 Módulo de estructura organizacional	143
3.3.5 Módulo de mantenimiento de expedientes de personal	144
3.3.6 Módulo de administración de salarios	144
4. IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO	147
4.1 Planificación	147
4.1.1 Programación de la planificación	148
4.2 Requerimientos de recursos.....	149
4.2.1 Humanos.....	149
4.2.1.1 Perfil de aspirantes	149
4.2.2 Infraestructura	150
4.2.3 Software y hardware	150
4.3 Cronograma de actividades.....	151
4.4 Costo de implementación	155
4.4.1 Inversión inicial.....	155

4.4.2 Viabilidad	155
4.5 Pruebas de funcionalidad	156
4.8 Acceso a la información.....	157
4.8.1 Interacción de los colaboradores y clientes al sistema.....	157
4.9 Análisis Beneficio-Costo del proyecto.....	159
4.9.1 Técnicas para aclarar los beneficios y desbeneficios de un proyecto	160
4.9.1.1 Predicción de la demanda	160
4.9.1.2 Superávit del consumidor	160
4.9.1.3 “Con o sin proyecto”	160
4.9.2 El cálculo de la relación B/C	161
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	163
5.1 Evaluación y control del sistema.....	163
5.2 Revisión de los procesos de recursos humanos.....	163
5.2.1 Reclutamiento y selección	164
5.2.1.1 Solicitud de empleo	164
5.2.1.2 Entrevista inicial o preliminar.....	164
5.2.1.3 Entrevista de selección	165
5.2.1.4 Pruebas psicológicas	165
5.2.1.5 Entrevista final.....	165
5.2.1.6 Solicitud de documentos que informan sobre el candidato. ...	166
5.2.1.6 Examen médico.....	167
5.2.1.7 Decisión final	167
5.2.2 Formación y desarrollo	168
5.2.2.1 Inducción.....	168
5.2.2.1.1 Aspectos que debería contener el manual de inducción.	169
5.3 Evaluación de escalas salariales	171
5.3.1 Análisis de los salarios vigentes	171
5.3.1.1 Realizar una encuesta de sueldos	171

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Proceso de selección como secuencia de etapas de dificultad creciente	26
2. Interconexión empleado, empresa y motivación.	29
3. Sistemas de remuneración.....	48
4. Organigrama HSE Constructores.....	79
5. Procesos de seguridad e higiene industrial de HSE Constructores, S.A..	94
6. Hoja electrónica de la nómina quincenal.....	101

TABLAS

I. Características de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas.....	32
II. Necesidades de Maslow.....	33
III. Sistemas de remuneración.....	46
IV. Funciones administrativas.	61
V. Liquidación: prestaciones de ley.	88
VI. Política de Salud y Seguridad Ocupacional de CEMPRO.....	96
VII. Documentos referentes a procesos de Recursos Humanos dentro del SGC de HSE CONSTRUCTORES, S.A.....	104
VIII. Subproceso de Gestión organizacional.....	121

IX. Subproceso de Reclutamiento.....	122
X. Subproceso de Selección	123
XI. Subproceso de Contratación.....	124
XII. Subproceso de Reemplazo y/o terminación laboral.....	125
XIII. Subproceso de Administración de salarios.	126
XIV. Subproceso de Promociones, traslados e incrementos	127
XV. Subproceso de Acciones diarias de trabajo.	128
XVI. Subproceso de Inducción.....	129
XVII. Subproceso de Formación.	130
XVIII. Etapas de las actividades de la planificación	148
XIX. Cronograma de actividades para implantación del proyecto.....	151
XX. Inversión Inicial del proyecto.....	155
XXI. Beneficios y desbeneficios del proyecto	162
XXII. Diferentes sistemas de evaluación de puestos.	174

GLOSARIO

Calidad	Características de producto o servicio que satisfacen o sobrepasan las expectativas del cliente.
Canales	Es el proceso de la identificación de los candidatos para un puesto.
Descriptor de puestos	Registra toda la información relacionada con los cargos o puestos, determinando sus principales características.
Entrevista	Es una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto al que aspire el solicitante.
Estándar	Tipo, modelo o patrón, o nivel.
Evaluación de desempeño	Mide la habilidad de los candidatos para ejecutar las funciones en el puesto que desempeña.
Fuerzas motivacionales	Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.

Grupos informales	Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.
Inducción	Un proceso formal cuyo objeto principal es el de familiarizar a los nuevos empleados con la organización.
Insumo	Todo aquello que necesita la empresa para poder producir servicios o productos, pero no está relacionada directamente con el producto, factor de producción.
Jornada ordinaria	Día de trabajo normal.
Métodos de mando	Es la forma en que la Dirección ejerce la autoridad frente al personal.
Misión	Es un objetivo específico que delimitará la finalidad de la organización.
Modos de comunicación	Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.

Organigrama	Gráfico de la estructura de una organización compleja.
Política	Son las normas y reglas de una organización.
Proceso de control	Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.
Proceso de establecimiento de objetivos	Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
Proceso de influencia	Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
Proceso de toma de decisiones	Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
Promoción	Es trasladar a una persona a una plaza o puesto superior.
Reclutamiento	Son los medios por los cuales se logra captar o atraer personal para ocupar plazas vacantes o nuevas en una organización.

Rotación de personal	Frecuencia con la que el personal se retira o separa de la organización, renuncia.
Selección	Es elegir o escoger a un candidato o aspirante a un puesto.
Visión	Objetivo global o general que constituye el enfoque básico bajo el cual se desarrollará la actividad productiva de la empresa.

RESUMEN

En HSE Constructores, S.A. los procesos de recursos humanos se llevaban a cabo de manera manual y repetitiva. Asimismo se generaba, almacenaba y duplicaba la información en distintos lugares sin estructura formal dando como resultado una inadecuada administración de dichos recursos.

El creciente volumen de información generada por los constantes movimientos del personal y sus acciones dentro de la organización, hacía indispensable la utilización de herramientas que facilitaran el registro, medición y control de sus procesos.

El presente trabajo se elaboró con el objetivo de contribuir a mejorar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de HSE Constructores, S.A. y encontrarle solución a los problemas mencionados.

Para tal efecto se partió del análisis y conocimiento en profundidad de la empresa, que permitiera hacer una propuesta de reestructuración de su Sistema de Gestión de Recursos Humanos y, posteriormente hiciera posible implantar el proyecto con su respectivo seguimiento y mejora continua.

Concluyendo que el mejoramiento de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en estas empresas terciaras es fundamental en el proceso de desarrollo que Guatemala necesita en la creación de fuentes de trabajo, especializadas en la administración de personal, involucrándolas a un mundo más competitivo y globalizado.

Tradicionalmente, las grandes empresas se han hecho cargo de todo el proceso organizacional (administración de personal), sin embargo, producto de la globalización, empresas nacionales y multinacionales han optado por la subcontratación de otras empresas especializadas en esta tarea (*outsourcing*). Por ejemplo, en Guatemala, algunas empresas como Cementos Progreso, S.A.,

Cervecería Centroamericana, entre otras, han optado por subcontratar esos servicios, y así concentrar sus esfuerzos en la elaboración de los productos que ellas ofrecen.

Siendo las *outsourcing* parte del cambio dinámico del enfoque empresarial, producto de la globalización de la economía, hace falta realizar estudios específicos sobre la administración de recursos humanos mejorando los sistemas que ayuden a la gestión de su personal, con mayor eficiencia.

El presente trabajo de graduación pretende contribuir modestamente a la solución de los problemas de administración de recursos humanos que confrontan estas empresas, propuesta que se espera contribuya de alguna manera al mejoramiento de su sistema de gestión de recursos humanos y que pueda ser utilizado por profesionales, estudiantes y empresarios en la búsqueda y mejoramiento de métodos y formas de trabajo en este nuevo campo empresarial.

OBJETIVOS

General

Contribuir a mejorar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos a través de un estudio técnico-cualitativo con el propósito de solucionar los problemas que enfrentan en la administración de recursos humanos.

Específicos:

1. Analizar los controles administrativos dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la organización, para determinar si se adecuan a sus necesidades.
2. Conocer la estructura organizacional para establecer las responsabilidades y funciones en la administración de personal.
3. Examinar los recursos de hardware y software para establecer si responden a las especificaciones de la empresa
4. Estudiar los procesos de recursos humanos, para medir la eficiencia y eficacia en la administración de personal
5. Determinar si el sistema de gestión cumple con la actualización de información de los registros legales
6. Revisar el programa de capacitación y especialización de Recursos Humanos
7. Evaluar la calidad del servicio que presta la empresa a sus clientes

INTRODUCCIÓN

HSE Constructores, S.A. es una empresa con nueve años de funcionamiento que brinda servicios de *outsourcing* en dos grandes áreas: de la construcción y dotación de personal para trabajos de mantenimiento.

Esta es una de muchas empresas guatemaltecas que incursiona en el mercado global para elevar su competitividad, es así que HSE Constructores, S.A. decidió invertir en proyectos de innovación que le permita aumentar su productividad y eficiencia, mejorando la calidad de sus productos/servicios y ganando un buen posicionamiento y crecimiento sostenido en el mercado guatemalteco.

Siendo el capital humano el principal recurso de la organización, es necesario hacer énfasis en la buena administración del personal, para optimizar los controles que actualmente existen en la empresa. Es importante hacer este trabajo de graduación sobre este tema no sólo por ser la parte fundamental de los servicios de esta compañía, sino también, por ser un campo relativamente nuevo en el que las empresas guatemaltecas han decidido incursionar, siendo necesario implementar y especializarse en los sistemas de gestión de personal.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

1.1.1 Ubicación

HSE Constructores, S.A. (la empresa, de aquí en adelante) cuenta con tres oficinas administrativas: dos ubicadas en la ciudad capital, en las zonas 6 y 13 respectivamente, y una en el municipio de Sanarate, departamento de El Progreso, situadas estratégicamente para atender a su cliente mayoritario de la industria del cemento.

1.1.2 Historia

La empresa fue fundada en enero del año de 2004. Sus siglas significan tres de sus valores organizacionales más importantes: Honestidad, Servicio y Excelencia. Surge de la necesidad de las grandes empresas, en el ramo de la construcción, de delegar la responsabilidad de la contratación del personal calificado para sus puestos operativos –mantenimiento y operación- a una empresa especializada en recursos humanos.

La empresa opera con un cliente (Cementos Progreso, S.A.) reconocido como una gran corporación a nivel centroamericano. Empezó sus labores con doce trabajadores en labores de limpieza en el área metropolitana y actualmente se cuenta con contratos en puestos de trabajo en el interior de la república, que van desde peones de limpieza, operadores de maquinaria, mecánicos, cargadores, envasadores, etc., hasta contar con veinte personas en el área administrativa y aproximadamente 300 trabajadores en el área técnica-operativa.

Originalmente, la empresa era dirigida por una sola persona que asumía todas las responsabilidades administrativas en una pequeña oficina y con un

reducido mobiliario básico para realizar las tareas. Actualmente, la empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida integrada por veinte personas (administrativas), quienes comparten esta responsabilidad, distribuidas en dos oficinas bien equipadas en la capital y una en Sanarate, El Progreso.

La empresa tiene perspectivas de ampliar sus operaciones más allá de las fronteras de Guatemala. La alta dirección de la Empresa tiene una gran oportunidad para su desarrollo a mediano plazo, por ejemplo, en los Tratados de Libre Comercio, por lo que está evaluando proyectos de innovación tecnológica con el propósito de hacer frente a las exigencias que el mercado globalizado impone.

1.1.3 Misión

Esta empresa tiene como misión:

“Ser una empresa innovadora, especializada en el suministro de personal calificado, construcción y mantenimiento de infraestructura, compartiendo valores de Honestidad, Servicio y Excelencia, en beneficio de sus clientes, colaboradores y accionistas.”

1.1.4 Visión

Esta empresa tiene como visión:

“Ser la empresa de outsourcing, construcción y mantenimiento, más confiable, actualizada y sólida del mercado; con nivel de excelencia y compromiso, profesionalismo y motivación, orientada a clientes emprendedores e impulsores del desarrollo, económico y social.”

1.1.5 Valores organizacionales

- a. **Honestidad:** Cumplir a cabalidad en lo financiero, laboral y personal con el cliente externo e interno, marcando una diferencia positiva con otras empresas.
- b. **Servicio:** Atender diariamente con calidad los requerimientos del cliente, es parte central en la relación laboral.
- c. **Excelencia:** Cumplir con eficiencia, perseverancia y responsabilidad la prestación del servicio y entrega de productos.

1.1.6 Filosofía

La empresa comparte la responsabilidad de crecimiento con sus colaboradores, asimismo su éxito depende de cada uno de ellos, por ello existe el compromiso laboral de la Alta Dirección, Gerencia de Mandos Medios y las Áreas Administrativas y Operativas de HSE Constructores S.A, en compartir sus valores que forman parte de su misión y visión estratégica, que se cumplen diariamente, con la operación eficiente de nuestras labores.

El reconocimiento y respeto laboral por sus colaboradores internos, es un capital valioso de crecimiento, aunado a la promoción de políticas de responsabilidad empresarial, en el suministro de personal calificado, construcción y mantenimiento dentro del competitivo mercado nacional e internacional.

Es fundamental para la empresa mantenerse actualizada para poder proyectarse al mundo empresarial, ante los desafíos de la modernización global.

1.2 Fundamento teórico

1.2.1 Sistema de Gestión de Recursos Humanos

1.2.1.1 Modelos contemporáneos

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos (RH), producto de factores socioeconómicos condicionantes, ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.¹

Así para Idalberto Chiavenato (1993)², la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas son los siguientes:

- Subsistema de provisión de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de

¹ De Miguel, Margarita. Metodología para la planeación de recursos humanos / Margarita De Miguel. -- Santa Clara; UCLV, 1996. 83 h. Tesis. (Máster en Dirección).

² Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Ed. Altos, 1990. -- 580 p.

informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

Es necesario, entonces, establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, esto es sin dudas uno de sus principales aportes.³

Por su parte, Arnol Hax (1992), en su libro "Estrategia empresarial", plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Hax plantea, asimismo un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en el planeamiento y desarrollo, siendo los siguientes:

1. De planeamiento general en la organización.
2. Que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.

³ Velázquez Zaldívar Reynaldo. Contemporary models of human resources management.

3. Que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
4. Que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
5. Que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
6. Que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otro disponible para llenarlo.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de la organización. Según el autor una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los RH.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GRH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos los modelos analizados poseen limitaciones y/o valores, de ahí la necesidad de su análisis

para determinar cuál de ellos o qué elemento específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de cada organización.⁴

1.2.1.2 Política de personal

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos le solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente según la organización.⁵

1.2.1.2.1 Proceso global de Administración de Recursos Humanos⁶

La Administración de Recursos humanos (ARH) produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

⁴ Velázquez Zaldívar Reynaldo. Contemporary models of human resources management.

⁵ Chiavenato, Idalberto. 2003. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. p158

⁶ Ibid. p161

1.2.1.3 Aplicación y provisión de los Recursos Humanos

1.2.1.3.1 Integración y socialización

Se da el nombre de Socialización Organizacional a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporte de acuerdo con las expectativas de la organización.

"La Socialización organizacional constituye el esquema de recepción bienvenida de los nuevos participantes. La socialización representa una etapa de iniciación particularmente importante para lograr una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización." Es el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

Es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro de la organización el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización.

1.2.1.3.2 Análisis del potencial humano

1.2.1.3.2.1 Para qué hace falta evaluar el potencial humano⁷

Para cualquier misión importante que requiera dominar las variables ligadas a la incertidumbre, es necesario que los directivos desarrollen una capacidad de liderazgo real, que trabajen en confeccionar una organización y una cultura preparada para anticiparse al cambio, y sobre todo, para adaptarse

⁷ Lorenzo Chiquero Director General Conysel Consulting Internacional <http://www.conysel.es>

a él con la máxima rapidez. Rodearse de personas con talento, saber cómo lograr el desarrollo de estas y establecer un estilo de dirección que potencie el trabajo en equipo, cree ilusión y perspectivas serán la clave del éxito.

La finalidad de evaluar el potencial humano es obvia: estar preparados para asumir los retos y ajustar el desarrollo de la organización a las necesidades de los individuos. A las personas con talento se les retribuye con promoción y ésta justifica la finalidad de conocer las competencias del individuo.

Su fin último será evaluar el potencial que posee una persona para mejorar, conocer los puntos débiles y los puntos que habrá de mantener en permanente vigilancia, a fin de no perder lo conseguido.

Los individuos con talento, con un potencial alto de desarrollo, dejarán la empresa a la menor oportunidad que se les presente, ante un proyecto que les ilusione y que suponga poner a funcionar sus mejores recursos, dar rienda suelta a sus expectativas y ambición.

La evaluación del potencial humano. Entonces, deberá guiarse por el sentido común; da valor a la empresa, es inversión muy rentable y nos permitirá saber si estaremos preparados para enfrentarnos al futuro.

1.2.1.3.3 Análisis de puestos

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- a) Compensar en forma equitativa a los empleados
- b) Ubicar a los empleados en los puestos adecuados

- c) Determinar niveles realistas de desempeño
- d) Crear planes para capacitación y desarrollo
- e) Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- f) Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
- g) Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- h) Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- i) Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- j) Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- a. **Identificación del puesto.** En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.
- b. **Desarrollo del cuestionario.** Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- i. En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.
 - ii. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.
 - iii. En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.
 - iv. Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento. En muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.
- c. **Obtención de datos.** Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad:
- i. Una de las técnicas más usadas es la entrevista que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general.
 - ii. Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad.

- iii. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias.
- iv. La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

Otras tareas que deberá realizar el analista de puestos son:

- a. **Aplicación de la información.** La información sobre los distintos puestos de una compañía, puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.
- b. **Descripción de puestos.** Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles
 - i. **Datos básicos:** Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (depto., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.
 - ii. **Resumen del puesto:** Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.
 - iii. **Condiciones del trabajo:** Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.
 - iv. **Aprobaciones:** Debido a que la descripción del puesto influye

en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

- v. **Especificaciones del puesto:** Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.
- vi. **Niveles de desempeño:** Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

1.2.1.3.4 Clima y cultura organizacional

1.2.1.3.4.1 Clima organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.

1.2.1.3.4.2 Factores que miden el clima organizacional

Existen factores relevantes en el momento de medir el clima de una organización, éstos son:

1.2.1.3.4.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, actitudes, valores y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.

"La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por ésta razón, la cultura condiciona la administración de personas".

1.2.1.3.4.4 Creación y sostenimiento de la cultura organizacional

Cada uno de los siguientes mecanismos es utilizado para mantener o crear la cultura organizacional de una empresa:

- a) Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- b) Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- c) Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- d) Sistemas y procedimientos organizacionales (los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se

destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian), criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación y jubilación.⁸

1.2.1.3.5 Planificación del personal

En sentido general, la planeación de recursos humanos es el proceso de determinar con antelación las necesidades de los mismos, que presenta la organización, en correspondencia con la estrategia de desarrollo y los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. La misma debe permitir lograr la eficiencia que toda empresa está obligada a tener para poder realizar una correcta planeación de los recursos humanos, teniendo en cuenta que ellos serán los que darán cumplimiento a las metas que se haya propuesto la misma.

Desarrollar los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para lograr mejores niveles de competencia en los empleados y un mayor desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. La adecuada planeación, desarrollo y evaluación de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las entidades modernas.

La planificación es la base para tomar decisiones, dentro de una organización, en cuanto a las políticas de empleo, de sustitución, de formación, de promoción, de retribución y de comunicación interna.

⁸ Chiavenatto, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Cuarta Edición.

A pesar que en ocasiones se considera como un factor generador de costo o como un recurso de la empresa, lo que es indudable es que el factor humano tiene la suficiente importancia, como para que la planificación de este recurso se ubique, al mismo nivel que la de los recursos técnicos, financieros, comerciales o de cualquier otro tipo.

Sin embargo, en muchas oportunidades los planes estratégicos de una organización tienden a fracasar porque no se planifican adecuadamente los recursos humanos que van a ser necesarios. Todo lo expuesto anteriormente tiene como resultado que las direcciones de recursos humanos se conviertan en gestores, en lugar de actuar como administradores de una normativa laboral determinada. Así, las actividades fundamentales del director de recursos humanos pasarían a ser las de planificación, organización y control por lo que este proceso de planificación de recursos humanos, tiene como finalidad conseguir que la plantilla de la organización sea en todo momento cuantitativamente y cualitativamente la necesaria, para conseguir las metas deseadas. Luego, la planificación de recursos humanos incluye los procesos de reclutamiento, selección, formación, planes de carrera, planes salariales, etc., todos ellos destinados a conseguir que la empresa disponga de las competencias adecuadas en el momento oportuno.

La planificación de recursos humanos toma trascendental importancia a partir de la inestabilidad de la demanda de dicho recurso. En la actualidad es poco probable que se den situaciones de estabilidad, en este sentido, para una empresa.

Por tanto, se puede afirmar que la adaptación de la empresa a su entorno implica necesidad de flexibilidad no sólo en su sistema productivo; sino también en el uso de la fuerza laboral o capital humano requerido en cada momento para lograr los objetivos de la organización.

La conexión e interdependencia de la planificación de recursos humanos, con la existente a nivel organizacional, pone de relieve la necesidad de integrar la gestión de los mismos en la gestión de la organización. Los planes financieros, de producción, de marketing y otros, condicionan y son condicionados por los recursos humanos existentes.

Esta nueva visión de recurso estratégico, asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en especial en lo concerniente a su planificación; lógicamente, estos cambios, afectarán a la unidad responsable de llevar adelante estas tareas, el departamento o área de recursos humanos.

La planificación de recursos humanos debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la organización. El área de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción o inserción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados u otras. Además tomando como premisa que el fin y el propósito fundamental de una organización es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos con la misma, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para dicha área, una empresa que no conozca a sus empleados fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

1.2.1.3.6 Reclutamiento y selección de personas

1.2.1.3.6.1 Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
 - o Políticas de la compañía
 - o Planes de recursos humanos
 - o Prácticas de reclutamiento
 - o Requerimientos del puesto

1.2.1.3.6.2 Medios o canales de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de

reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

1.2.1.3.6.3 Reclutamiento interno

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

1.2.1.3.6.3.1 Ventajas del reclutamiento interno

- a) Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración

de nuevos empleados, etc.

- b) Es más rápido, dependiendo de la posibilidad que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- c) Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- d) Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- e) Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- f) Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

1.2.1.3.6.3.2 Desventajas del reclutamiento interno

- a. Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí;

si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;

- b. Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de suposición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- c. Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;
- d. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de

innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;

- e. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medidad de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

1.2.1.3.6.4 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

1.2.1.3.6.4.1 Ventajas del reclutamiento externo

La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;

Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

1.2.1.3.6.4.2 Desventajas del reclutamiento externo

- a. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- b. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- c. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- d. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- e. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

1.2.1.3.6.5 Selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.⁹

Popularmente, la selección se conoce como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo

⁹ Chiavenato, Idalberto. 2003. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P238

b) Eficiencia del hombre en el cargo

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.¹⁰

La persona seleccionada no sólo tendrá que realizar una tarea precisa, sino que deberá integrarse en un entorno, en un clima laboral y encajar con los compañeros, con los clientes, con la dirección así como con la cultura de la empresa, ya que de todo esto va a depender la eficacia con que se desarrollará su función. De ahí que sea más conveniente emplear el término candidato adecuado para un puesto y no el mejor.¹¹

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas, al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

1.2.1.3.6.6 Proceso de selección

Una buena selección de personal necesita la realización de un proceso que conlleva cuatro fases diferenciadas: Análisis de necesidades y definición de puestos de trabajo, Reclutamiento, Selección e Incorporación.

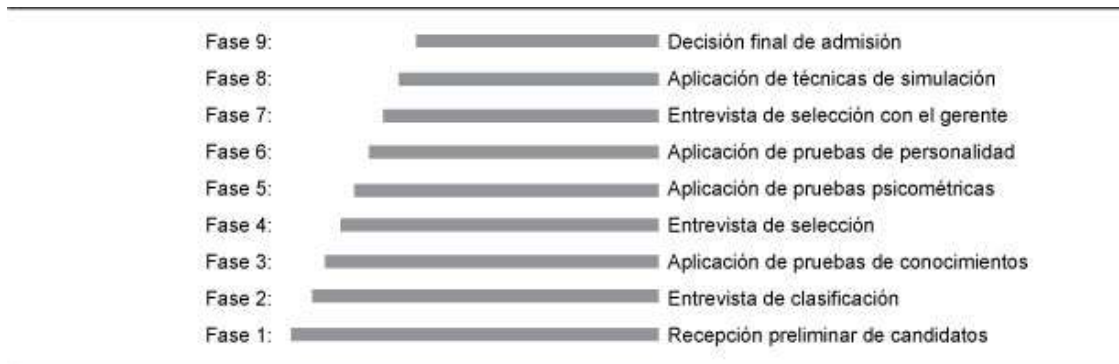
Previamente al reclutamiento de personal es necesario determinar con claridad y de forma pormenorizada qué necesitaremos y cómo es lo que

¹⁰ Idem.

¹¹ D. Angel Fernández Díez. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos.

necesitamos. Nuestra necesidad se concreta en un puesto de trabajo que posee unas características y un conjunto de tareas que lo definen y encuadran.

Figura 1. Proceso de selección como secuencia de etapas de dificultad creciente



1.2.1.4 Mantenimiento y desarrollo

1.2.1.4.1 Promoción del personal

Dentro del concepto de promoción en su sentido amplio, se pueden distinguir varias facetas:

- a. **Ascenso:** Como es sabido, se produce cuando a un empleado se le encomiendan trabajos y se le asignan responsabilidades superiores a las del puesto en que en un momento dado se halla. Es la promoción de categoría que, lógicamente, debe ir acompañada de un aumento de salario.
- b. **Progresión:** Se produce cuando por el mero transcurso del tiempo, normalmente períodos anuales, se mejora la retribución de los empleados, dentro del intervalo salarial que les ha sido asignado, como reconocimiento a sus méritos y el trabajo desarrollado desde la fecha de la última reconsideración de su labor.
- c. **Adecuación:** Consiste en el ajuste anual de las escalas generales de

salarios por incrementos del costo de la vida a lo largo de este período. Se suele llevar a cabo a la vez que se realizan los aumentos por una de las causas antes mencionadas.

- d. **Precisiones de mercado:** Hay un tipo de promoción indirecta producida por la salida al mercado de trabajo de ofertas que superan los salarios abonados por la empresa.¹²

1.2.1.4.1.1 Importancia de la promoción interna

La promoción interna en las diferentes organizaciones tiene que ser más importante de lo que es ahora mismo, especialmente como elemento motivador. Debería ser preferible una promoción interna a un reclutamiento externo por factores relacionados con la motivación.

No sólo es un premio para quienes han desarrollado un mejor desempeño, sino también una recompensa a su fidelidad a la organización.

Además, hay que tener en cuenta que el trabajador promocionado tiene un conocimiento mayor de la empresa (sus normas, políticas y costumbres), con lo cual, podrá servir mejor a los fines de la organización. Entre otras cosas, no precisa de un periodo transitorio de adaptación; por otra parte el incremento salarial para el promocionado es normalmente inferior que si se procede a un reclutamiento externo (junto al ahorro de costes que supone evitar una selección).

Mediante una promoción podemos satisfacer a tres o más trabajadores con la existencia de un único puesto vacante, pues puede permitírnos combinar la promoción vertical con la movilidad horizontal en nuestra organización.

¹² Selección de personal. www.wikipedia.com. Consulta realizada en agosto de 2008

Es sorprendente, que a día de hoy muchas, no tienen arraigado entre sus políticas de recursos humanos, un adecuado plan de promoción interna.

Tienden las empresas a buscar en el exterior, candidatos idóneos para sus vacantes internas de perfil medio y alto. Esto me parece correcto una vez que hemos comprobado que en nuestra propia organización no tenemos a nadie con el potencial adecuado para cubrir ese puesto cualificado.

Si su empresa no realiza esto, se encuentra en un gran aprieto, porque está permitiendo que le roben capital humano de mucho potencial, por no prestarle la más mínima atención al desarrollo profesional de los trabajadores que ya forman parte de su organización.¹³

1.2.1.4.2 Motivación del personal

1.2.1.4.2.1 Motivación

Sin lugar a dudas, se puede afirmar que el principal activo de las organizaciones sanitarias son los empleados, lo que realmente facilita la eficacia y el rendimiento en las mismas es el factor humano, más que el técnico o el estructural.

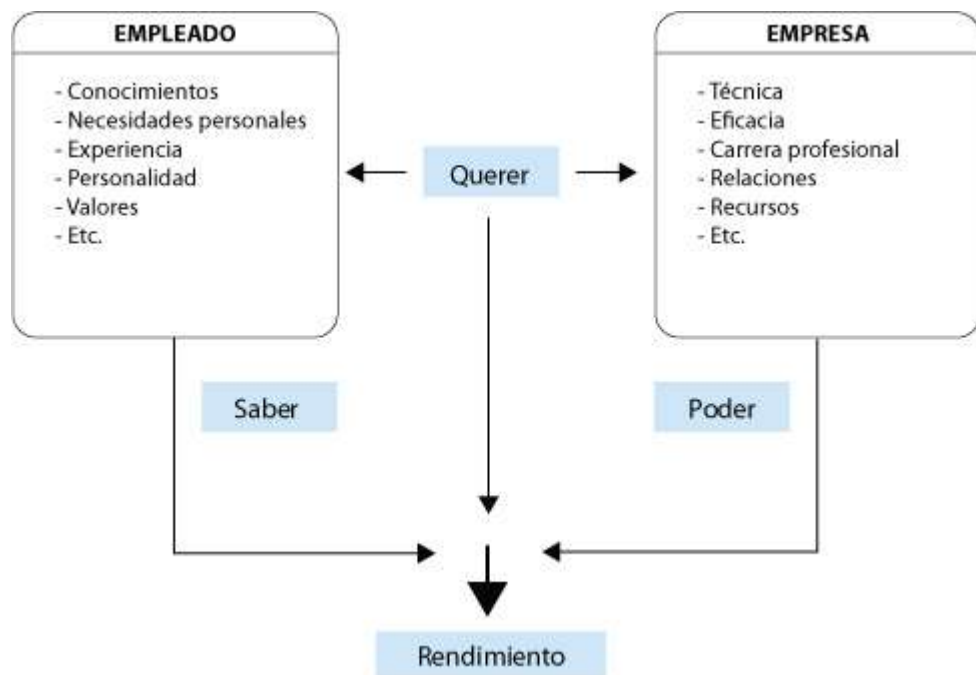
Efectivamente, los motores de las organizaciones son las personas que trabajan y aún con la presencia de grandes conocimientos y una buena organización, sin motivación en las personas, no es posible analizar de manera óptima la producción. Posiblemente el mejor síntoma de que una organización va bien, está en la observación de que su gente esté realmente motivada, evidentemente coexionada con un buen soporte técnico y una estructura soporte de la organización.

¹³ Importancia del reclutamiento interno. <http://blogderrhh.blogspot.com/> Consulta hecha en agosto de 2008.

1.2.1.4.2.2 Interconexión entre empleado, empresa y motivación¹⁴

Según vemos en el gráfico, el individuo con sus necesidades (dinero, reconocimiento, afectividad, etc.) y sus conocimientos (formación y experiencia) interacciona con la organización para dar lo que posee en el trabajo y recibir de ésta lo que necesita (dinero, carrera, etc.); lo opuesto le sucede a la organización, proporciona incentivos y necesita de reconocimientos y esfuerzo.

Figura 2. Interconexión empleado, empresa y motivación.



Así, el saber o el componente técnico lo da el individuo. El poder o el componente estructural, lo pone la organización. De la interacción de ambos surge el querer, fuente de toda motivación.

¹⁴ Fuente: Profesor Luís García -Revillo.

Así, la variable motivación se sitúa entre el saber y el poder. Este breve análisis nos lleva a que en toda organización existen tres subsistemas unidos:

1.2.1.4.2.3 Competencia técnica - sistema de incentivos - poder y delegación.

Al abordar la temática de la motivación, una de las primeras cuestiones que nos tenemos que plantear es, lógicamente, la de su definición.

Etimológicamente, el término proviene del latín **mover** que significa mover, de ahí que implique acción, dinamicidad, pero también supone una reacción ante algo.

Desde una perspectiva organizacional, el término motivación responde a todos los interrogantes sobre el “por qué” un individuo trabaja o, en general, se comporta de una determinada forma, o responde a unos determinados estímulos y no a otros de entre los que se le presentan. La persona cuando manifiesta una conducta lo hace debido a un “por qué”, lo hace motivado por algo.

La motivación se entiende en este caso, como el grado de atracción o interés (motivos) que el trabajo genera en la persona que lo realiza. Mientras más alta sea esta atracción mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo, lo cual conlleva mayor productividad y mejores beneficios para la empresa (metas).

Estos motivos pueden ser de naturaleza tangible o intangible. Si pueden materializarse reciben el nombre de incentivos. Todos estos motivos tienden a su vez a una meta u objetivo.

1.2.1.4.2.4 Tipos de motivación

Como hemos señalado en el proceso motivacional son factores relevantes los objetivos o las metas hacia los que se dirige el comportamiento motivado. Por otra parte, la teoría del condicionamiento operante insiste en las recompensas o los refuerzos como la variable central del proceso motivacional.

En este contexto, se pueden diferenciar dos tipos de motivaciones en el trabajo: motivaciones extrínsecas y motivaciones intrínsecas.

La motivación extrínseca está provocada por recompensas e incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos, y cuyo control depende de personas externas al propio sujeto que realiza la actividad.

La motivación intrínseca se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, y que caen bajo el control del propio sujeto. Representa a aquellas recompensas y compensaciones que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas.

Una diferencia entre ambos tipos de motivación puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer, mientras que la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades, porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio.

Entre las recompensas de tipo externo están las recompensas económicas como el salario u otros beneficios, la mejora de las condiciones de trabajo, las alabanzas y felicitaciones, las promociones y ascensos y otro tipo de ventajas y compensaciones que ofrece la empresa con el fin de incentivar el rendimiento de los empleados y aumentar su satisfacción.

Tabla I. Características de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas

Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca
<ul style="list-style-type: none">• Convierte al objeto de la actuación en medio.• Dura mientras dura el aliciente o amenaza.• Produce resultados a corto plazo.• Hace más dependiente a la persona o la acostumbra a actuar sólo por recompensas.	<ul style="list-style-type: none">• Potencia el objetivo de la propia actuación dando más coherencia a la personal.• Es más permanente.• Produce además resultados a largo plazo.• Hace más libre y auto-controlada la persona.

1.2.1.4.2.5 Estudios y teorías sobre la motivación

Existen infinidad de estudios y teorías sobre motivación, trataremos de realizar un pequeño resumen de los más clásicos. Dentro de éstos existen dos modelos: a) el Modelo Tradicional o del Taylorismo y b) el Modelo de Relaciones Humanas.

El modelo tradicional se asocia a la escuela de la administración científica. Se considera como factor fundamental de la motivación el dinero, y plantea que el aumento del rendimiento de los empleados solo se puede originar por medio de incrementos salariales.

El modelo de Relaciones Humanas entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo, que se explica mediante normas de conducta entre los individuos de la organización, concediéndose mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales.

1.2.1.4.2.5.1 La teoría de las necesidades de Maslow

Según Maslow, la motivación de las personas depende del tipo de necesidades.

Estas necesidades se disponen jerárquicamente según su capacidad para motivar la conducta. Señala que una necesidad es muy importante hasta el momento en que es satisfecha. Una vez que la necesidad es satisfecha, la siguiente más alta se convierte en predominante. Sólo cuando se está privado de algo, puede emplearse esta carencia como incentivo.

Tabla II. Necesidades de Maslow.

Necesidades	Teórica	Aplicada
Fisiológicas	Alimentación, descanso, bebida, sexo, etc.	Salario, vacaciones, condiciones de hábitat en el trabajo, etc.
Seguridad	Protección y estabilidad.	Seguridad en el trabajo, jubilación, seguros, pensiones, etc.
Sociales y de Aplicación	Asociación, amistad, amor, aceptación, etc.	Grupos de trabajo, actividades grupales (profesionales, científicas, etc.).
Estima	Reconocimiento, aprecio, confianza en sí mismo.	Títulos, poder, premios, promoción, reconocimientos, etc.
Autorrealización	Alcanzar el autodesarrollo y el propio potencial.	Hacer trabajos creativos, desarrollar habilidades, etc.

1.2.1.4.2.5.2 Las teorías X e Y de McGregor

McGregor opone una visión pesimista del hombre respecto del trabajo, con una visión optimista.

La teoría X: de acuerdo con este sistema, la hipótesis sobre el comportamiento son las siguientes: los hombres se ven obligados a trabajar y no les gusta el trabajo. Evitan las responsabilidades, no tienen ambición y tratan por encima de todo de preservar su seguridad. No les gusta cambiar. Tienen

necesidades de unas directrices estrictas. Tienen necesidad de ser controlados y castigados.

La sanción negativa permite obtener de las personas el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos.

Teniendo en cuenta esta teoría, la Organización debe ser apremiante y coactiva, poniendo en funcionamiento:

- Reglamentos y procedimientos detallados
- Una división de los cometidos. Un control sistemático
- Un estilo de dirección autoritario que no deje lugar a iniciativas
- Una selección muy rígida

La teoría Y: opuesta totalmente a la teoría X, parte de las hipótesis siguientes: El esfuerzo físico e intelectual en el trabajo es natural, tanto como lo son las actividades de diversión, tiempo libre y reposo. Las personas quieren alcanzar objetivos y tratan de tomar iniciativas y ejercer autocontrol.

Con frecuencia, la gente es capaz de usar imaginación y creatividad para la resolución de los problemas. A la gente le gusta tener responsabilidades y trata de asumirlas en contextos razonables.

De acuerdo con esta hipótesis, la organización y la dirección deben poner en funcionamiento:

- Una agrupación óptima de los cometidos
- Responsabilidades descentralizadas
- Participación del personal en la determinación de los objetivos

- Un sistema de dirección que se base en la confianza

1.2.1.4.2.5.3 Teoría de higiene - motivación de Herzberg

Esta teoría se basa en los trabajos empíricos realizados por Herzberg, en los que llega a la conclusión de que existen dos tipos de necesidades:

Necesidades higiénicas: que tienen su origen en la naturaleza biológica del hombre, que por instinto evita o trata de evitar cualquier daño del exterior. Estas necesidades cuando no se cumplen por regla general, producen insatisfacción. En cambio, si se cumplen no tienen por qué dar una satisfacción. Aplicadas al mundo del trabajo, serían: la retribución, la seguridad en el puesto, condiciones físicas y ambientales del trabajo, etc.

Necesidades motivadoras: éstas están relacionadas con la capacidad de superación y logro de las personas y su desarrollo intelectual. Cuando se cumplen normalmente producen satisfacción. Aplicadas al mundo del trabajo serían; la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, los ascensos, etc.

La cuestión verdaderamente original de los planteamientos de Herzberg es que, lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, es decir los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción. Por tanto, en la organización tendremos que analizar cuáles son los factores que motivan y aquellos que reducen insatisfacción.

1.2.1.4.2.5.4 Teorías de proceso - La teoría de las expectativas

Para este tipo de teorías, la preocupación no radica tanto en qué es lo que produce la conducta motivada, sino en cómo se origina la conducta laboral motivada. Las necesidades no son más que un elemento del proceso, en virtud del cual las personas deciden cómo comportarse.

Vroom, uno de los precursores de estas teorías, indica que una persona se encuentra motivada para desarrollar una serie de actividades que le permitan alcanzar una meta, si valora suficientemente esa meta, y si percibe que tales actividades le facilitan alcanzarla. Consecuentemente, el grado de motivación que presenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad, está en función del valor que asigne al resultado de sus esfuerzos.

La aplicación de esta teoría, en la práctica exigiría:

- Especificar las recompensas que valoran individualmente los empleados.
- Determinar el nivel de desempeño que resultaría aceptable y alcanzable.
- Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de realización previsto
- Asegurarse de la adecuación de la recompensa al esfuerzo realizado.

1.2.1.4.2.6 Cómo motivar a nuestro personal

Creemos que no existe diagnóstico claro y por tanto no hay recetas que nos permitan concluir que las personas responderán positivamente a determinadas actuaciones, porque una parte de la motivación de los individuos va ligada a la relación personal que se establece, y depende de la valoración y aceptación mutua que se desarrolle entre ambos y porque, la motivación humana es resultante de otros muchos factores personales, organizacionales, familiares y sociales que inciden en la conducta humana. Sin embargo, podemos indicar que hay actuaciones que favorecen más que otras la motivación de los colaboradores; indicaremos de forma resumida algunas de ellas:

- a. **Enriquecimiento del trabajo.** Como elemento motivador exige hacer interesante el trabajo, porque ello reduce considerablemente el problema de falta de motivación. Para ello es necesario que el puesto presente unas características determinadas:
- Una realidad en las operaciones a realizar
 - Una identidad en la tarea
 - Un significado en la tarea, es preciso que se perciba que su tarea es importante
 - Una cierta autonomía
 - Una claridad en la meta
 - Una dificultad del trabajo
- b. **Comunicación.** Entendida como el establecimiento de una relación abierta, respetuosa con las discrepancias, constructiva. Aportar todos aquellos datos que permiten a las personas atender mejor su trabajo.
- c. **Confianza.** Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que nos lo demuestren. Es fiarse de su capacidad, de sus cualidades en el nivel en que las poseen y esperar que se vayan desarrollando. El clima de confianza no significa pasar por alto los fallos o que se dé ausencia de control.
- d. **Exigencia.** Cuando se confía y se cree en las personas se está seguro de que llevarán a cabo su tarea de la mejor manera posible y se les exige lo mejor de sí mismos. Se trata de mantener con las personas expectativas realísticamente altas sobre los resultados de su acción y comunicárselo.
- e. **Respeto y lealtad.** El respeto mutuo supone al menos tratar a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. El respeto supone lealtad y por tanto, ser honesto con la otra persona.

- f. **Disponibilidad.** Un jefe no accesible, que mantiene las distancias, que siempre está tan ocupado que no tiene tiempo para hablar con su gente, que obliga a los colaboradores a que vayan a él y no va él donde están ellos, demuestra poco interés por las personas o una actitud defensiva. Estar lo suficientemente cerca de los colaboradores para poder detectar el problema antes de que haga crisis.
- g. **Coherencia.** Es más importante para nuestros colaboradores lo que hacemos que lo que decimos. Si ellos detectan que nuestra conducta no apoya nuestras ideas por muy correctas que éstas sean, nos catalogarán por nuestros actos. Es importante que sea nuestra conducta la que vaya por delante y no exista diferencia entre lo que nosotros hacemos y lo que pedimos a los demás que hagan.
- h. **Reconocimiento.** Si hay algún factor que mueva las personas a ilusionarse con lo que hacen, es el detectar que las personas de las que dependen reconocen sus esfuerzos y los estiman.
- i. **Despertar entusiasmo.** Ser capaz de ilusionar a las personas con retos laborales difíciles, pero asequibles, transmitir confianza en la consecución de los resultados, animar cuando el colaborador se hunde o fracasa, hacer sentir el orgullo y la satisfacción de estar trabajando en algo que merece la pena, son cualidades del dirigente que sabe motivar.

1.2.1.4.3 Satisfacción laboral¹⁵

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998):

¹⁵ Lic. Mónica Márquez Pérez. www.gestiopolis.com. Consulta realizada en agosto 2008.

- a. **Compromiso con el trabajo:** Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
- b. **Satisfacción laboral:** Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.
- c. **Compromiso organizacional:** El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

1.2.1.4.3.1 ¿Qué es la satisfacción laboral?

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente, las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- a. Las necesidades
- b. Los valores

- c. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- a. Las comparaciones sociales con otros empleados
- b. Las características de empleos anteriores
- c. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- a. Retribución
- b. Condiciones de trabajo
- c. Supervisión
- d. Compañeros
- e. Contenido del puesto
- f. Seguridad en el empleo
- g. Oportunidades de progreso.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- a. Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- b. Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento,

beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

1.2.1.4.4 Salario / prestaciones

1.2.1.4.4.1 El carácter variado del salario¹⁶

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de los trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. 2003. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P409

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro colectivo, etc.) La suma de salario directo y del indirecto constituye la remuneración.

Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

1. Es el pago de un trabajo
2. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización
3. Da estatus jerárquico en la organización

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

1.2.1.4.4.2 Concepto de administración de salarios¹⁷

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor

¹⁷ Idem. P414

de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado. Dado que la organización es un conjunto integrado de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos los niveles y sectores.

En consecuencia la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios.

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para el cargo

4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

1.2.1.4.5 Escalas salariales¹⁸

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal y obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran estas organizaciones. Reconocen estos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como éstos, pero su efecto es merecedor de atención.

Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales). Decimos esto porque

¹⁸ Administración de recursos humanos. Sabino Ayala Villegas. Primera Edición, 2004

muchas veces las empresas confunden la responsabilidad laboral, con la persona, otorgándole remuneraciones a las personas por “ser tal o cual”, y no verdaderamente por lo que hacen o realizan en el puesto de trabajo. Y realmente esto no debe ocurrir, se debe compensar por el trabajo que realiza. Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

1. Análisis de los salarios vigentes
2. Análisis de los salarios según la clasificación de los cargos

Sugerencia de salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo. La misma con la masa salarial de la empresa solicitante y/o con un estudio de mercado.

1.2.1.4.5.1 Sistema de remuneración

Existen tres tipos de sistemas de remuneración, que en líneas generales son utilizados, con las modificaciones del caso en particular:

- Salario por tiempo fijo
- Basado en la producción
- Destajo

Tabla III. Sistemas de remuneración.

Sistema	Concepto	Ventajas	Desventajas
Salario por Tiempo Fijo	Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).	Sencillez de aplicación. Ahorra costos de administración, control y vigilancia. Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la productividad	La desventaja fundamental es que no ofrece ningún incentivo a la productividad.
Basado en la producción	El segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. Tiene algunas	Sobre todo que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido. Como inconveniente es su mayor complejidad y mayores costos de control y administración.	Un problema típico de este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad. Esto puede obviarse, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia y complicando el control y administración.

Sistema	Concepto	Ventajas	Desventajas
Destajo	<p>Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una "tarifa por pieza", por cada unidad que produce.</p> <p>El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.</p>	<p>Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.</p> <p>Los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.</p>	<p>El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.</p> <p>La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.</p> <p>La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.</p>

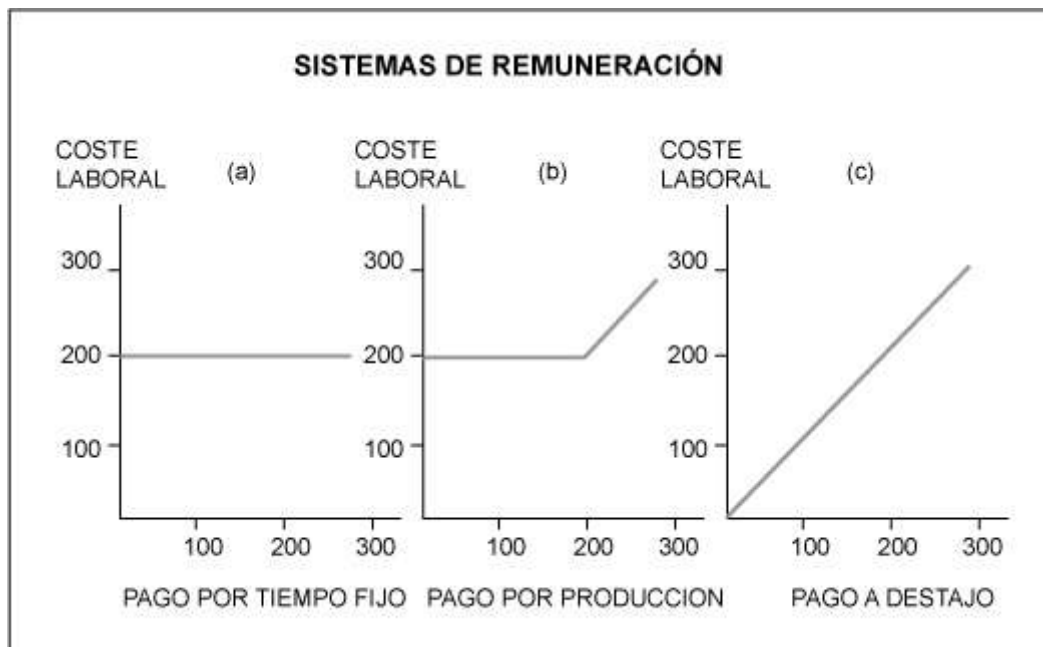
En las organizaciones con programas formales de compensación dependen de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en determinación del nivel, este puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

Esta generalizado en los sectores públicos y privados. La forma de recompensarlos puede ser mediante la promoción y varios sistemas de incentivos.

El desempeño superior también puede recompensarse al otorgar aumentos por méritos, se determinan mediante el sistema de evaluación de desempeño.

Las organizaciones determinan el valor de los puestos mediante el proceso de evaluación de puestos, es un proceso sistemático para determinar el valor relativo de cada posición en una organización con el fin de establecer cuales deben recibir mayor remuneración.

Figura 3. Sistemas de remuneración.



1.2.1.4.6 Programación de capacitación

1.2.1.4.6.1 Conceptos de capacitación

La función de capacitación se define con el siguiente concepto:

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o

futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos habilidades y actitudes.

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

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

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de

objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

1.2.1.4.6.2 Importancia de la capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

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

1.2.1.4.6.3 Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- a. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- c. Crea mejor imagen.
- d. Mejora la relación jefes-subordinados.
- e. Se promueve la comunicación a toda la organización.
- f. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- g. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- h. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- i. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- a. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- b. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- e. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- f. Permite el logro de metas individuales.
- g. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

1.2.1.4.6.4 Cómo establecer objetivos de la capacitación.

Establecer objetivo de la capacitación concreto y medible es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- a) Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- b) Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- c) Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

1.2.1.5 Dirección y control¹⁹

1.2.1.5.1 Dirección

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización.

¹⁹ Dirección y Control. www.monografias.com Consulta realizada en agosto 2008.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas. Para dirigir a los subordinados, el administrador debe –en cualquier nivel de la organización en que se encuentre- comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros.

La Dirección es un proceso interpersonal que determina relaciones entre individuos. Debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas.

1.2.1.5.1.1 Tipos de Dirección

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

- a. **Nivel global:** abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- b. **Nivel departamental:** abarca cada departamento o unidad de la

empresa. Es la denominada gerencia. Involucra al personal de mandos medios, es decir, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

- c. **Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa

1.2.1.5.1.2 Características de la Dirección

1.2.1.5.1.2.1 Unidad de mando

El principio de unidad de mando fue bastante demostrado por Farol y los demás autores anatomistas. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste. Este principio también se denomina principio de autoridad única, y es bastante valioso para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad.

El principio de unidad de mando se aplica a los procesos de organización y dirección. Se funda en el supuesto de que el subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior, y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias. El conjunto de esfuerzos individuales que todo administrador debe manejar para cumplir una tarea por intermedio de otras personas no permite ninguna interferencia interna en la supervisión de subordinados.

1.2.1.5.1.2.2 La delegación

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

La delegación es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones.

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas. Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra persona. Si así fuese, existiría una alteración fundamental de la autoridad en la organización cada vez que aquélla se delegue, lo cual afectaría no sólo el contenido de los cargos, sino los cargos mismos.

1.2.1.5.2 Control

La palabra control tiene varios significados en administración, los tres principales son:

1. **Control como función restrictiva y coercitiva:** utilizado para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social aplicado en la sociedad y en las organizaciones para inhibir el individualismo y la libertad personal.
2. **Control como sistema automático de regulación:** utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.
3. **Control como función administrativa:** forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

1.2.1.5.2.1 Finalidad del control

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos,

procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.

- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado, etc.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

1.2.1.5.2.2 Proceso de control²⁰

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. **Establecimiento de los estándares deseados.** Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá

²⁰ Chiavenato, Idalberto. 2003. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P622

hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se establecerá como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

2. **Seguimiento o monitoreo del desempeño.** Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de éste. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.
3. **Comparación del desempeño con los estándares deseados.** Obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia.
4. **Acción correctiva.** Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. La acción correctiva incide sólo sobre los casos excepcionales o variaciones más allá de lo tolerado.

1.2.1.5.3 Concepto liderazgo

No existe una definición universal de liderazgo por que el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes.

A continuación se muestran algunas de ellas:

- Lussier, Robert N. (2007): "El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio."
- Chiavenato, Idalberto (1993): "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos."
- Davis y Newstrom (1991): "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos."
- Rallph M. Stogdill, (1990): "Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto... se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas."
- Kotter J.P., (1988): "Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo."

1.2.1.5.4 Roles directivos

Definición de rol: Rol en sociología se refiere al conjunto de funciones, normas, comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se esperan de una persona (actor social) cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus social adquirido o atribuido. En pocas palabras el rol es el papel desempeñado por las personas en la sociedad.

Roles Administrativos: Existe en el mundo de la teoría administrativa la discusión sobre qué es un administrador, qué es un líder, qué es un gerente; si todos equivalen a lo mismo o si existen diferencias, haremos algunas precisiones antes de ocuparnos de las labores de un administrador.

A fines década de los años 60, Henry Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores cinco principales funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador.

Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los administradores que estudió se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades de estos administradores duraban menos de nueve minutos. Pero, además de estos hallazgos, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que hacen los administradores con bases en verdaderos administradores en sus trabajos.

Mintzberg llegó a conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

1.2.1.5.5 Funciones administrativas del liderazgo²¹

Henry Mintzberg identificó diez funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores. Mintzberg definió una función como un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo. También agrupó estas funciones en tres categorías. Las categorías de funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria..

Tabla IV. Funciones administrativas.

Funciones interpersonales	Funciones informativas	Funciones decisorias
Representación Líder Enlace	Supervisión De difusión Portavoz	Emprendedor De manejo de problemas De asignación de recursos Negociador

1.2.1.5.5.1 Funciones interpersonales

- a. **Funciones de representación.** Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales,

²¹ Liderazgo. Robert N. Lussier. Editorial Thompson. 2007. p9-11.

ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización.

- b. **Funciones de líder.** De acuerdo con Mintzberg, la función del líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. La función de líder domina todo el comportamiento administrativo, este rol influye en desempeño del líder en otras funciones.
- c. **Función de enlace.** Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Esto significa que crean una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

1.2.1.5.5.2 Funciones informativas

- a. **Función de supervisión.** Los líderes desempeñan esta función cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para atender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otra personas de la unidad (función de difusión) o gente externa (función de portavoz).
- b. **Función de difusión.** Los líderes desempeñan esta función al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información que está restringida a sus subordinados. Parte de ésta, proveniente de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada.
- c. **Función de portavoz.** Los líderes desempeñan esta función

cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad en la organización.

1.2.1.5.5.3 Funciones decisorias

- a. **Función de emprendedor.** El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión.
- b. **Función de manejo de problemas.** Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis y conflictos. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad, el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás.
- c. **Función de asignación de recursos.** Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan y realizan actividades presupuestarias.
- d. **Función de negociador.** El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias son límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijas, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan.

1.2.1.5.6 Estilos de liderazgo²²

A finales de la década de los cuarenta buena parte de las investigaciones sobre liderazgo dejaron de enfocarse en el paradigma de la teoría de rasgos y se centraron en la teoría del comportamiento, que se basa en lo que dicen y hacen los líderes. La teoría del comportamiento del liderazgo hizo aportaciones fundamentales a las investigaciones sobre el tema, aunque no logró su meta de encontrar el mejor estilo. Desafortunadamente no se identificaron comportamientos de liderazgo que se asociaran de manera constante con la eficacia de éste. El paradigma de la teoría del comportamiento de liderazgo estuvo vigente durante 30 años. En la actualidad se siguen realizando investigaciones con el fin de comprender mejor el comportamiento, su complejidad y sus efectos en el desempeño de los empleados.

El comportamiento de los líderes se basa en los rasgos. Si bien los teóricos conductistas se centran en el comportamiento, es importante comprender que la conducta de los líderes se fundamenta en sus rasgos y destrezas. La mejor señal para conservar los empleados es la relación jefe-subordinado. La probabilidad que los empleados se sientan motivados es mayor entre los que tienen buena relación con su superior que entre los que tienen mala relación con éste, y entre estos últimos es mayor la probabilidad de que renuncien. Este lazo se finca en los rasgos de personalidad y las actitudes de liderazgo de los jefes que influyen en forma directa en su comportamiento con el empleado.

²² Liderazgo. Robert N. Lussier. Editorial Thompson. 2007. P64-66.

El efecto Pigmalión se basa en los rasgos, las expectativas de actitud y el trato (comportamiento) que dan los jefes a sus subordinados, lo que a su vez determina la conducta y el desempeño de los seguidores. Investigaciones empíricas recientes han confirmado que el comportamiento de los líderes tiene un efecto causal en el desempeño de los empleados.

La Dirección con el ejemplo es algo que ocurre cuando los seguidores observan e imitan el comportamiento del líder. El proceder de este se basa en los rasgos.

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destreza y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

En la década de los treinta, antes de que se popularizara la teoría conductual, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios en la Universidad de Iowa enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos estilos básicos:

- **Estilo de liderazgo autocrático.** El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo deben saber y los supervisa muy de cerca.
- **Estilo de liderazgo democrático.** El líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa tan de cerca a los empleados.

Desde mediados de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los cincuenta se realizaron investigaciones sobre el liderazgo en la Universidad Estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan. Dichos estudios no se basaron en los anteriores estilos de liderazgo autocrático y democrático, sino que buscaron buscar el comportamiento de los líderes efectivos, que actualmente se les conocen como estilos de liderazgo:

- **Estilo de liderazgo centrado en el trabajo.** El estilo de liderazgo centrado en el trabajo cuenta con escalas para medir los dos comportamientos orientados al trabajo, es decir, la del énfasis en los objetivos y la facilitación del trabajo. La conducta centrada en el trabajo se refiere a la medida en que el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo. El líder dirige de cerca a sus subordinados en el cumplimiento de funciones y metas claras, mientras que el administrador les indica qué deben hacer y cómo tiene que hacerlo a medida que trabajan en la consecución de la meta.
- **Estilo de liderazgo centrado en los empleados.** El estilo centrado en los empleados tiene escalas para medir dos clases de comportamiento orientados al personal: el liderazgo de apoyo y facilidades para la interacción. La conducta centrada en el empleado se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales. El líder se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar la confianza, apoyo y respeto, y al mismo tiempo busca su bienestar.

1.2.1.5.7 Toma de decisiones²³

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

El proceso que conduce a la toma de decisión:

1. Elaboración de premisas
2. Identificación de alternativas
3. Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar
4. Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión

1.2.1.5.7.1 Racionalidad en la toma de decisiones

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita

²³ Harold Koontz y Heinz Weihrich "Administración una Perspectiva Global" McGRAW- HILL Interamericana de Editores, S.A., Onceava edición, 1999.

también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

Es raro que las personas logren una racionalidad completa, en particular en la administración como en la ingeniería.

1. En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operara para el futuro.
2. Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se ha hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas e incluso con las técnicas analíticas y las computadoras masa modernas disponibles.

1.2.1.5.7.2 Evaluación de alternativas

Una vez encontrada la alternativa a apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta.

1. **Factores cuantitativos:** Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.
2. **Factores cualitativos:** Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional. Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya se cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

1.2.1.5.7.3 Decisiones programadas y no programadas

Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o de rutina. Los operadores de tomos tienen especificaciones y reglas que les señalan si la pieza que han hecho es aceptable, si tiene que desecharse o si se tiene que procesar de nuevo.

Las decisiones no programadas se usan para situaciones no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitivas. Ej.: el lanzamiento de la computadora Macintosh por Apple Computer. En realidad las decisiones estratégicas son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas; son una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto, esto es porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados.

1.2.1.5.7.4 Toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre

1. **Análisis de riesgo** prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. Por lo tanto, la sensatez de lanzar un nuevo producto podría desprenderse de varias variables críticas: el costo de producto, la inversión del capital, el precio que se puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total.
2. **Árboles de decisión** presentan los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en los diversos cursos que se podrían seguir.

El enfoque del árbol de decisión hace posible observar, al menos las principales alternativas y el hecho de que las decisiones posteriormente dependan de acontecimientos en el futuro.

Una cosa es cierta los árboles de decisión y técnicas similares de decisión reubican criterios amplios con un centro de atención sobre los elementos importantes de una decisión, hacen resaltar premisas que con frecuencia están escondidas y muestran el proceso de razonamiento mediante el cual se toman las decisiones bajo incertidumbre.

3. **Teorías de la referencia** se basa en las ideas de que las actitudes de las personas hacia el riesgo variarán.
4. **La probabilidad** puramente estadística, como se aplican a la toma de decisiones, descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar las decisiones las seguirán. Podría parecer razonable que si existiera una posibilidad del 60% de que la decisión sea cierta, una persona la tomaría. Sin embargo esto no es necesariamente cierto, pues el riesgo de estar equivocados es del 40%, quizás la persona no desee correr este riesgo.

1.2.1.5.8 Medios de control²⁴

Las organizaciones utilizan diversos medios de control para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Los principales medios de control organizacional son:

- a. **Jerarquía de autoridad.** La estructura organizacional

²⁴ Chiavenato, Idalberto. 2003. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P625-626.

preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subordinados.

- b. **Reglas y procedimientos.** La organización preestablece las reglas y los procedimientos que rigen el comportamiento de las personas y que prohíben lo que no deba hacerse. Las reglas y procedimientos son controles impersonales que gobiernan el comportamiento de las personas en la organización.
- c. **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos sirven de guía a la acción de las personas. Hasta cierto punto, constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.
- d. **Sistemas de información verticales.** La información vertical puede transitar en dos sentidos: ascendente y descendente. La información descendente lleva órdenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores que las tareas se ejecutaron. La información descendente se utiliza para controlar el desempeño de los subordinados, en tanto que la ascendente suministra retroalimentación a los niveles más elevados. En ambos sentidos, los sistemas de información vertical constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.
- e. **Relaciones laterales.** Son comunicaciones entre pares, es decir, entre personas y cargos que ocupan el mismo nivel jerárquico en la organización. Son medios de control que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.
- f. **Organizaciones matriciales.** La estructura matricial es un intento de dinamizar la vieja organización funcional y departamentalizada

hacia un grado más elevado de organización por productos o servicios. En la organización matricial, cada órgano o cargo está sujeto a doble obediencia: al gerente de la función y al gerente de producto o servicio. Aunque esta doble subordinación origina conflictos, su estructura matricial permite innovación, cambio y, sobre todo, adaptación rápida a las exigencias ambientales.

1.2.2 Outsourcing

1.2.2.1 Definiciones y consideraciones

Subcontratación (del inglés outsourcing), también llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.²⁵

Para el despegue de una organización de cualquier tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. Las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas. En consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán actividades distintivas lo que se le conoce como su *core business*.²⁶

Se requiere entonces de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su *core business*

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

²⁶ El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado. www.agendaempresa.com

y no tomar parte en procesos importante pero no inherente a sus actividades distintivas. Para dichos procesos existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierte en un valioso socio de negocios. En esto consiste el outsourcing.

Según Meter Bendor-Samuel, del *Outsourcing Center* en los Estados Unidos el outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero. Los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y, consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere.

Las empresas, sin embargo, siempre han contratado servicios externos para trabajos específicos o de tipo muy particular.

Las empresas de servicios temporales se limitan a proporcionar personal por tiempo limitado para cubrir necesidades temporales de las empresas clientes. En cambio, las empresas de servicios complementarios, prestan servicios determinados a sus clientes destacando equipos de trabajadores que se hacen cargo de labores específicas que, para el cliente, tienen carácter complementario. Este tipo de empresas suelen ofrecer principalmente servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia. En esencia, se trata de labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.²⁷

1.2.2.2 Historia

Las outsourcing surgen a mediados de los años 80. Fueron los descubrimientos en tres sectores fundamentales: transporte, comunicaciones y procesamiento de datos los que sentaron las bases para la globalización. En el

²⁷ Schneider, Ben. Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios, pp 31-32. 2004.

caso de procesamiento de datos el premio Nobel de economía (1991) Ronald Coase en su teoría sobre los costos de transacción planteó que el tamaño óptimo de las empresas productivas era consecuencia del costo de comunicación y negociación entre las distintas etapas de cualquier proceso productivo mientras más alto fuese dicho costo más integradas deberían ser las empresas, mientras menor fuera, en cambio, más desagregadas podrían ser.

Los avances tecnológicos recientes han traído abajo este costo. Este hecho es el que ha generado un potencial enorme para las outsourcing. Por lo tanto el origen de las outsourcing se encuentra en el entorno globalizado y altamente competitivo, es en este escenario donde surge como una herramienta que facilita la gestión gerencial.

1.2.2.3 Utilidad

Crear una nueva forma de relación cliente-proveedor que busca la cooperación intensa entre ambos y que se convierte, más que en una mera relación contractual, en una alianza estratégica para compartir el conocimiento.

Su utilidad radica en la búsqueda de estructuras más flexibles que respondan a los cambios en los mercado y en las demandas de su entorno, además, muestra como el outsourcing es útil en la creación de valor y cómo ayuda a la redefinición de la empresa; en esta parte se establecen claramente las diferencias entre los nuevos paradigmas que trae la práctica de outsourcing y las antiguas formas organizacionales las mismas que hoy en día se han tornado poco eficientes por no decir obsoletas, ya que en la administración moderna es esencial que las empresas se concentren en sus actividades distintivas.

1.2.2.4 Riesgos

El proveedor del servicio de outsourcing internaliza las necesidades y compromisos del cliente y se convierte en su socio estratégico. Esto implica que ambos trabajan en beneficio mutuo, y ello permite a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo, además, y es lo más importante, el riesgo del negocio se comparte pero, también, se reduce, dado que se contrata a un especialista para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista.²⁸

Uno de los riesgos más importantes del outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere. Es por esto que los riesgos involucrados en el proceso de outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos, siendo operacionales lo que afectan más la eficacia de la empresa y que afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de las empresas que optan por el *outsourcing* son:

- Inadecuada selección del contratista
- No negociar el contrato apropiado
- Incremento en el nivel de dependencia de la empresa terciaria
- Pobre control o inexistente sobre el personal del contratista
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato
- Rechazo del concepto de outsourcing

²⁸ Ibid p. 53

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Estructura organizacional

La empresa se organiza de la siguiente manera:

1. Junta Directiva
2. Gerencia (general y mandos medios)
3. Administración (supervisión, administración, contabilidad)
4. Operación (colaboradores suministrados y de obra)

2.1.1 Gobierno empresarial

Es órgano superior de la Empresa y lo conforma la Junta Directiva:

- Presidente
- Directores
- Accionistas

El gobierno empresarial realiza su trabajo de gestión considerando los siguientes elementos:

- Transparencia informativa
- Informes y auditoría de cuentas
- Códigos éticos
- Gestión del riesgo
- Protección del patrimonio
- Planificación estratégica

La directiva de la empresa mantiene como norma dirigir la organización en forma eficiente en los siguientes ámbitos:

- Recursos humanos
- Calidad
- Sistemas de Información y las Comunicaciones
- Tecnología

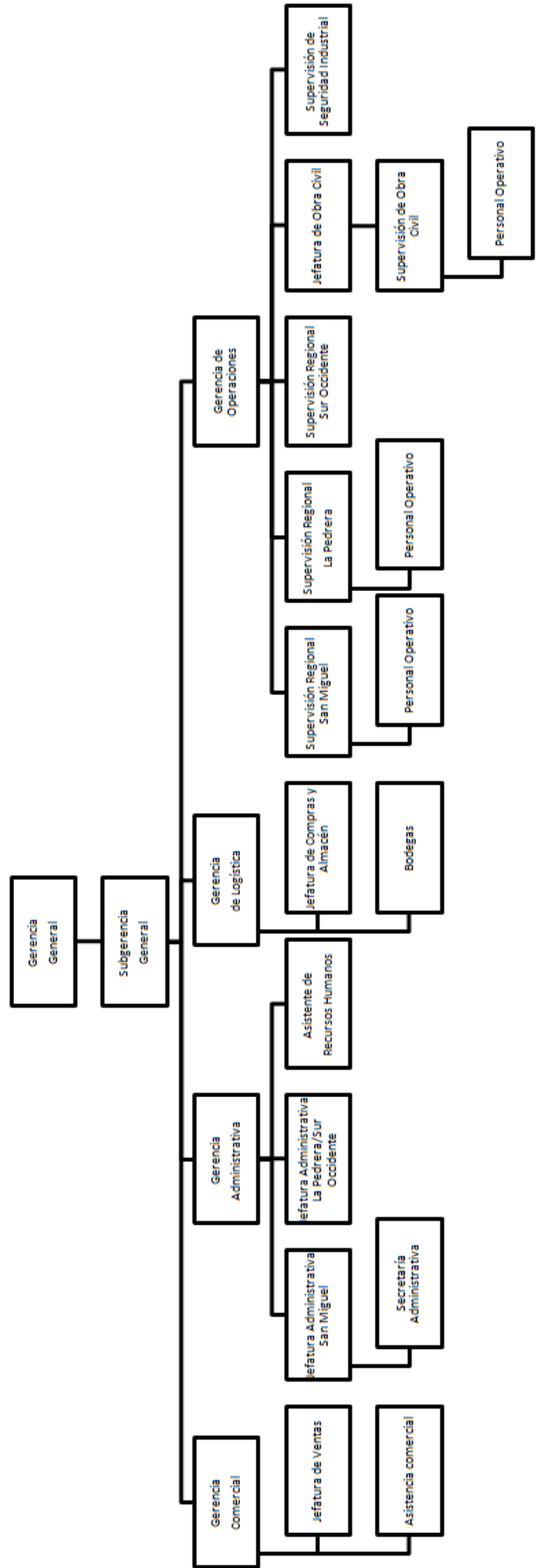
2.1.2 Organigrama

La siguiente representación gráfica de la estructura organizacional de HSE Constructores, S.A. muestra un organigrama vertical, donde cada puesto está subordinado a otro representado por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

2.1.3 Organización funcional

Contraria a la organización lineal, la organización funcional en la empresa se manifiesta en los reportes e informes que el personal administrativo dirige, no solo a su jefe superior, sino a varios, de acuerdo a su especialidad.

Figura 4. Organigrama HSE Constructores



2.1.3.1 Funciones gerenciales

Las tareas gerenciales son las siguientes:

Gerente General

- Administración de la empresa.
- Enlace entre la empresa y la Junta de Directiva, representándolos en los negocios contractuales.
- Definir y aprobar las políticas de la empresa.
- Delegar en las gerencias de mando medios, las responsabilidades afines, y evaluar su rendimiento constantemente.
- Establecer monitoreo al cumplimiento de metas y resultados en toda la empresa, con servicio de calidad a los clientes.
- Aprobar la inversión y/o generación de instrumentos financieros de las utilidades de la empresa, en coordinación con la Junta Directiva.
- Aprobar la contratación o despido de colaboradores.
- Aprobar o rescindir el (los) cargos, según las necesidades de la empresa, dentro del marco organizacional
- Aprobación del presupuesto anual de la empresa.
- Velar porque el clima de negocios y laboral crezca constantemente.

Gerente Administrativo

Las tareas administrativas consisten en:

- Elaboración de reportes ejecutivos, desde el punto administrativo, quincenalmente a la gerencia general, recomendando acciones a tomar.
- Establecimiento de la sistematización de los controles y registros de personal, financieros y técnicos de la empresa, con fines de modernizar el banco de datos en general.
- Creación y/o fortalecimiento del área de recursos humanos, normando la selección, adiestramiento, especialización y retiro de colaboradores, sobre bases técnicas y modernas de administración, así como el reconocimiento al capital humano de la empresa.
- Elaboración, en coordinación con las otras gerencias, del plan de capacitación y actualización anual de la empresa.
- Diseño e implementación de la evaluación del desempeño para toda la empresa, llevando los controles y registros de personal debidamente actualizados en forma integral, manteniendo actualizados y sistematizados los bancos de datos de recursos humanos.
- Coordinación con la jefatura de compras y contabilidad, del control, registro e información a gerencia general, de la adquisición y/o venta de insumos técnicos y materiales, para optimizar los recursos, su uso y compra.
- Elaboración del presupuesto de la empresa, en coordinación con las gerencias de mandos medios, y aprobación final de la

Gerencia General.

- Realización de la planilla de pago quincenalmente, en coordinación con la Gerencia de Mercadeo y Publicidad.
- Coordinación y seguimiento de las ayudas de memorias y puntos claves en reuniones de trabajo, para informar a las gerencias, con la anuencia de la Gerencia General.

Gerente Comercial

El gerente comercial realiza las actividades siguientes:

- Elaboración de reportes ejecutivos, desde el punto comercial quincenalmente a la Gerencia General, recomendando acciones a tomar.
- Investigación y propuesta con fundamento técnico y empresarial a la Gerencia General, de los mercados y/o clientes potenciales donde la empresa pueda incursionar, para su crecimiento.
- Establecimiento del nexo de comunicación con los clientes externos, para priorizar en función de calidad y utilidad, la implementación de mejoras al servicio al cliente.
- Llevar el registro de cuentas por cobrar y actualizarlo sistematizadamente, en coordinación de información con recursos humanos y/o Gerencia Administrativa.
- Promoción de las mejoras en la relación comercial, con los clientes actuales, y los potencialmente definidos.

Gerente de Operaciones

El gerente de operaciones realiza las siguientes actividades:

- Elaboración de reportes ejecutivos técnicos, quincenalmente a la Gerencia General, recomendando acciones a tomar.
- Verificar que se implementen los procesos, procedimientos y actividades de supervisión y seguridad industrial, se cumplan con apego a calidad y normas nacionales e internacionales, con impacto en la implementación de servicios y obra.
- Representación de la empresa, ante las áreas similares de los clientes atendidos, para evaluar constantemente la calidad del servicio y obra, buscando la satisfacción del cliente y cumplimiento de filosofía de la empresa.
- Enlace entre los supervisores y el personal técnico con la Gerencia General, recomendando constantemente la implementación o mejora de acciones técnicas y operativas y/o la corrección respectiva a la Gerencia General.
- Implementación de monitoreo quincenal, sobre el resultado general del desempeño de los supervisores y personal de campo, en los centros de trabajo y obras, recomendando los criterios técnicos de mejora o auto-sostenibilidad.

2.1.3.2 Funciones administrativas

Las tareas que realiza el personal administrativo se describen a continuación:

Jefe Administrativo

- Coordinación directa con el gerente responsable del centro, quien establecerá el control administrativo y operativo del centro de trabajo delegado, informando quincenalmente de las acciones pertinentes y correcciones necesarias.
- Coordinación de los controles de ingreso de personal, en los centros de trabajo asignados.
- Preparación y tramitación de solicitudes de trámite administrativo, que envíen con visto bueno del Gerente responsable a la Gerencia Administrativa o Gerencia General.

Jefe de Compras y Almacén

- Coordinación directa con la Gerencia General para la adquisición de equipo, material y maquinaria, reportando mensualmente a la Gerencia Administrativa, quien llevará presupuestariamente el registro de ingreso y egreso, en comunicación con la contabilidad de la empresa para el control de gastos.
- Actualización del inventario de bodega, procediendo a informar mensualmente a la Gerencia General, del estado de inventarios de bodegas, apoyándose en los jefes administrativos de cada centro de trabajo.

Supervisión regional

- Coordinación directa con la Gerencia de Operaciones, quien supervisará a los colaboradores suministradores de servicios y constructores de obra, evaluando los avances y recomendando las acciones pertinentes.
- Preparación e inducción a los colaboradores de nuevo ingreso, en el tema de supervisión, en coordinación con la Gerencia de Operaciones.
- Actualización constante en información, a la Gerencia de Operaciones de las necesidades de equipo o material para el buen desempeño de las labores de los colaboradores.

2.2 Procesos de administración de Recursos Humanos

2.2.1 Prestaciones laborales

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

En Guatemala la relación trabajador patrono es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe cumplir obligatoriamente.

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador esta bajo las órdenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito, no obstante de ser obligatorio.

HSE Constructores, S.A. cumple con todas las prestaciones de ley, las que se describen a continuación.

2.2.1.1 Salario ordinario y bonificaciones

El salario ordinario es pagado en quetzales. Existe un salario mínimo para trabajadores de la ciudad el cual asciende a Q.52.00 diarios.²⁹.

Adicionalmente se debe pagar una Bonificación Incentivo mensual de Q.250.00. En las reformas del salario mínimo de enero de 2007, se introdujo la figura del salario por hora y permitió a los trabajadores y empleadores acordar el salario por hora (proporcionalmente no puede ser menor al mínimo).

Vale la pena aclarar que cualquier bonificación o comisión, que se le pague al trabajador para cálculos de prestaciones laborales se tomará como parte del salario ordinario.

El salario puede ser pagado en forma semanal, quincenal o mensual, depende de la actividad económica del patrono. El trabajador debe extender un comprobante de pago por el salario que recibe de parte del patrono.

2.2.1.2 Bonificaciones para los trabajadores

Bonificación anual (bono 14), a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral y que es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se paga en el mes de julio de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional. El trabajador debe extender un comprobante de pago por esta prestación.

²⁹ Acuerdo Gubernativo 398-2008. Artículo 1.

2.2.1.3 Aguinaldo

Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral, es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se paga en el mes de Diciembre de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año se paga en forma proporcional.

2.2.1.4 Jornadas de trabajo

La legislación laboral establece tres tipos de jornada de trabajo que se clasifican así:

1. Jornada Diurna de ocho horas diarias 44 semanales.
2. Jornada Mixta de 7 horas diarias y 42 horas semanales.
3. Jornada Nocturna de 6 horas diarias de 36 horas semanales.

Si un trabajador labora más horas de las establecidas en las jornadas, esto constituye jornada extraordinaria, la cual se paga con un valor mayor que la jornada ordinaria.

2.2.1.5 Vacaciones

A todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, se le otorga un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles

El trabajador los debe tomar y extiende una constancia de disfrute de los mismos. Las vacaciones no son compensables en dinero, solo para efectos del cálculo de la indemnización.

2.2.1.6 Despido e indemnización

La ley establece casos de despido justificado, para dar por terminada la relación laboral con un trabajador, estos están enumerados en la ley. La renuncia voluntaria es otra forma de terminar la relación laboral, sin responsabilidad por parte del patrono.

Si la empresa desea terminar una relación laboral y no hay causa justificada, indemnizará al trabajador, con un sueldo mensual por cada año de trabajo y si es menor al año, se pagará en forma proporcional.

La ley establece un período de gracia de dos meses al inicio de la relación laboral, durante el cual tanto patrono como trabajador puede terminar la relación laboral sin responsabilidad de su parte, esto quiere decir que el la empresa puede dentro de estos dos meses despedir a un trabajador sin tener que pagarle indemnización, solamente las prestaciones adicionales.

2.2.1.6.1 Liquidación de un trabajador

Al finalizar la relación laboral la cual puede ser por despido o por renuncia voluntaria del trabajador, la empresa está obligada a pagar, las siguientes prestaciones laborales, dependiendo si la terminación laboral fue a causa de un despido o una renuncia:

Tabla V. Liquidación: prestaciones de ley.

RENUNCIA	DESPIDO
Indemnización: un salario por año	No debe pagar indemnización
Aguinaldo proporcional	Aguinaldo proporcional
Bonificación Anual proporcional	Bonificación Anual proporcional
Vacaciones proporcionales	Vacaciones proporcionales
Ultimo sueldo	Ultimo sueldo

2.2.1.7 Contrato individual de trabajo

En Guatemala, manda la ley que todos los trabajadores y patronos suscriban un contrato de individual de trabajo al inicio de la relación laboral, esta es una obligación del patrono. Este contrato debe ser presentado y registrado ante la Inspección General de Trabajo.

En la empresa en el contrato de trabajo se plasma información importante tanto para el HSE Constructores como del trabajador. Fecha de inicio de la relación laboral, salario, plazo del contrato, horario de trabajo, atribuciones del trabajador en la empresa, datos generales del trabajador, lugar donde se debe efectuar el trabajo.

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

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

2.2.1.8 Derechos de la mujer embarazada

La ley por ser tutelar protege a la trabajadora embarazada, la cual al momento de encontrarse encinta y avisar a la empresa de tal circunstancia, no puede ser despedida por ningún motivo. La ley le da un periodo de descanso obligatorio de 30 días antes del parto y de 54 días después del parto.

Asimismo toda madre de la empresa disfruta de un periodo de lactancia

de 10 meses, posteriores al parto, durante los cuales no puede ser despedida sin autorización judicial, salvo que ella renuncie voluntariamente. Durante el periodo de lactancia la mujer trabajadora tiene derecho a de entrar o salir, una hora más tarde o una hora antes de la jornada normal de trabajo.

2.2.2 Dotación de personal

El proceso de reclutamiento y selección que sigue la empresa actualmente lo realiza en forma empírica, por lo que en el capítulo de seguimiento y mejora continua se desarrolla la propuesta de cómo la empresa debería contratar y seleccionar a sus trabajadores, es decir los pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso implicaría igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección del personal se describe a continuación:

- Llenar solicitud de empleo
- Entrevista preliminar

- Verificación de documentos
- Comprobación de referencias
- Entrevista final
- Contratación

2.2.3 Capacitación y desarrollo

La organización carece de un programa formal de capacitación, sin embargo la alta gerencia de la empresa, muestra un gran interés en la formación del personal administrativo y operativo.

Como parte del proceso de implementación de su Sistema de Gestión de Calidad, la organización ha contemplado la creación de un proceso formal para la capacitación. La norma ISO 9001:2000 en su capítulo 6 claramente establece que la organización debe velar por crear competencia de sus colaboradores: “El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto (servicio) debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.”

En el pasado reciente el recurso más utilizado para capacitar al personal ha sido el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP. Este instituto, a través de su Departamento de Certificación Laboral, busca certificar los puestos de trabajo de empresas que así lo deseen. De esta manera HSE Constructores, S.A. ha iniciado un acercamiento con esa institución para implementar el proceso de certificación de sus puestos de trabajo.

La empresa desea explotar al máximo el recurso INTECAP, debido a que invierte gran cantidad de recursos anualmente en esa institución que cuenta con la Certificación ISO 9001:2000 y, además por el Alcance de Certificación de

INTECAP, que es la de realizar: “estudios de mercados laborales, diseño, desarrollo y ejecución de servicios de capacitación certificables por competencias laborales, enfoque a competencias laborales y método tradicional, desarrollados en los centros del INTECAP y en empresas, asó como los servicios de asistencia técnica.”

Este alcance está en total concordancia con la política de calidad de HSE CONSTRUCTORES, S.A.: “La empresa se compromete a proveer sus servicios de construcción, mantenimiento, y dotación de personal, acorde con los requisitos de sus clientes, promoviendo el desarrollo de competencia de sus colaboradores y salvaguardando su integridad personal y de su entorno.” En esta política se hace énfasis en la competencia de los colaboradores por considerarse el principal activo de la organización.

2.2.4 Evaluación del desempeño

En la empresa no existe una evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores como proceso técnico integral, sistemático y continuo de parte de los jefes inmediatos de HSE Constructores, S.A.

Los jefes inmediatos del personal de HSE Constructores lo constituyen jefes encargados de sus clientes, quienes evalúan actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los colaboradores en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Esta evaluación se realiza de manera verbal y se transmite a personal de HSE Constructores, pero no se registra ni se controla a través de un proceso formal ni sistemático. La mayoría de observaciones que hacen los clientes se dan cuando el personal incurre en faltas que afectan su productividad, o salta a la vista un rendimiento por debajo de las expectativas o exigencias del puesto.

La evaluación de los recursos humanos deberá ser un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejor. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no sólo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores será la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, servirá también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, será el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizará para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

2.2.5 Bienestar y salud ocupacional

La empresa cuenta con altos valores para cumplir con los estándares de Seguridad e Higiene Industrial de las empresas para las que labora.

En sus inicios HSE CONSTRUCTORES, S.A. ha sido una empresa plenamente comprometida con los aspectos de Salud y Seguridad ocupacional, la filosofía de la organización surge como tal, las siglas HSE originalmente

tenían la connotación Health, Safety and Environment, es decir Salud, Seguridad y Medio Ambiente.

La empresa cuenta con procedimientos escritos en lo que concierne a aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional como parte de su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000, el cual se encuentra implementando; así también cuenta con una Política de Salud y Seguridad Ocupacional: “Que nuestros trabajadores regresen a casa, sanos y salvos igual que cuando llegaron a sus trabajos”. Esta política les compromete a velar por el bienestar de sus trabajadores en las áreas de trabajo, eliminando los potenciales riesgos y monitoreando continuamente el cumplimiento de las normas de OH&S.³⁰

Como parte del proceso de certificación de ISO 9000, HSE CONSTRUCTORES, S.A. ha desarrollado procedimientos escritos sobre el aspecto de Salud y Seguridad Ocupacional.

Figura 5. Procesos de seguridad e higiene industrial de HSE Constructores, S.A.



El procedimiento de Gestión de Riesgos tiene como objetivo mitigar riesgos potenciales en las áreas de trabajo; el objetivo del procedimiento de

³⁰ OHS: Occupational Health and Safety, por sus siglas en inglés, Salud y Seguridad Ocupacional

Gestión de Accidentes es el de asegurar que cualquier trabajador que sufra un accidente reciba la atención oportuna, y por último el objetivo del procedimiento de Mantenimiento es velar por el mantenimiento adecuado de las instalaciones de trabajo.

Cuentan a la vez con un procedimiento establecido para la adquisición de equipo de seguridad que cumplan con los requisitos de sus clientes. Todo el personal de HSE CONSTRUCTORES, S.A. está dotado del equipo de seguridad necesario acorde a las tareas que realiza.

Al mismo tiempo la empresa tiene designado dos Supervisores de Seguridad dentro de su estructura organizacional que velan por el cumplimiento de todos los aspectos de seguridad industrial tanto en planta La Pedrera como en Planta San Miguel.

2.2.5.1 Compromiso de HSE con CEMPRO OHSAS³¹

HSE Constructores, S.A. ha trabajado durante más de 7 años como contratista de CEMPRO, compartiendo valores de seguridad y responsabilidad y creando fuertes lazos de lealtad y compromiso.

HSE Constructores, S.A. ha colaborado de la mano como contratista de CEMPRO adhiriéndose plenamente a las exigencia y requisitos de la norma OHSAS que se encuentra implementando, replicando en los trabajadores de la propia organización la política de Salud y Seguridad Ocupacional de CEMPRO:

³¹ **OHSAS** (*Occupational Health and Safety Management Systems*, Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral) son una serie de normas sobre la salud y seguridad en el trabajo. Fuente: www.wikipedia.com

Tabla VI. Política de Salud y Seguridad Ocupacional de CEMPRO.

<p>Están comprometidos con la Salud y Seguridad de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las personas que desarrollan toda actividad laboral en nuestra empresa.• De aquellas otras personas con las que estamos en contacto como visitantes, proveedores, clientes...

Como proveedores de servicios a Cementos Progreso, S.A. no sólo conocen de la importancia de cuidar los aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional sino que tienen la plena capacidad para cumplir con los requisitos.

2.3 Sistema de información

2.3.1 Hardware

La empresa cuenta con recursos de hardware en todas sus oficinas, lo que les da autosuficiencia para cubrir todas las tareas administrativas que demandan de ellos. Poseen los siguientes equipos:

- Oficinas Centrales
 - Planta telefónica
 - Extensiones con teléfono
 - Impresoras
 - Fax
 - Fotocopiadora
 - Computadoras personales
 - Laptops
- Oficinas La Pedrera
 - Fax

- Impresoras
- Computadoras personales
- Fotocopiadora
- Oficinas San Miguel
 - Teléfonos
 - Impresoras
 - Fax
 - Fotocopiadora
 - Computadoras personales

La tendencia actual de las empresas es hacia la centralización de algunos servicios de oficina, en equipos multifuncionales, por lo que la empresa se ha propuesto la adquisición de impresoras láser de red y fotocopiadoras/fax/impresoras integradas en un solo equipo al servicio de todo el personal de cada oficina. Para ello deberá implementarse una red en cada uno de los centro de trabajo y deberán como mínimo adquirir un servidor³² para las oficinas centrales. Este tema se desarrolla en el punto 2.3.3 de este trabajo de graduación.

2.3.2 Software

Los programas de software que actualmente se utilizan en todas las oficinas son:

- Hoja electrónica

³² En informática, un servidor es una computadora que, formando parte de una red, provee servicios a otras computadoras denominadas clientes. www.wikipedia.com. Consulta realizada en septiembre 2008.

- Procesador de texto
- Programa para presentaciones

Cuentan con una hoja de cálculo automatizada de nómina, cuya finalidad es la calcular todos los aspectos de planilla de su personal.

2.3.2.1 Forma de pago de la nómina quincenal

La empresa utiliza una nómina de salarios mensual con anticipo quincenal, es decir que los trabajadores reciben un cincuenta por ciento de su salario y bonificación incentivo en la primera quincena de cada mes. A fin de mes se realiza el complemento del cincuenta por ciento restantes en concepto de salario y bonificación incentivo más el ingreso correspondiente a tiempo extraordinario, además se aplican todos los descuentos por faltas laborales, cuota del IGSS y otros.

2.3.2.2 Funciones de la hoja electrónica

La nómina cuenta con los campos necesarios para:

- Almacenar la información del trabajador
- Cálculo de anticipo quincenal y complemento mensual
- Cálculo de las prestaciones de ley
 - Vacaciones
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnización
 - Seguridad Social
- Generación de la planilla del IGSS
- Generación de cheques de pago

2.3.2.3 ¿Qué campos posee la nómina y cómo llenarlos?

Los siguientes campos son necesarios para que la hoja electrónica realice los cálculos de todas las prestaciones laborales de ley:

1. **Año, Mes, Días Mes, inicio Mes, medio Mes, fin de Mes (en el encabezado):** indican respectivamente el año y mes al que corresponde la nómina, los días en el mes (normalmente 30 días), la fecha en que inicia el mes, la fecha de en que terminar la primera quincena y la fecha de fin de mes.
2. **Bono 14 y Aguinaldo (en el encabezado de la nómina):** debe especificarse aquí las fechas de inicio y fin de los periodos para el pago de Bono 14 y Aguinaldo.
3. **Código:** es el número correlativo único que le corresponde al trabajador dentro de la nómina.
4. **Sede:** es la sede en la que labora el trabajador, puede ser San Miguel, La Pedrera o Suroccidente
5. **Apellidos:** corresponde a los apellidos completos del trabajador
6. **Nombre:** corresponde a los nombres completos del trabajado
7. **Puesto:** es el puesto que desempeña el trabajador dentro de la empresa
8. **Salario:** salario mensual del trabajador. El mínimo para este campo es de Q1455.00 quetzales mensuales.
9. **Bonificación incentivo:** monto correspondiente a la bonificación decreto 37-2001 mensual que percibe el trabajador, el mínimo para esta prestación es de Q.250.00 quetzales mensuales.
10. **Horas extra:** número de horas extras laboradas por el trabajador en el mes.
11. **Faltas:** el número de días que el trabajador se ausentó de sus labores en el mes.

12. **Otros descuentos:** descuentos por concepto de préstamos y otros anticipos.
13. **Alta:** este campo indica si el trabajador está de “Alta”, “Baja” o “Suspendido por el IGSS.”
14. **Fecha de Alta:** es la fecha en el trabajador fue dado de alta e ingresó a la planilla de la empresa.
15. **Fecha de Baja:** en caso el trabajador haya sido dado de baja, es la fecha en que dejó de laborar para la empresa.
16. **Baja IGSS:** en este campo se ingresa la fecha en que el trabajador fue suspendido por el IGSS en caso de suspensión
17. **Alta IGSS:** en este campo se ingresa la fecha en que el trabajador fue reincorporado a sus labores por parte del IGSS en caso de suspensión

2.3.2.4 Campos que calcula la hoja electrónica

Los siguientes campos son calculados por la hoja electrónica y no deben llenarse manualmente. A estos campos se les denomina campos calculados:

1. **IGSS:** cuota en quetzales que pagará el trabajador por concepto de Seguridad Social en el mes.
2. **Anticipo:** es el monto en quetzales del anticipo quincenal del trabajador.
3. **Total de descuentos:** es el total de descuentos en el mes.
4. **Extra:** es el monto en quetzales por concepto de tiempo extraordinario en el mes.
5. **Complemento:** es el monto percibido por el trabajador en la segunda quincena por concepto de salario, bonificación incentivo y tiempo extraordinario una vez hechos todos los descuentos de ley.
6. **Bonificación Anual:** es el monto acumulado en este concepto al día

de hoy.

7. **Aguinaldo:** es el monto acumulado en este concepto al día de hoy.
8. **Indemnización:** es el monto acumulado en este concepto al día de hoy.
9. **Vacaciones:** es el monto acumulado en este concepto al día de hoy.

Figura 6. Hoja electrónica de la nómina quincenal.

Código	Sexo	Apellidos	Nombres	Puesto	Salario	Diciembre 27 2007	Estado	Fecha Alta	Fecha Baja	Supagos	Jubilados	Estrada	De Eran
1	M	ANGEL	MORALES	PEON	12,275.00	0.00	As	06/03/07					1.00
2	F	PABLO	DOMINGUEZ	SECRETARIA	3,100.00	0.00	As	06/03/07					1.00
3	M	ALVARO	RAMIREZ	PEON	12,275.00	0.00	As	06/03/07					1.00
4	M	ALVARO	DOMINGUEZ	CARGADOR	12,275.00	0.00	As	06/03/07					1.00
5	M	ALVARO	DOMINGUEZ	PEON	12,275.00	0.00	As	06/03/07					1.00

2.3.3 Redes informáticas³³

Al iniciar este trabajo de graduación la empresa carecía de las redes informáticas necesarias que facilitarían el proceso de comunicación y los demás procesos por añadidura.

³³ Una red de computadoras (también llamada red de ordenadores o red informática) es un conjunto de equipos (computadoras y/o dispositivos) conectados por medio de cables, señales, ondas o cualquier otro método de transporte de datos, que comparten información (archivos), recursos (CD-ROM, impresoras, etc.) y servicios (acceso a internet, e-mail, chat, juegos), etc.

La empresa ve como una necesidad la instalación de redes de informática en cada uno de sus Centros de Trabajo, los recursos de hardware adicionales que demandaría la creación de estas redes son:

- Enlaces de Internet
- Routers
- Access Points
- Switches
- Servidor Central

Los beneficios que piensan obtener al crear estas redes son:

- Mejorar la comunicación a través de correo electrónico
- Centralizar los servicios de impresión, fax, fotocopidora en un solo equipo por oficina
- Compartir información entre computadoras

2.4 Análisis de registros

La empresa como parte de su proceso de implantación de su Sistema de Gestión de Calidad³⁴ (SGC) ha iniciado el proceso de documentación de todos sus procesos y la creación de los registros necesarios para controlarlos. La documentación debe incluir³⁵:

- a) Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad

³⁴ La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

³⁵ 4.2 Requisitos de la documentación; 4.2.1 Generalidades. Norma ISO 9001:2000

- b) Manual de calidad
- c) Procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001:2000
- d) Documentos requeridos por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) Registros requeridos por la norma ISO 9001:2000

La empresa desarrolló un esquema de los documentos y registros necesarios para el correcto funcionamiento de los Recursos Humanos. Al mismo tiempo desarrollaron la nomenclatura para identificarlos.

2.4.1 Manuales

No existen manuales dentro de la organización. La empresa deberá como mínimo establecer un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad, o referencia a los mismos; y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.

El manual de calidad es el resultado del desarrollo de todos los demás documentos exigidos por el SGC, en consecuencia aún está pendiente su redacción.

Además del manual de calidad, se debe prever la creación de un Manual de Inducción, el cual se detalla en el punto 5.2.2.1.1 de este trabajo.

2.4.2 Formatos físicos y electrónicos

Hasta el momento la empresa no ha concluido la etapa de documentación en el proceso de implementación del SGC, aunque es una de las prioridades estratégicas en el mediano plazo para la empresa. Los documentos que se prevé crear para el correcto funcionamiento de los procesos de Recursos Humanos se describen a continuación.

Tabla VII. Documentos referentes a procesos de Recursos Humanos dentro del SGC de HSE CONSTRUCTORES, S.A.

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO
[DP]	Dotación de Personal	NA
[P.DP.1]	Gestión Organizacional	Procedimiento
FP.DP.1.1	Ficha de proceso Dotación de Personal	Ficha de proceso
R.DP.1.1	Aviso de cambio organizacional	Formato
R.DP.1.2	Formato de análisis de puestos	Formato
[P.DP.2]	Reclutamiento	Procedimiento
FP.DP.2.1	Ficha de proceso Reclutamiento	Ficha de proceso
R.DP.2.1	Requisición de personal	Formato
R.DP.2.2	Ficha electrónica del solicitante	Formato
R.DP.2.3	Expediente del solicitante	Formato
R.DP.2.4	Chklist de documentos del solicitante	Formato
R.DP.2.5	Reporte de candidatos por puesto	Formato
R.DP.2.6	Autorización del jefe inmediato superior	Formato
R.DP.2.7	Solicitud de empleo	Formato
E.DP.2.1	Especificaciones de requisitos por puesto	Especificaciones
[P.DP.3]	Selección	Procedimiento
FP.DP.3.1	Ficha de proceso Selección	Ficha de proceso
R.DP.3.1	Listado de personal evaluado y calificado en bco. de candidatos	Formato
R.DP.3.2	Aviso de Contratación	Formato
R.DP.3.3	Listado de no recomendados	Formato
R.DP.3.4	Autorización del cliente	Formato
R.DP.3.5	Reporte de selección: resultados de investigación, evaluación y entrevista	Formato
I.DP.3.1	Instructivo de evaluación e investigación del candidato	Instructivo
I.DP.3.2	Entrevista	Instructivo
E.DP.3.1	Perfiles de puestos	Especificaciones
D.DP.3.1	Pruebas de evaluación	Documento externo
[P.DP.4]	Contratación	Procedimiento
FP.DP.4.1	Ficha de proceso Contratación	Ficha de proceso
R.DP.4.1	Aviso de Alta	Formato
R.DP.4.2	Reporte de contratos elaborados	Formato

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO
R.DP.4.3	Contrato laboral	Formato
R.DP.4.4	Constancia de recepción de contrato	Formato
I.DP.4.1	Tipos de contrato	Instructivo
[P.DP.5]	Reemplazo y/o Terminación Laboral	Procedimiento
FP.DP.5.1	Ficha de proceso Reemplazo y/o Terminación Laboral	Ficha de proceso
R.DP.5.1	Cálculo y pago de terminación laboral	Formato
R.DP.5.2	Finiquito laboral	Formato
R.DP.5.3	Aviso de plaza cancelada	Formato
I.DP.5.1	Instructivo para liquidación y pago de prestaciones laborales	Instructivo
I.DP.5.2	Reglamento interior de trabajo	Instructivo
D.DP.5.1	Código de trabajo	Documento externo
[GR]	Gestión de la Remuneración	NA
[P.GR.1]	Administración de Salarios	Procedimiento
FP.GR.1.1	Ficha de proceso Administración de Salarios	Ficha de proceso
R.GR.1.1	Comprobantes de pago a trabajadores	Formato
R.GR.1.2	Informe anual a la Dirección de Estadísticas Laborales del MTPS	Formato
R.GR.1.3	Libro de salarios	Formato
R.GR.1.4	Planillas del IGSS	Formato
R.GR.1.5	Documento de pago del IGSS	Formato
R.GR.1.6	Reporte de ISR 1101	Formato
R.GR.1.7	Documento de pago de ISR	Formato
R.GR.1.8	Conciliación anual de ISR	Formato
R.GR.1.9	Planillas de trabajadores por área	Formato
R.GR.1.10	Cartas bancarias de depósitos	Formato
R.GR.1.11	Planillas bancarias de depósitos	Formato
R.GR.1.12	Cheques de pago a empleados	Formato
D.GR.1.1	Formato de la Dirección de Estadísticas Laborales del MTPS	Documento externo
D.GR.1.2	Formato ISR relación de dependencia	Documento externo
D.GR.1.3	Formato de libro de salarios	Documento externo
D.GR.1.4	Formato de planilla del IGSS	Documento externo
R.GR.1.13	Reporte ISR #3	
[P.GR.2]	Promociones, traslados e incrementos	Procedimiento
FP.GR.2.1	Ficha de proceso Promociones, traslados e incrementos	Ficha de proceso
R.GR.2.1	Aviso de promoción, traslado o incremento	Formato
R.GR.2.2	Solicitud de cliente de promoción, traslado o incremento	Formato
R.GR.2.3	Solicitud del trabajador de promoción, traslado o incremento	Formato
R.GR.2.4	Formato de promociones, traslados e incrementos	Formato
[P.GR.3]	Acciones diarias de trabajo	Procedimiento
FP.GR.3.1	Ficha de proceso Acciones diarias de trabajo	Ficha de proceso
R.GR.3.1	Constancia laboral	Formato
R.GR.3.2	Formato de control de incidencias	Formato
R.GR.3.3	Formato de suspensión del IGSS	Formato
R.GR.3.4	Carta de goce de vacaciones	Formato
R.GR.3.5	Suspensión de trabajo	Formato

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO
R.GR.3.6	Certificado del IGSS	Formato
R.GR.3.7	Reporte de accidentes	Formato
R.GR.3.8	Felicitaciones	Formato
R.GR.3.9	Llamada de atención escrita	Formato
R.GR.3.10	Carta de recomendación	Formato
R.GR.3.11	Accidentes	Formato
R.GR.3.12	Permisos	Formato
R.GR.3.13	Equipo dañado o extraviado	Formato
R.GR.3.14	Carta de despedido	Formato
R.GR.3.15	Reporte de incidencias	Formato
D.GR.3.1	Carta de renuncia	Formato
[ID]	Inducción y Desarrollo	Procedimiento
[P.ID.1]	Inducción	Procedimiento
FP.ID.1.1	Ficha de proceso de personal inducido y capacitado	Ficha de proceso
R.ID.1.1	Personal inducido	Formato
I.ID.1.1	Presentación de aspectos a inducir	Formato
[P.ID.2]	Formación y capacitación	Procedimiento
R.ID.2.1	Requisición de capacitación	Formato
R.ID.2.2	Programa de capacitación	Formato
R.ID.2.3	Listado de asistencia a la capacitación	Formato
R.ID.2.4	Evaluación al capacitador	Formato

Si bien los formatos descritos en el cuadro anterior son los suficientes para mantener el registro adecuado de la información que se genera en el sistema de Gestión de los Recursos Humanos, es importante evaluar, mediante una revisión concienzuda, la reducción del número de documentos debido a la carga que causaría el manejo de tantos registros, aunque esta situación puede corregirse mediante la automatización a través de un software de recursos humanos que permita una mejor administración de la documentación de manera electrónica.

2.4.3 Registros legales

Para la generación de documentos utilizan la hoja de cálculo de nómina quincenal en conjunto con el procesador de texto. Para ello emplean la técnica de Combinación de Correspondencia, que consiste en hacer las plantillas de todos los documentos en el procesador de texto e insertar los campos con la

información calculada en la hoja electrónica.

Los documentos específicos que se utilizan son:

1. Contrato de trabajo
2. Libro de salarios
3. Planilla del IGSS
4. Cheques
5. Finiquito laboral
6. Finiquito vacacional
7. Recibos de pago

Estos documentos se generan cuando es oportuno para llevar los registros de los documentos de la empresa.

Para poder poner en funcionamiento el proyecto y llevar a la práctica las medidas correctivas y asignarle los recursos necesarios, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Al iniciar la relación laboral formalizar el contrato de trabajo y registrarlo ante la autoridad de trabajo correspondiente.
2. Llevar un control de todos los documentos y comprobantes de pago que un trabajador debe extender al patrono, por salarios ordinarios, extraordinarios y bonificaciones legales que se le paguen, así como el comprobante de disfrute de vacaciones.
3. Llevar los libros de salarios de los trabajadores de conformidad con la ley.
4. Llevar las planillas internas de salarios y planillas del IGSS.
5. Llevar los registros adecuados de todos los documentos que se refieren al historial laboral de cada trabajador ante la posibilidad de que puedan generarse conflictos entre el patrono y los trabajadores.

Existen otros documentos en la organización que son requisitos del Ministerio de Trabajo y de la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT en el país:

1. Reglamento Interior de Trabajo
2. Informe patronal
3. Declaración Anual ante el Patrono
4. Retenciones de Impuesto sobre la Renta a los trabajadores

2.5 FODA

Se utilizó el análisis FODA que permitiera conformar un cuadro de la situación actual de la empresa para poder obtener un diagnóstico preciso y poder tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas de la organización.

2.5.1 Fortalezas

1. Empresa familiar.
2. Empresa joven, innovadora y con ánimo de crecimiento.
3. Posicionamiento en el mercado estable.
4. Buena imagen.
5. Cliente interno y/o capital humano, capaz y experiencia.
6. Capacidad instalada formal.
7. Crecimiento de trabajo.
8. Empresa legalmente formada.
9. Solidaridad y estabilidad laboral.
10. Cumplimiento de obligaciones con el cliente.

11. Determinación para afrontar negocios.

2.5.2 Debilidades

1. Ausencia de políticas y su cumplimiento.
2. No hay funciones bien definidas.
3. Falta planificación.
4. Existen procesos informales.
5. La estructura organizacional no está funcionando jerárquicamente.
6. No existe una responsabilidad compartida del equipo gerencial.
7. Falta de comunicación y coordinación.
8. Falta de especialización específica
9. Falta de decisión para contratar y mantener personal.
10. Crecimiento desordenado de la empresa.
11. Carencia de un sistema formal para la administración de RH

2.5.3 Amenazas

1. Clientes competitivos en busca del mercado de HSE.
2. Cambios de políticas del cliente mayoritario.
3. Dependencia mayoritaria de un solo cliente.
4. Falta de RRHH especializado en el mercado laboral.
5. Falta de propiciar imagen corporativa.
6. Competencia desleal.

2.5.4 Oportunidades

1. Expansión a nivel centroamericano
2. Ampliar la participación en el mercado.
3. Crecimiento con el cliente actual.
4. Diversificar servicios

2.5.5 Identificación del problema principal

En reunión con la Gerencia General se pudo distinguir, haciendo un análisis de las debilidades identificadas en la empresa, que uno de los problemas más relevantes a resolver es el que concierne a la Gestión de Recursos Humanos por la carencia de un sistema formal para la administración del personal, pues es un factor que puede provocar una situación desfavorable a la organización por la cantidad cada vez más creciente de trabajadores que contrata y por ser parte sustancial y característica específica de las outsourcing.³⁶

³⁶ Subcontratación (del inglés outsourcing), también llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la *subcontratación* de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. <http://es.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Creación de políticas para la gestión de recursos humanos

Se deberán crear las políticas de recursos humanos en concordancia con la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Deberán trabajarse sobre cinco políticas sustanciales de recursos humanos:

- 1) Política de provisión de recursos humanos
 - a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas o internas), cómo y en qué condiciones reclutar los recursos humanos que la empresa requiera.
 - b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la empresa.
 - c) Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la empresa.
- 2) Política de aplicación de recursos humanos
 - a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de la empresa.
 - b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades dentro de la empresa.
 - c) Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los

recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3) Política de mantenimiento de recursos humanos

- a) Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la empresa frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- c) Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la empresa.

4) Política de desarrollo de recursos humanos

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la empresa.
- b) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5) Política de control de recursos humanos

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y

cualitativo de la fuerza laboral disponible en la empresa.

- b) Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la empresa.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que regirán las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc.

3.1.1 Responsabilidad compartida

Los jefes de los diferentes niveles de la estructura deben reconocer la importancia de los recursos humanos, y por lo tanto, aceptar su responsabilidad en la gestión de éstos.

Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega. El papel de los responsables de recursos humanos y de sus equipos es manejar, de manera profesional, los problemas de cada uno, sin sustituirse por ello a los responsables competentes. Su primera responsabilidad es contribuir activamente a la calidad de la gestión de los recursos humanos en toda la empresa, proponiendo políticas apropiadas y velando con equidad por la coherencia de su aplicación. Como miembros de pleno derecho de la empresa, los responsables de recursos humanos aconsejan y proponen soluciones cuyo impacto sobre la eficacia de la empresa debe ser positivo. Recomiendan, igualmente, las medidas mejor adaptadas y aportan apoyo y consejos de calidad a sus colegas. Juntos actúan como co-responsables en todas las cuestiones relativas a los recursos humanos.

Tal asociación es esencial para la eficacia de la gestión de los recursos humanos. Las aptitudes comunicativas de un responsable de recursos humanos

deben permitirle tratar todas las cuestiones delicadas, tal como se presentan con regularidad en los problemas de relaciones humanas. Los miembros del equipo serán reconocidos no sólo por su contribución profesional, sino también por su habilidad para comunicar.

3.1.2 Conformación del equipo de trabajo

Deberá seguirse las siguientes recomendaciones para la conformación eficaz del equipo de trabajo:

- Establecer urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección
- Seleccionar a los miembros por sus habilidades y potencial de habilidades, no por su responsabilidad
- Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado.
- Establecer reglas claras de conducta
- Establecer y ejecutar tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño
- Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos de información
- Pasar juntos tiempo suficiente
- Explotar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa

La empresa deberá conformar equipos de trabajo para darle continuidad a su proceso de implementación de su Sistema de Gestión de Calidad. Será necesaria la creación de al menos 4 equipos de trabajo para desarrollar, documentar y validar los procesos de las áreas:

- Área de Recursos Humanos

- Área Comercial
- Área de Logística
- Área de Operaciones

El equipo de trabajo de Recursos Humanos estará integrado por el Gerente Administrativo, Jefes Administrativos y Asistente de Recursos Humanos, que son el personal involucrado en la Gestión del Sistema de Recursos Humanos.

El equipo de trabajo tendrá a su cargo, en el área de Recursos Humanos:

- Establecimiento de políticas (numeral 3.1 de este trabajo)
- Desarrollar, documentar y validar todos los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (numeral 2.4 de este trabajo)
- Integración del nuevo sistema de gestión de recursos humanos (numeral 3.2 de este trabajo)

3.1.2 Remuneración

La empresa deberá privilegiar estructuras de remuneraciones competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas y competitivas en el mercado laboral. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y las prestaciones laborales y otros componentes. Se recomienda proceder a encuestas periódicas para obtener informaciones pertinentes sobre los niveles de remuneración practicados a escala local o nacional.

La empresa debe esforzarse en posicionarse como empresa que ofrece niveles de remuneración superiores a la media y examina con regularidad su posición frente a la competencia con el fin de responder a las tendencias del

mercado. Sin embargo, la evolución de la remuneración depende, ante todo, de la capacidad de la empresa a aumentar su productividad.

Las estructuras salariales deberán ser simples, evitando una complejidad inútil, con el fin de que la remuneración efectiva sea adecuada. En particular, deben favorecer la implantación de estructuras organizacionales horizontales y ser suficientemente flexibles para poder adaptarse a la evolución de las condiciones del mercado.

Esto resulta en índices extensos que ofrezcan una flexibilidad suficiente para evaluar eficazmente la experiencia profesional, la capacidad y el potencial individual. Incumbe a cada responsable proponer, dentro del marco de la política de la Sociedad, la remuneración de sus colaboradores, teniendo en cuenta el mercado local, la capacidad individual, las aptitudes y las posibilidades de evolución.

Cada responsable debe comunicar igualmente la remuneración a los miembros de su equipo, si necesario con ayuda de la persona competente en recursos humanos, y la comunicación debe hacerse de manera adecuada, clara y suficientemente transparente, en función de la capacidad profesional y las atribuciones específicas de cada uno. La calidad de la comunicación en ese aspecto es parte esencial del diálogo que cada responsable debe mantener con sus colaboradores sobre cuestiones relativas a la remuneración.

La parte variable de la remuneración puede ser más elevada en los puestos directivos. Está vinculada a la consecución de objetivos por un equipo, una persona, una sociedad o un grupo. Cuanto más elevado es el nivel de remuneración, mayor es la parte variable. Sin embargo, por muy importante que sea la remuneración no será suficiente por sí sola para estimular la motivación de un equipo. La persona competente en recursos humanos debe asegurarse

que la política de remuneración se aplica equitativamente en toda la empresa y que cumple con los principios establecidos por ésta.

3.1.3 Relación con los clientes

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

La empresa debe determinar:

1. Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega del servicio y las posteriores a la misma.
 - a. Perfil del personal requerido por el cliente
 - b. Ubicación del persona requerido
 - c. Tiempo estimado del servicio
2. Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
 - a. Equipo de seguridad
 - b. Transporte del personal
 - c. Alimentación del personal
3. Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio
 - a. Todos los requisitos legales del país
4. Cualquier requisito adicional determinado por la empresa

La empresa debe revisar los requisitos relacionados con el servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un servicio al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos, aceptación de reemplazo de personal suministrado) y debe asegurarse que:

- a. Están definidos los requisitos del servicio
- b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o requisición y los expresados previamente
- c. La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la empresa debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación. Cuando se cambien los requisitos del producto, la empresa debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y que el personal correspondiente esté consciente de los requisitos modificados.

La empresa debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:

- a. La información sobre el servicio
- b. Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones
- c. La retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas

3.2 Integración del nuevo sistema de gestión de recursos humanos

3.2.1 Reestructuración de los procesos de recursos humanos

Los procesos y subprocesos de recursos humanos identificados en la empresa dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos son:

- [DP] Dotación de Personal
 - [P.DP.1] Gestión Organizacional
 - [P.DP.2] Reclutamiento
 - [P.DP.3] Selección
 - [P.DP.4] Contratación
 - [P.DP.5] Reemplazo y/o Terminación Laboral
- [GR] Gestión de la Remuneración
 - [P.GR.1] Administración de Salarios
 - [P.GR.2] Promociones, traslados e incrementos
 - [P.GR.3] Acciones diarias de trabajo
- [ID] Inducción y Desarrollo
 - [P.ID.1] Inducción
 - [P.ID.2] Formación y capacitación

Los procesos se sometieron a revisión y se reestructuraron, identificándose los siguientes aspectos de cada uno de ellos:

- Responsable
- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Entradas
- Proceso proveedor
- Salidas
- Proceso cliente
- Seguimiento y medición
- Documentos
- Registros
- Recursos

3.2.1.1 Gestión organizacional

Tabla VIII. Subproceso de Gestión organizacional.

Proceso	Dotación de personal
Sub proceso	Gestión Organizacional
Responsable	Gerente Administrativo
Objetivos	Modificar y actualizar la estructura organizacional, funciones y los perfiles de puestos Evidenciar que la Estructura Organizacional es la adecuada para su buen funcionamiento de sus procesos
Indicador	Cumplimiento de cambios requeridos
Meta	100% cambios realizados
Entradas	Aviso de Cambio organizacional
Proceso Proveedor	Revisión Del SGC
Salidas	Notificación a procesos afectados
Proceso Cliente	Planificación SGC
Seguimiento / Medición	Seguimiento de cambios
Documentos	N/A
Registros	Notificación de cambios realizados
	Formato de análisis de puestos
	Formato de perfil de puestos
Recursos	Sistema Informático Equipo Oficina Personal competente

3.2.1.2 Reclutamiento

Tabla IX. Subproceso de Reclutamiento.

Proceso	Dotación de personal
Sub proceso	Reclutamiento
Responsable	Jefes Administrativos / Asistente de Recursos Humanos
Objetivos	Disponibilidad de candidatos que reúnan requisitos establecidos
Indicador	Disponibilidad de candidatos por puesto
Meta	# Personas reclutadas por puesto
Entradas	Requisición de Personal
Proceso Proveedor	Procesos Internos, Cliente
Salidas	Personal apto y disponible para selección
Proceso Cliente	Proceso de selección
Seguimiento / Medición	Disponibilidad por puesto en Banco de Datos
Documentos	Procedimiento de Reclutamiento Especificación de Requisitos por puesto
Registros	Expediente del solicitante Checklist de documentos del solicitante Ficha electrónica del solicitante Reporte de Candidatos por puesto Requisición de Personal por parte del Cliente Autorización del Jefe Inmediato Solicitud de empleo
Recursos	Personal Competente Sistema Informático Equipo Oficina Sistema de Comunicación Área de Atención a Candidatos

3.2.1.3 Selección

Tabla X. Subproceso de Selección

Proceso	Dotación de personal
Sub proceso	Selección
Responsable	Jefes Administrativos / Asistente de Recursos Humanos
Objetivos	Seleccionar y tener disponibilidad de candidatos calificados para cumplir con requisitos de nuestros clientes
Indicador	Disponibilidad de candidatos evaluados; # de personas disponibles por puesto
Metas (para cada indicador)	Contar con al menos 85% de disponibilidad de candidatos por puesto Contar con personal seleccionado en no más de 10 días
Entradas	Personal apto y disponible para selección
Proceso Proveedor	Reclutamiento
Salidas	Personal evaluado y listo para contratar (personal seleccionado); Banco de candidatos evaluados; Banco de candidatos no recomendados
Proceso Cliente	Contratación
Seguimiento / Medición	Personal evaluado y calificado en banco de datos; Investigación de candidatos; Evaluación de candidatos; Entrevista; Autorización del cliente
Documentos	Procedimiento de selección; Instructivo de investigación del candidato; Instructivo de Evaluación del candidato; Pruebas requeridas por el puesto; Perfil del puesto; Formato de entrevista
Registros	Reporte de personal seleccionado; Resultados de investigación; Bco. de no recomendados; Reporte de evaluación; Reporte de entrevista; Aviso de contratación del cliente
Recursos	Personal Competente; Sistema Informático; Equipo Oficina; Sistema de Comunicación; Área de Atención de Candidatos

3.2.1.4 Contratación

Tabla XI. Subproceso de Contratación

Proceso	Dotación de personal
Sub proceso	Contratación
Responsable	Jefes Administrativos
Objetivos	Establecer y formalizar relación laboral adhiriéndose a los requerimientos legales y contractuales aplicables en el tiempo establecido
Indicador	Total de contratos elaborados Tiempo de elaboración de contratos
Meta (para cada indicador)	Cien por ciento de contratos elaborados Elaboración de contratos en no más de cinco días hábiles
Entradas	Aviso de contratación
Proceso Proveedor	Selección
Salidas	Aviso para dar de alta
Proceso Cliente	Nómina Gestión de prestaciones Inducción Formación Gestión de riesgos Promociones, incrementos y traslados.
Seguimiento / Medición	Tiempo transcurrido entre aviso de contratación y alta de candidato Elaboración de contratos de trabajo Revisión de contratación
Documentos	Procedimiento de contratación Instructivo de tipos de contratos
Registros	Avisos de contratación Reportes del personal con contratos elaborados y no elaborados y tiempos Avisos electrónicos para dar de alta Contrato laboral Constancia de recepción de contrato
Recursos	Sistema Informático Equipo Oficina Sistema de Comunicación Personal competente Asesoría jurídica externa Servicio de mensajería

3.2.1.5 Reemplazo y/o terminación laboral

Tabla XII. Subproceso de Reemplazo y/o terminación laboral

Proceso	Dotación de personal
Sub proceso	Reemplazo y/o Terminación Laboral
Responsable	Jefes Administrativos
Objetivos	Tener una pronta respuesta para cubrir plazas vacantes generadas por gozo de vacaciones o por terminación de relación laboral
	Terminación laboral de los trabajadores acorde a la ley
Indicador	Número de plazas reemplazadas
	Número de plazas canceladas
	Trabajadores beneficiados por PTI
Meta	100% de trabajadores finiquitados a leyes vigentes Cubrir 100% de plazas reemplazables 100% de plazas canceladas reportadas a Satisfacción al cliente
Entradas	Carta renuncia Carta de despido
Proceso Proveedor	Atención al cliente
Salidas	Aviso de promoción, traslado o incremento.
Proceso Cliente	Reclutamiento
	Nómina
	Satisfacción al cliente.
Seguimiento / Medición	Renuncias y despidos
Documentos	Código de trabajo
	Reglamento interior de trabajo
Registros	Finiquito laboral
	Aviso de plaza cancelada
Recursos	Sistema Informático
	Equipo Oficina
	Personal competente

3.2.1.6 Administración de salarios

Tabla XIII. Subproceso de Administración de salarios.

Proceso	Gestión de la Remuneración
Sub proceso	Administración de Salarios
Responsable	Gerente Administrativo
Objetivos	Pagar en tiempo a los colaboradores de HSE: sueldos o salarios y/o prestaciones de ley
Indicador	Número trabajadores pagados
Meta	100% de trabajadores reciben sus sueldos o salarios y/o prestaciones de ley en tiempo, acorde a lo establecido
Entradas	Aviso de alta Aviso de promociones, traslados o incrementos Reporte Gral. de Mano de Obra Reporte de incidencia Aviso de baja
Proceso Proveedor	Promociones, incrementos y traslados Contratación.
Salidas	Reportes de mano de obra por proyecto
Proceso Cliente	Cobros y facturación
Seguimiento / Medición	Planillas Libro de Salarios
Documentos	Formato de la Dirección de Estadísticas Laborales del MTPS
Registros	Cartas bancarias de depósitos Planillas bancarias de depósitos Comprobantes de pago de los trabajadores Planilla de trabajadores por área Informe Anual a la Dirección de Estadísticas Laborales del MTPS Reportes de mano de obra por proyecto Libro
Recursos	Sistema Informático
	Equipo Oficina
	Personal competente

3.2.1.7 Promociones, traslados e incrementos

Tabla XIV. Subproceso de Promociones, traslados e incrementos

Proceso	Gestión de la remuneración
Sub proceso	Promociones, traslados e incrementos
Responsable	Jefes Administrativos
Objetivos	Mejorar constantemente las condiciones de los trabajadores en función de su buen desempeño en el trabajo o realizar incrementos por decreto ley
	Terminar relación laboral acorde a leyes vigentes
Indicador	Cantidad de trabajadores anuales beneficiados por su desempeño
	Número de trabajadores anuales beneficiados por decreto
Meta	100% de trabajadores que califican para ser beneficiados por decreto
Entradas	Solicitud del cliente de promoción, traslado o incremento. Revisión mensual de la organización. Solicitud del trabajador promoción, traslado o incremento. Decreto ley.
Proceso Proveedor	Satisfacción al cliente. Control de incidencias.
Salidas	Aviso de promoción, traslado o incremento.
Proceso Cliente	Selección y contratación
Seguimiento / Medición	Número de solicitudes de promoción, incremento o traslado otorgadas
Documentos	Decreto Ley gubernamental
	Solicitud del trabajador
Registros	Aviso de promoción, traslado o incremento.
	Reporte del Desempeño e Incidencias del trabajador
Recursos	Sistema Informático
	Equipo Oficina
	Personal competente

3.2.1.8 Acciones diarias de trabajo

Tabla XV. Subproceso de Acciones diarias de trabajo.

Proceso	Recursos Humanos
Sub proceso	Acciones diarias de trabajo
Responsable	Jefes Administrativos / Asistente de R.H.
Objetivos	Registrar incidencias de los trabajadores dentro la organización para la toma de decisiones y mitigar sus causas y consecuencias Informar de todos los pagos y descuentos derivados de las incidencias
Indicador	Cumplimiento en el registro de incidencias
Meta	100% de registro de incidencias
Entradas	Control de incidencias
Proceso Proveedor	Operaciones
Salidas	Informe mensual de incidencias
Proceso Cliente	Nomina
Seguimiento / Medición	Recepción, seguimiento, operación y generación en el sistema todos los registros
Documentos	N/A
Registros	Constancia laboral Faltas Formato Suspensión IGSS Vacaciones Suspensión de trabajo Felicitaciones Permisos Llamadas de atención Carta de recomendación Accidentes
Recursos	Sistema Informático Equipo Oficina Personal competente

3.2.1.9 Inducción

Tabla XVI. Subproceso de Inducción.

Proceso	Inducción y desarrollo
Sub proceso	Inducción
Responsable	Jefes Administrativos
Objetivos	Dar a conocer a los candidatos la naturaleza de HSE y sus condiciones de trabajo
Indicador	Total de candidatos inducidos a la empresa
Meta	100% de candidatos inducidos
Entradas	Candidatos solicitantes
Proceso Proveedor	Reclutamiento
Salidas	Personal inducido
Proceso Cliente	Selección
Seguimiento / Medición	Candidatos inducidos
Documentos	Vídeo de inducción
Registros	Checklist de personal inducido
Recursos	Sistema Informático Equipo Oficina Sistema de Comunicación Sala de espera

3.2.1.10 Formación

Tabla XVII. Subproceso de Formación.

Proceso	Inducción y desarrollo
Sub proceso	Formación
Responsable	Gerente Administrativo
Objetivos	Contar con personal Capacitado Suplir necesidades de competencia del personal Superación personal
Indicador	Cumplimiento del programa de capacitación Eficacia de las capacitaciones impartidas Asistencia de los participantes Hrs. hombre de capacitación
Meta (para cada indicador)	no menos de 90% no menos de 85% no menos de 90% 8 hrs. hombre en promedio/ año
Entradas	Contratación Desarrollo Promoción, Traslados e Incrementos
Proceso Proveedor	Todos los procesos
Salidas	Personal capacitado y competente Satisfacción de cliente Mejor rendimiento de colaboradores
Proceso Cliente	Todos los procesos
Seguimiento / Medición	Detección de necesidades Ejecutar el programa Evaluación de eficacia
Documentos	Instructivo de selección, evaluación, reevaluación de proveedores de capacitación Procedimiento de formación
Registros	Detección de necesidades Lista de asistencia Evaluación de eficacia de los participantes Evaluación de desempeño del proveedor Informe de capacitación por persona
Recursos	Personal Competente Sistema Informático Equipo Oficina Sistema de Comunicación Salón de capacitación

3.2.2 Estrategias en la entrega del servicio

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing define una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing:

- La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica
- La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito

Las empresas definen dicha estrategia claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el proveedor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del proveedor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en

proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

3.2.3 Creación de programas de capacitación

La capacitación no debe verse como un gasto más de la empresa, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la organización para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Por otro lado la misión y la visión también ayudan a fijar objetivos de capacitación ya que en estos dos binomios se encuentran algunas preguntas que debemos hacernos antes de capacitar como lo son por ejemplo: ¿a qué se dedica nuestra empresa?, ¿qué clase de empresa somos?, con estas dos preguntas se puede iniciar un programa de capacitación para fortalecer la base de la empresa.

Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.

Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.

Los colaboradores después de ser capacitados deben mostrar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar el éxito deseado.

3.2.3.1 Evaluación de las necesidades de capacitación.

Por necesidades de capacitación se entienden las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afecten el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función del Gerente de Recursos Humanos: le corresponde a él detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación, le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios a utilizarse para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- a. **Evaluación del desempeño:** mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- b. **Observación:** verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como

daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima del cliente, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

- c. **Cuestionarios:** investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (*check list*) que evidencien las necesidades de capacitación.
- d. **Solicitudes de supervisores y gerentes:** cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- e. **Entrevistas con supervisores y gerentes:** contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- f. **Reuniones inter-departamentales:** discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- g. **Examen de empleados:** resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- h. **Modificación del trabajo:** cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- i. **Entrevistas de salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

3.2.3.2 Diseño del programa de capacitación

Con la información anterior, se procede al diseño del programa de capacitación. Debe estar claro que el responsable de capacitación es un experto en aspectos metodológicos y de elaboración curricular, por lo que su responsabilidad es ofrecer un programa técnicamente diseñado y que garantice que la necesidad que lo justifica sea satisfecha.

Los pasos para el diseño del programa de capacitación son:

1. Definición de Objetivos

- a. **Objetivos generales:** indican las competencias que deberán mostrarán los participantes al finalizar un curso o programa de capacitación, ya que todo conocimiento nuevo que adquiere un trabajador produce en éste nuevas competencias.
 - b. **Objetivos específicos:** son objetivos de menor nivel que se van logrando conforme avanza el desarrollo del programa. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y por lo tanto son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también **Objetivos Operacionales**.
2. **Definición de Contenidos:** definición de las unidades que integran el programa de capacitación. Los objetivos que se plantean determinan los contenidos a considerar, pues son indicadores de los aprendizajes que se estiman alcanzar, de tal manera que el contenido debe estar íntimamente ligado a los objetivos que se pretenden alcanzar.
 3. **Cronograma de capacitación:** es la calendarización de las capacitaciones para los contenidos definidos, así como la asignación del recurso que se hará cargo de la capacitación.

4. **Ejecución del programa de capacitación:** el programa de capacitación deberá hacerse anualmente, y deberá dársele seguimiento a través de mecanismos de control que midan el cumplimiento del mismo.

3.2.3.3 Técnicas de capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de los empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las técnicas a utilizar son:

1. **Capacitación en el puesto:** contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.
2. **Conferencias:** se empleará cuando se requiera de una manera rápida y sencilla proporcionar conocimientos a grupos grandes de

personas en capacitación. Se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales.

3. **Técnicas audiovisual:** la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.
4. **Aprendizaje programado:** método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

3.3 Implementación de sistema de manejo de información

Los procesos, sistemas y demás medios profesionales de los recursos humanos sirven para apoyar la gestión, pero nunca deben ser utilizados en detrimento de la dimensión humana. Esta última debe estar presente en cada momento y en cualquier circunstancia.

Además de sus aptitudes y calificaciones profesionales, el responsable en recursos humanos debe tener el carisma y la credibilidad necesarios para que sus colegas le consideren como un interlocutor de confianza. A la vez que ofrece un apoyo administrativo de primer orden, su principal tarea es aportar un valor añadido a la actividad de la empresa y desempeñar un papel proactivo en cada situación en la que su contribución es requerida.

Los indicadores de resultados clave (KPI)³⁷, propios a los recursos humanos, son útiles para la evaluación de los resultados de una unidad de recursos humanos. Sin embargo, conviene recalcar que el trabajo de esta última consiste en primer lugar en optimizar los resultados globales de la Sociedad, mejorando también las prestaciones de su personal.

El capital humano se vuelve, con toda evidencia, cada vez más importante y, por lo tanto, los recursos humanos desempeñan un papel esencial en la concepción y la puesta en obra de estrategias de recursos humanos que tengan un impacto sobre los resultados financieros, así como sobre la reputación y la eficacia de la empresa en general.

El sistema de información está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones. En la organización, las necesidades de información gerencial son amplias y variadas, y requieren el trabajo de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y gran cantidad de analistas externos.

Los programas de software que se utilizan para la administración de recursos humanos caen en la categoría de SARH.³⁸ En el mercado guatemalteco existen varios proveedores de este tipo de sistemas, entre los que se encuentran:

- NAS: FACTUS.NET RH

³⁷ KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. www.wikipedia.com

³⁸ Sistemas de Administración de Recursos Humanos (SARH), o Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH), forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información. Esto combina los RRHH y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión. www.wikipedia.com

- ASEINFO: Visual Hur
- COINSA
 - SARH integrado en el ERP³⁹ MS Dynamics
 - SAHR integrado en el ERP CODISA-NAF

Cualquiera de estos sistemas ofrece las herramientas necesarias para apoyar y complementar la Gestión de RH dentro de la empresa, por lo que deberá evaluarse la adquisición de la mejor alternativa en cuanto a funcionalidad, compatibilidad, implementación y precio.

3.3.1 Recursos de información

Desde el punto de vista de la teoría de la decisión, la organización debe ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Estas redes de información se superponen e interactúan de manera compleja.

3.3.2 Creación de base de datos de recursos humanos

En general, la función "recursos humanos" incluye siempre una parte importante de tareas administrativas y repetitivas. Éstas tienen integradas, de forma más o menos importante, las operaciones de establecimiento y pago de remuneraciones, asistencia de los trabajadores, evaluaciones, contratación, ascensos. Una gestión eficaz del "capital humano" se convierte en una operación necesaria para los profesionales de los recursos humanos. Su función consiste primero en recoger los datos para cada trabajador relativos a

³⁹ Enterprise Resource Planning. Software para la administración de las partes operativas de las empresas, como lo son: área financiera, área de ventas y distribución, área de producción y área de recursos humanos. www.albatros-tech.net/glosario

su historial y características personales, sus competencias y capacidades, hasta los datos más accesibles tales como sus remuneraciones y sus labores en la empresa. La cuantificación de estos datos y la sistematización para su tratamiento permite su manejo posterior por sistemas automatizados, reduciendo el tratamiento manual de las operaciones, costosa fuente de errores.

Es fundamental la estrategia de la empresa en materia de Recursos Humanos ya que nos indica hacia donde están dirigidas sus acciones. Una buena estrategia contempla equidad interna, equidad externa, un sistema de administración salarial, un sistema de evaluación del desempeño, sistema de compensación variable, desarrollo de competencias, etc.

La tarea de Recursos Humanos no es sencilla e implica la implementación de sistemas objetivos que nos ayuden a tener una buena administración de nuestro capital humano.

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. La base de datos es un conjunto de archivos relacionados de manera lógica y organizada para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia.

La base de datos de recursos humanos de la empresa administrado a través de un SAHR permitirá mantener:

1. Datos personales de cada empleado, que forman un registro de expedientes de personal
2. Datos sobre los cargos y plazas de la empresa, así como datos acerca de las unidades administrativas, conformando un registro de estructura organizacional

3. Datos sobre los salarios e incentivos salariales, nóminas, ingresos, descuentos, etc., que conforman un registro de remuneración
4. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento).
5. Datos sobre acciones diarias de los trabajadores dentro de la organización, como tiempo no trabajado, tiempo extraordinario, promociones, amonestaciones, incrementos salariales, que conforman un registro de acciones de personal.

3.3.3 Módulo de capacitación y desarrollo

El módulo de Capacitación de Desarrollo del Personal permite crear presupuestos de capacitación para un período determinado. A estos presupuestos es posible agregar planes, programas y eventos de capacitación.

La fuente para determinar los eventos de capacitación es la identificación de necesidades realizadas por los jefes de las distintas unidades, así como el plan de carrera expresado en el expediente de los empleados. Adicionalmente, las evaluaciones del desempeño se convierten en una fuente para la determinación de requerimientos de capacitación.

Este módulo permite registrar y controlar los eventos programados, así como aquellos que se encuentran en ejecución, permitiendo el almacenamiento de información sobre: los instructores o instituciones de capacitación; materias y temas; participantes; duración del evento; costos y/o gastos, tanto globales del evento, como por participante.

Los eventos de capacitación aprobados por los empleados son almacenados en el expediente de cada uno de ellos.

3.3.2 Módulo de acciones de personal

Este módulo permite el registro de las acciones de personal, tales como incrementos, traslados, ascensos, contrataciones, suspensiones por incapacidad, vacaciones, amonestaciones y reconocimientos.

Las acciones de Incremento Salarial, Movimiento de Personal, Tiempo no Trabajado, Amonestaciones y Reconocimientos requieren de una autorización explícita por parte del usuario para que tengan efectos en el expediente del empleado y en el cálculo de salarios.

3.3.3 Módulo de selección y contratación de personal

Este módulo permite contar con un banco de oferentes, que en un momento dado pueden formar parte de la empresa. El banco de oferentes está constituido por expedientes recabados de las solicitudes de empleo que se reciben en la empresa, y contienen la información personal y las características de los interesados y que permiten tomar una decisión en cuanto a su probable contratación.

Con la información almacenada es posible realizar búsquedas automáticas de los candidatos que mejor se acomoden a los requerimientos de un puesto específico, definido en la Estructura Organizativa de la empresa, facilitando así, la contratación de personal. Adicionalmente, lleva un registro de los concursos de selección, permitiendo inscribir candidatos y luego anotar las observaciones pertinentes en cada fase del proceso, sistematizando la selección de nuevo personal para la empresa.

3.3.4 Módulo de estructura organizacional

Este módulo centraliza y automatiza el manual de puestos de la empresa, sus descripciones, requisitos, perfiles de puestos, atribuciones y

otros, interactuando directamente y en conjunción con las funciones de reclutamiento y selección y capacitación a través de las siguientes funciones principales: Mantenimiento de puestos, plazas, mantenimiento de descripciones, requisitos, categorías, permitiendo la consulta del manual de puestos de la empresa.

3.3.5 Módulo de mantenimiento de expedientes de personal

Este módulo permite el registro y control de los expedientes de los empleados que laboran para la empresa. El módulo incluye toda la información personal detallada, currículo, etc. del personal de la empresa. Además permite la generación de consultas dinámicas a Microsoft Excel, la generación de cartas y constancias a Microsoft Word y la generación de reportes con formatos preestablecidos.

3.3.6 Módulo de administración de salarios

El módulo de Administración de Salarios, permite automatizar el pago de planillas, mediante un proceso que permite adecuar el sistema a las políticas propias de cada empresa. Es posible definir planillas eventuales, semanales, quincenales, catorcenales o mensuales. Pueden especificarse dinámicamente los descuentos y los ingresos, así como el procedimiento de cálculo para cada una de ellas de manera independiente.

Asimismo, es posible determinar para cada uno de los tipos de planilla definidas cuales empleados aparecen en cada una de ellas. En el pago de planillas puede incluirse seguro médico-hospitalario, fondo de vacaciones, descuentos cíclicos o temporales, descuentos de ley, tiempo extraordinario, ingresos por servicio o pago a destajo, y en general, todos aquellos ingresos o descuentos que afecten el líquido del empleado.

Los pagos pueden hacerse por medio de transferencias bancarias, emisión de cheques o en efectivo, emitiendo sus respectivos recibos de pago. Asimismo, es posible generar una partida contable de enlace con la contabilidad.

4. IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO

4.1 Planificación

La planificación es una actividad tan común en nuestra época, que si se preguntase ¿Quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría a una nueva pregunta ¿quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina, en suma, está planificando.⁴⁰

La planificación en términos generales puede entenderse como cualquier proceso racional de anticipación y toma de decisiones sobre una acción futura. También se dice que es la acción orientada a la determinación de objetivos, estrategias, prioridades y tiempo disponible para la consecución de determinada tarea de forma satisfactoria. Es por eso que las acciones que se pondrán en marcha en la empresa estudiada son producto de la toma de decisiones. Este proceso tiene que ver con análisis sistemático de la realidad presente encontrada en la empresa en relación a la necesidad de implantar un proyecto que tiene que ver con la administración de recursos humanos, (Informática, ISO, etc.,) planteado en capítulos anteriores y el cálculo de las posibles evoluciones de la realidad encontrada y por consiguiente con la toma de decisiones que antecedió a la acción es planificada, es por esto que la planificación supondrá un proceso y un sistema.

⁴⁰ J. Friedman.

Tabla XVIII. Etapas de las actividades de la planificación

Etapas de Actividades
Instalación del Producto
Presentación Conceptual del Producto a Usuarios Finales y Técnicos
Plan de Configuración de Expedientes, Acciones, Planillas, Conjuntos de Datos para Reportes e Interfases
Capacitación Técnica del Producto y Documentación
Plan de acompañamiento

4.1.1 Programación de la planificación

Se identificó, seleccionó, y diseñó las acciones requeridas para llevar a la práctica las políticas de la empresa, así como el establecimiento de las responsabilidades de ejecución y evaluación del proyecto. Es importante señalar el nivel operativo que se alcanzará en la programación ya que ésta condiciona la posibilidad de evaluar los resultados de las políticas, pues es a partir de los productos específicos, que se puede apreciar el efecto de las mismas. En la ejecución se pondrá práctica las medidas formuladas. Esto llevará a considerar la organización y administración del trabajo, lo que implicará el control y seguimiento de las acciones. Y en la evaluación se determinará el nivel de cumplimiento de los propósitos perseguidos debiendo concebirse como un producto integral y continuo que apunte no sólo a detectar las irregularidades, sino también a proporcionar la información necesaria para elaborar las medidas correctivas.

La implantación del presente proyecto constituye el eslabón final del proceso de planificación, debiendo orientarse a la obtención de un producto final que garantice el logro de los objetivos propuestos en las políticas con acciones o actividades específicas, que se incluyen en la programación.

4.2 Requerimientos de recursos

4.2.1 Humanos

Los recursos humanos necesarios para implantar el proyecto informático tendrán que ser personas con un nivel alto en la dirección de la organización, con conocimientos y habilidades técnicas, además con conocimientos de los objetivos estratégicos del negocio que se proponen. Son estas personas las que se encargarán de validar y aprobar cada uno de los procesos a implementar durante la ejecución del sistema informático, asimismo, deberán tener conocimiento del entorno y de la empresa. Además se contratará a un técnico que alimente el programa y se encargue de solucionar los problemas del software.

El seguimiento y control del desarrollo del proyecto estará bajo la responsabilidad del Gerente Administrativo que se encargará de resolver cualquier contingencia que pueda presentarse durante la ejecución del mismo y de responsabilizarse que la capacitación a las personas sea efectiva para el manejo del programa.

Cantidad	Recurso	Rol
1	Director del Proyecto	Encargado de la coordinación general del Proyecto. Enlace directo entre Director del proyecto del PROVEEDOR y HSE
2	Analistas Funcionales o Usuarios	Para la implantación de cada uno de los módulos, HSE, deberá asignar Usuarios o Analistas Funcionales conocedores de las políticas y procedimientos de la organización.
1	Técnico en Informática	Encargado de coordinación y asignación de recursos tecnológicos y contraparte técnica.

4.2.1.1 Perfil de aspirantes

Las personas a participar en el proyecto tendrán que tener algunos conocimientos informáticos y en herramientas de gestión de proyectos, se les dará capacitación y se aceptara solicitudes de empleados de la empresa. Su

misión será la de dirigir las migraciones e implantaciones de sistemas informáticos propios de la compañía. Definición de los hitos del proyecto. Requisitos. Mínimo de 4 años en Jefatura de Proyectos de Implantación y/o mantenimiento de software. El salario estará acorde al perfil del solicitante.

4.2.2 Infraestructura

La empresa cuenta la infraestructura necesaria para hacerle frente al proyecto en cuanto a las instalaciones existente en las oficinas de Zona 13, La Pedrera Zona 6 y Sanarate, El Progreso.

Existen algunas carencias de recursos de información, hardware y software que son indispensables para llevar a cabo este proyecto, estos se detallan a continuación.

4.2.3 Software y hardware

Adquisición, instalación e implantación del hardware y software de base que permitan a Gerencia Administrativa contar con la infraestructura tecnológica necesaria para la puesta en producción del nuevo sistema informático integral. Adicionalmente a los recursos que tiene la empresa se requerirá:

- Hardware
 - 1 Servidor Central en las oficinas centrales
 - Internet en cada una de las sedes de la empresa
 - Intranet en cada una de las sedes de la empresa
- Software
 - SQL Server 2005
 - Programa de escritorio remoto: Galeón
 - Sistema de Administración de Recursos Humanos

4.3 Cronograma de actividades

Tabla XIX. Cronograma de actividades para implantación del proyecto.

ACTIVIDADES PARA IMPLANTACIÓN		Total horas
Instalación del Producto		
Objetos en Base de Datos		1
Instalación del Aplicativo (En Servidor definido)		1
Configuración personalizada en una estación cliente modelo		1
	SUBTOTAL	3
Capacitación Técnica para Instalación en Sigüientes Clientes		
	Capacitación Técnica	1
	Guía de Instalación en Clientes	1
	SUBTOTAL	2
	TOTAL	5
Presentación Conceptual del Producto a Usuarios Finales y Técnicos		
Reuniones de Trabajo para presentación Producto		
	Parámetros y Configuración General	1
	Estructura Administrativa	3
	Expedientes de Personal	1
	SUBTOTAL	5
Definición de Esquemas de Seguridad		
	Concepto de Seguridad del Producto	0.5
	SUBTOTAL	0.5
Estrategia de Población de Información		
	Identificación de Información a Migrar y digitar	1
	Revisión y definición del proceso de carga	1
	Identificación de Responsables de la Migración y Depuración de Información	0.5
Creación de Estructura Organizativa		
	Completar Catálogo de Empresas	0.5
	Creación de Aéreas Funcionales	1

ACTIVIDADES PARA IMPLANTACIÓN	Total horas
Creación de Tipos de Unidades Administrativas	2
Creación de Unidades Administrativas	2
Creación de Categoría de Puestos	2
Creación / Migración de Puestos	2
Creación de Centros de Trabajo	0.5
Migración de Centros de Costos	1
Creación / Migración de Plazas	3
Asignación de Centros de Costos a Plazas	2
Creación de Tipos de Planillas	0.5
Creación de Jornadas Laborales	0.5
Creación de Instituciones Financieras	0.5
Revisión de Estructura creada	1
Depuración de Información	2
SUBTOTAL	23
Revisión de Políticas y Requerimientos	
Revisión de Políticas de Liquidación, Vacaciones, Pagos y Cálculos de Planillas	8.5
SUBTOTAL	8.5
Reuniones de Trabajo para presentación Producto	
Acciones de Personal	2
Administración de Salarios	3
SUBTOTAL	5
Parametrización de Acciones y Salarios	
Revisión de Parámetros a Definir en Acciones y Salarios	2
Creación de Catálogos de Acciones	
Creación de Tipos y Causas de Amonestaciones	0.5
Creación de Categorías de Tiempos no Trabajados	0.5

ACTIVIDADES PARA IMPLANTACIÓN		Total horas
Creación de Tipos de Movimientos o Incrementos		0.5
Creación de Tipos de Incapacidades		0.5
Creación de Parámetros del Seguro Social		0.5
Creación de Categorías de Tipos de Retiros		0.5
Creación de Motivos de Retiros		0.5
Creación de Catálogos de Administración de Salarios		
Creación de Días de Asuetos		2
Creación de Tipos de Horas Extras		0.5
Creación de Tipos de Descuentos Cíclicos		0.5
Definición de Parámetros Generales por Empresa		0.5
Revisión de Catálogos de Acciones y Salarios ya definidos		2
	SUBTOTAL	21
		41
Capacitación Técnica del Producto		
Estructura de Base de Datos		0.5
Diseño Técnico del Aplicativo		0.5
Configuración y Parametrización del Aplicativo		1
	TOTAL	2
Plan de Configuración de Expedientes, Acciones, Planillas, Conjuntos de Datos para Reportes e Interfases		
Definición de Conjuntos de Datos para Reportes		
Identificación de Conjuntos de Datos (Reportes Dinámicos)		2
Definición y Elaboración de UN Conjunto de Datos		1
Capacitación en la Definición de Reportes Predefinidos a Excel		1
	SUBTOTAL	4
Definición de Escenario de Pruebas		

ACTIVIDADES PARA IMPLANTACIÓN		Total horas
Definición de Escenarios de Pruebas (Cálculo de Planilla de Salarios, Bono 14, Aguinaldo, Liquidaciones, Vacaciones.)		2
	SUBTOTAL	2
Configuración y Formulación de Planillas		
Formulación de Planillas		
Planilla de Mensual con Anticipo Quincenal		
Planilla de Salarios de Anticipo Quincenal		8
Instalación de Formulación de Planilla Anticipo Quincenal		1
Pruebas de Planilla de Salarios Anticipo Quincenal		5
Planilla de Bono 14		
Formulación de Planilla de Bono 14		4
Instalación de Formulación de Planilla Bono 14		0.5
Pruebas de Planilla de Bono 14		3
Planilla de Aguinaldo		
Formulación de Planilla de Aguinaldo, Reporte de Planilla y Recibo		4
Instalación de Formulación de Planilla de Aguinaldo		0.5
Pruebas de Planilla de Aguinaldo		3
	SUBTOTAL	29
Procesos		
Liquidación de Personal		14
	SUBTOTAL	14
TOTAL GENERAL		119

4.4 Costo de implementación

4.4.1 Inversión inicial

Tabla XX. Inversión Inicial del proyecto

MODULOS SARH	PRECIO US\$
<input type="checkbox"/> Parámetros Generales	
<input type="checkbox"/> Seguridad	
<input type="checkbox"/> Generador de Reportes Dinámicos	
<input type="checkbox"/> Estructura Organizativa	
<input type="checkbox"/> Expedientes de Personal	
<input type="checkbox"/> Acciones de Personal	
<input type="checkbox"/> Administración de Salarios(Nóminas y Planillas)	
TOTAL LICENCIAMIENTO SARH	4,000.00

Actividad general	Costo Hora/Hombre	Total de horas	PRECIO US\$
Implementación	US \$ 37.50	80	3,000.00

Recurso	PRECIO US\$
1 Servidor Central en las oficinas centrales	950.00
Internet en cada una de las sedes de la empresa	150.00
Intranet en cada una de las sedes de la empresa	600.00
SQL Server 2005	850.00
Programa de escritorio remoto: Galeón	3,700.00
TOTAL	4,000.00

La inversión inicial total asciende a US\$ 11,000.00.

4.4.2 Viabilidad

Este proyecto será sostenible cuando pueda proporcionar a los grupos metas, beneficios durante un largo período una vez terminada la ayuda exterior. Se ha observado que en el pasado muchos proyectos no consiguieron producir beneficios sostenibles porque no se tomaron suficientemente en cuenta una serie de factores críticos de éxito. La calidad es un principio que debe estar presente durante todo el ciclo de proyecto desde la planificación.

En el estudio realizado en la empresa se puso de manifiesto que la sostenibilidad a largo plazo de los beneficios del proyecto depende de los factores que figuran a continuación:

1. Existe apropiación del proyecto por parte de los directivos de la empresa esto se deriva de su participación e involucramiento en su diseño y financiamiento.
2. Tecnología apropiada: se trata de facilitar que las tecnologías utilizadas por el proyecto puedan seguir funcionando a largo plazo .La disponibilidad de los repuestos, reglamentación suficiente en materia de seguridad, las capacidades locales de los recursos humanos en términos de funcionamiento y de mantenimiento.
3. Capacidades institucionales y de gestión: el proyecto no perjudica al medio ambiente, y por lo tanto, favorece y no obstaculiza la realización de los beneficios a largo plazo.
4. Sostenibilidad económica y financiera: la medida en la que las ventajas adicionales del proyecto / programa superan sus costes, y el proyecto representa una inversión sostenible a largo plazo.

4.5 Pruebas de funcionalidad

Las pruebas de funcionalidad vienen dadas por la validación de todas las tareas en el proceso de implementación para cada una de sus fases. La adecuación del código fuente del Sistema de Administración de Recursos Humanos –SAHR- a las necesidades específicas de la empresa,

invariablemente viene acompañada de errores, comúnmente conocidos en el medio de la programación como *bugs*.⁴¹

A pesar de que el sistema trae consigo desarrollados una serie de consultas, informes, planillas, plantillas y demás documentos, la adecuación de los mismos a la empresa es una tarea que debe someterse a las pruebas de rigor. Esto se debe a que la gran mayoría de documentos generados por la aplicación son de carácter legal y envuelve una serie de cálculos e información que debe validarse contra las leyes y reglamentos vigentes en el país.

Otros informes que desplegará la aplicación serán hechos a la medida, es decir, no han sido previamente desarrollados, por lo que requerirán de la supervisión de los responsables y de los usuarios finales para someterlos a las pruebas necesarias antes de ser validados plenamente.

4.8 Acceso a la información

4.8.1 Interacción de los colaboradores y clientes al sistema

El Sistema de Administración de Recursos Humanos (SAHR) ha sido desarrollado utilizando herramientas tecnológicas de punta, permitiendo que brinden una solución ágil y productiva para el control de la información relacionada con el Recurso Humano en un ambiente 100% gráfico. Su estructura completamente parametrizable permite fácilmente su adecuación a las políticas y procedimientos de empresas de cualquier índole.

⁴¹ Fallos que se encuentran en cierto procedimiento o software. Prácticamente, errores que suceden en la ejecución básica de una aplicación / Sistema Operativo. www.ipodizados.com/sabes-todo-sobre-el-jailbreak-diccionario-y-terminolog. Consulta realizada en Octubre 2008.

Para la realización de las diferentes tareas propone interfases visuales sumamente amigables, lo cual facilita la comprensión para los usuarios permitiéndoles alcanzar un alto grado de productividad en un tiempo relativamente corto. Otro elemento importante que reduce la curva de aprendizaje, es que está completamente integrado con aplicaciones de oficinas Microsoft®, permitiendo la publicación de la información de los sistemas a través de Microsoft Word® o Microsoft Excel®.

Otra de las áreas en la que el SAHR incursiona es su novedosa metodología de PROCESOS OrgTuning®. Esta metodología e-business, además de ser una herramienta dinamiza la administración de políticas y procedimientos en la organización y por lo tanto es la base para el desarrollo de una Cultura por Procesos.

Dentro de sus principales fortalezas y características podemos mencionar las siguientes:

- Multiempresa
- Definición de Organizaciones Matriciales
- Graficador de Organigramas
- Graficador de la dependencia Jerárquica de toda la organización
- Manejo de Manuales de Puestos (Funciones, Perfil, Equipo requerido, Manejo de Información confidencial, etc.)
- Manejo de Clasificación Salarial por empresa
- Expediente del Empleado Configurable
- Emisión de Cartas y Constancias Salariales integradas con Microsoft Word®
- Dotaciones de Personal

- Fotografía del empleado
- Histórico de Acciones de personal
- Liquidaciones de Personal
- Parametrización de políticas de Compensaciones
- Asistente para Carga de Información desde Microsoft Excel® a Base de Datos
- Interfase con Relojes Electrónicos
- Generador de Reportes Dinámico para cada módulo.
- Integración Contable fácil de implantar
- Pistas de Auditoria Completamente Configurable
- 100% Gráfico

4.9 Análisis Beneficio-Costo del proyecto

Por medio de esta relación se describen los beneficios directos e indirectos que obtendrán los grupos de colaboradores a quienes se favorecerá, y los costos en los que incurriría, al momento de promover el proyecto.

Este enfoque es aplicable en el análisis financiero general y arroja resultados consistentes con los del VAN, TIR y CAE.

Dado que un proyecto puede producir un aumento de bienestar, de ingreso o de costos futuros a un grupo (beneficiarios) y una reducción de estos aspectos a otros (perjudicados), en el análisis de B/C se consideran beneficios a los primeros y desbeneficios a los segundos.

Asignar valores a unos y a otros es una tarea complicada, empezando con la visión particular del proyecto, es decir su sistema de valores.

4.9.1 Técnicas para aclarar los beneficios y desbeneficios de un proyecto

4.9.1.1 Predicción de la demanda

Consiste en proyectar la demanda esperada del bien o servicio entre el grupo que sería favorecido con el proyecto y calcular los beneficios en términos de este consumo.

4.9.1.2 Superávit del consumidor

Consiste en definir la diferencia entre lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un servicio que actualmente obtienen de otra forma. Por medio de una encuesta o por una estimación se calcula el valor que darían las personas al bien o servicio que se les ofrecería, restándole los costos en que incurrirían al obtenerlo de otra forma.

4.9.1.3 “Con o sin proyecto”

Consiste en definir la situación del grupo de interés con y sin el proyecto y estimar por diferencia sus beneficios y desbeneficios posibles.

El uso de variables macroeconómicas debe ser muy bien estudiado a fin de evitar imprecisiones. La información es clave en este sentido.

Los costos frecuentemente se dividen en dos partes: la inversión inicial y los costos de operación y mantenimiento.

Las suposiciones fundamentales del método B/C son:

- a. El método es conveniente para mostrar la separación entre B y D, que se analizan desde el punto de vista de bienestar del grupo de interés y los costos del promotor.
- b. La mayoría de los B y D así como los costos pueden expresarse

en dinero y se toman en cuenta todos los directos e indirectos que originaría el proyecto.

- c. La inversión del capital se analiza a una tasa de retorno en la que se ha considerado que los B en la mayoría de los casos son a largo plazo y que refleje el costo de oportunidad de uso de capital.

4.9.2 El cálculo de la relación B/C

Para el cálculo de la relación, los flujos de efectivo se descuentan utilizando la misma tasa de retorno en ambos factores.

Una opción natural para realizar esta operación es utilizar los VAN o los CAUE de los costos y de los beneficios

La relación B/C se calcula así:

$$Relación\ B/C = \frac{Beneficios - Desbeneficios}{Inversión + Costos}$$

Al calcular esta relación, un proyecto se considerará como atractivo si sus beneficios superan costos, o sea, si

$$B > C \text{ ó } Relación\ B/C > 1$$

En el caso concreto de este proyecto, los beneficios y desbeneficios para la organización se resumen en el cuadro siguiente.

Tabla XXI. Beneficios y desbeneficios del proyecto

Beneficios	Desbeneficios
<ol style="list-style-type: none">1. Mayor facilidad en registro y acceso a la información en todas las sedes de la empresa2. Ahorro en el tiempo para consultar la información y generar informes3. Aumento en el valor de la información almacenada en la base de datos de manera estructurada4. Mayor agilidad y precisión en los cálculos de la remuneración de los trabajadores5. Información descentralizada y accesible a una mayor cantidad de personal6. Procesos de Recursos Humanos estandarizados	<ol style="list-style-type: none">1. Necesidad creciente de capacitación al personal en los centros2. Alta dependencia en el Internet3. Resistencia al cambio4. Mayor papeleo para ejecutar los procesos

Claramente los beneficios superan a los desbeneficios por lo que el proyecto podría resultar atractivo para la organización.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Evaluación y control del sistema

El contenido y la importancia relativa de estos factores contemplados en la fase de viabilidad del proyecto dependerán del contexto y de las características del mismo. El diseño del proyecto puede cambiar con la toma en consideración de estos factores:

- Pruebas de funcionalidad
- Mejoramiento del servicio
- Formación y capacitación
- Atención al cliente
- Acceso a la información
 - o Interacción de los colaboradores al sistema de información
 - o Interacción de los clientes al sistema de información

5.2 Revisión de los procesos de recursos humanos

Se deberá tomar en cuenta los costos del equipo, su tamaño y su obsolescencia así como el grupo de empleados seleccionados, pues es un equipo pequeño y pertenecen simultáneamente a otros equipos de la empresa y que son de nivel de dirección. Deberá de revisarse sus roles pues no existía una especialización previa al manejo de software por lo que se les capacitará pues se encargarán de realizar una variedad de actividades en el desarrollo del programa por lo que sus responsabilidades deberán estar bien definidas.

Es necesario analizar a las pequeñas empresas en la implementación de estos soportes informáticos ya que resulta muy costoso reflejar los resultados de la implantación de un programa de mejora de procesos de software con el nivel de detalle y formalidad que acostumbran a exigir los grandes niveles, es por eso que en la aplicación de este proyecto deberá de revisarse el proceso de recursos humanos de manera particular y específica diferente a como se realiza en grandes empresas u organizaciones.

5.2.1 Reclutamiento y selección

5.2.1.1 Solicitud de empleo

El espacio asignado en la oficina de reclutamiento y selección proporciona las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual el candidato proporciona información personal a la empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. La solicitud de empleo incluye información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo, referencias y situación legal del aspirante.

5.2.1.2 Entrevista inicial o preliminar

Esta entrevista se detecta de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar

aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. A continuación se explicará brevemente la entrevista. En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

5.2.1.3 Entrevista de selección

La entrevista consiste en una conversación que tiene como objetivo, obtener información del solicitante y brindarle detalles más precisos de la empresa, representa un instrumento clave en el proceso de selección. El resultado de esta entrevista es determinante para la contratación del candidato, teniendo que pasar, también, las pruebas siguientes.

5.2.1.4 Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso de selección se realiza una valoración de la habilidad y potencialidad del candidato, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, aplicándose las pruebas psicométricas.

5.2.1.5 Entrevista final

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término de la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado. Con frecuencia, el supervisor es la persona

más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

5.2.1.6 Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.

El análisis de la información de la actividad socio-familiar permite conocer:

- a. Las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b. Detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c. La honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes. Estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,

- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

5.2.1.6 Examen médico

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en la empresa, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

5.2.1.7 Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las fases mencionadas del proceso, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

5.2.2 Formación y desarrollo

5.2.2.1 Inducción

Muchas veces hemos visto personas que ingresan a las empresas y pasan los primeros días averiguando aspectos importantes acerca de su trabajo, de la organización, etc., y en muchas ocasiones pasa el tiempo y ese empleado aún no sabe a quién le reporta su jefe, no conoce sino algunos de sus beneficios y derechos, desconoce la misión de la organización.

Hoy día es importante que el nuevo empleado se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y con la organización, necesitamos que se integre al equipo humano que hace la dinámica organizacional, es por ello que el diseñar e implementar un buen programa de inducción genera gran cantidad de beneficios para ambas partes.

Al ingresar el nuevo empleado deberá recibir la información requerida de parte de la Unidad de Recursos Humanos (elemento clave en este proceso) y posteriormente transfiere a su nuevo jefe la responsabilidad de orientar, guiar e

inducir al nuevo trabajador y para ello cuenta con una herramienta: “El manual de inducción”.

A continuación vamos a enumerar los elementos que debe contener un Manual de Inducción.

5.2.2.1.1 Aspectos que debería contener el manual de inducción

- a) **Bienvenida:** Representa el saludo de la organización al nuevo empleado, deseándole éxito en su gestión.
- b) **Breve historia de la organización:** Aquí se pretende informar acerca de los orígenes de la organización, cuando nació, quien la fundó, cual es razón social, etc.
- c) **Misión y visión:** Se señala la misión de la organización, es decir su razón de ser, quienes somos y quienes queremos ser.
- d) **Organización:** Como está estructurada, áreas departamentales y niveles organizacionales, asociaciones que la conforman, organigramas.
- e) **Información sobre los programas, proyectos, planes.**
- f) **Instalaciones, estructura física:** Ubicación física de la oficina principal y sub-sedes.
- g) **Planes y beneficios:** Este segmento debe contener información acerca de planes como Adiestramiento, Evaluación del Personal y de los beneficios socioeconómicos más importantes como vacaciones, forma de pago, tipos de deducciones, etc.

- h) **Condiciones de trabajo:** En esta sección se indica el horario, el uso del carnet, equipos de seguridad, acceso a las diferentes instalaciones y cualquier otra información considerada de importancia para el nuevo trabajador.
- i) **Normas de comportamiento interno:** Normas que rigen en relación al uso del teléfono, puntualidad, comidas, limpieza y orden, fotocopiado de documentos, etc.

Existen muchos formatos de Inducción y esto varía según el tipo de empresa, la cantidad de información y el volumen de ingreso de personal, es por ello que encontramos empresas cuyo manual de inducción es simplemente un Tríptico que se le entrega al trabajador al momento de ingresarlo a la empresa y el resto de la información se le da verbalmente, otras empresas diseñan un manual con toda la información antes señalada, y se le pide al trabajador que lo conserve mientras dure su permanencia en la organización, pero hoy en día con el avance de la tecnología muchas empresas han diseñado un programa de inducción interactivo a través del computador y cada empleado lo accesa cada vez que lo requiera, existen también las charlas de inducción que se realizan por grupos de empleados y donde varias personas que trabajan en la empresa comparten esa responsabilidad.

Es importante que el diseño del Manual propicie su lectura, que sea fácil y ameno de leer.

En resumen el diseño de un manual de Inducción no se debe dejar a la improvisación, se debe hacer con responsabilidad y criterio profesional, sometiendo a la aprobación de la Dirección de la Organización los contenidos a ser incluidos.

5.3 Evaluación de escalas salariales

5.3.1 Análisis de los salarios vigentes

5.3.1.1 Realizar una encuesta de sueldos

Una encuesta de sueldos es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes. Se utilizan de tres maneras:

- I. Con base en una encuesta formal o informal, las compañías adquieren valor directamente por el mercado de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables.
- II. Los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia, que es un puesto utilizado para establecer la escala de salarios de la empresa y en torno a este se estructuran las demás posiciones en orden a su valor.
- III. Las encuestas reúnen datos sobre prestaciones como seguro incapacidad por enfermedad y vacaciones.

5.3.1.2 Determinar el valor de cada puesto

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Es una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento de la valuación es comparar el contenido de los puestos en relación con otros (esfuerzo, responsabilidad y habilidades). Los factores compensables del puesto constituyen el contenido.

Para comparar varios puestos se puede adoptar un enfoque intuitivo o se podría comparar basándose en algunos factores importantes que todos los

puestos tengan en común. Estos factores básicos se conocen como factores compensables.

5.3.1.2.1 Planeación y preparación para la valuación de puestos

La valuación de puestos es un proceso de juicio en el que se exige cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales.

Los principales pasos son: identificar la necesidad del programa, obtener cooperación, elegir un comité de valuación y éste último realizará la valuación real del puesto y probablemente empleará uno de los siguientes métodos de valuación:

5.3.1.2.1.1 Método de jerarquización para valuación de puestos

Consiste en jerarquizar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general.

Ventajas: es el método más sencillo y el más fácil de explicar. Requiere menos tiempo para su realización que otros métodos.

Este método suele ser apropiado para organizaciones pequeñas que no pueden permitirse en tiempo y gastos de desarrollar un sistema más elaborado.

5.3.1.2.1.2 Método de valuación por clasificación de puestos

Los puestos se clasifican en grupos y los grupos se conocen como clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares en dificultad pero por lo demás son diferentes.

La principal ventaja es que la mayoría de las empresas termina clasificando a los puestos de todas maneras sin importar el método de valuación que utilice.

Una desventaja es que es difícil escribir las descripciones de clase o grado y se requiere mucho juicio para aplicarlas.

5.3.1.2.1.3 Método de puntuación para la valuación de puestos

Es una técnica de valuación de puestos cuantitativa. Consiste en identificar varios factores compensables, cada uno de los cuales tiene varios grados, así como el grado en el que cada uno de estos factores está presente en el puesto. Si hay 5 grados de responsabilidad que podrían contener los puestos, se asigna un número diferente de puntuación a cada grado de cada factor. Luego se suman los puntos correspondientes a cada factor y se llega a un valor total en puntos para el puesto. El resultado es una calificación cuantitativa en puntos para cada posición.

5.3.1.2.1.4 Método de valuación de puestos por comparación de factores

Es una técnica de valuación de puestos cuantitativa. Consiste en decidir que puestos tienen más de los factores compensables elegidos que otros, es un refinamiento del método de jerarquización con el que se ordenan las posiciones de acuerdo con algún factor general.

Con este método se ordena cada puesto varias veces –una por cada factor compensable que se elija. A continuación se combinan estas clasificaciones para cada puesto en una clasificación numérica general del puesto.

5.3.1.2.1.5 Valuación de puestos ejecutivos

Uno de los más conocidos para evaluar los puestos ejecutivos es el método de perfiles. Hay, los tres factores generales que constituyen la evaluación del “perfil” incluyen el conocimiento, actividad mental (solución de problemas) y responsabilidad.

El perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores, después se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto.

Tabla XXII. Diferentes sistemas de evaluación de puestos.

DIFERENTES SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS		
	Alcance de la comparación	
Base de comparación	El puesto como un todo (no cuantitativo)	Partes o factores del puesto (cuantitativo)
Puesto con puesto	Sistema de jerarquización de puestos	Sistema de comparación de factores
Puesto con escala	Sistema de clasificación de puestos	Sistema de puntos

5.3.1.3 Agrupar puestos similares en grados de remuneración

Sirve para asignar valores monetarios a cada uno de los puestos según el valor relativo. Los puestos pueden ser similares (en cuanto en términos de jerarquización o número de puntos) en grados con fines de remuneración.

Un nivel de remuneración está integrado por puestos con la misma dificultad o importancia de acuerdo de acuerdo con su valuación. Si se utilizo el método de puntuación el nivel de remuneración estará integrado por puestos que caen dentro de una gama de puntos.

5.3.1.4 Asignar valor a cada grado de pago: curva de sueldo

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneraciones. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto se logra con la curva de sueldos.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con los puntos o clasificación asignada a cada puesto y de acuerdo con la valuación de puestos.

Los sueldos están en el eje vertical y los grados de remuneración están en el eje horizontal. El propósito de la curva de sueldos es mostrar la relación entre el valor del puesto determinado por alguno de los métodos y los niveles de sueldo promedio actuales para los grados. Si se cree que los sueldos actuales están fuera de proporción con los prevalecientes en el mercado, se eligen posiciones de referencia en cada nivel de remuneración y se le asigna un valor mediante un estudio de compensación.

Hay varios pasos para asignar tarifas a los puestos con una curva salarial.

1. Encontrar la remuneración promedio para cada grupo de pago, ya que cada uno de los grados cuenta con diversos puestos.
2. Graficar los índices de pago para cada grado.
3. Trazar una línea (salarial) a lo largo de los puntos graficados.
4. Asignar valores a los puestos.

Los salarios que están en la línea salarial son los índices salariales para cualquiera de los puestos en cada grado de remuneración.

Si los índices actuales están por debajo o arriba de la línea, este índice podría estar fuera de proporción, quizá se necesite aumento o congelamiento de sueldo para ese puesto.

5.3.1.5 Ajustar los niveles de remuneración.

Finalmente se deben ajustar los niveles de sueldo para cada grado. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y definir niveles de sueldos.

5.4 Satisfacción del cliente

Partimos de la premisa de que sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad que hemos alcanzado.

La posición de liderazgo debe conservar la empresa en incrementar, sus proyectos que agilicen la prestación de servicios en la contratación de Recursos Humanos, constituye entre otros, una lógica consecuencia del nivel de satisfacción de los clientes, por tanto es un aspecto al que se debe brindarle la debida atención.

La medición de la satisfacción del cliente debe ser vista como un proceso permanente de las actividades de gestión, por cuanto permitirá:

- Identificar las necesidades y expectativas del cliente y detectar inmediatamente los cambios que se produzcan;
- Recopilar los datos mediante mediciones cualitativas y cuantitativas;
- Procesar los datos y obtener información primaria del mercado;
- Integrar los resultados obtenidos en la mejora continua de la gestión de las áreas clave de la empresa.

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe, esto implica generar un alto grado de sensibilización en todas las áreas respecto al tema.

Los resultados de este estudio, es decir el índice de satisfacción del cliente, equivale a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes, información valiosa que debe formar parte del sistema de información corporativo.

5.4.1 Rendimiento percibido

Con la implantación del proyecto (software) detallado a lo largo de este trabajo de gradación redundará en una mejor atención al recurso humano aumentando su productividad y rendimiento de acuerdo a los objetivos y planes estratégicos y operativos de la empresa. Esto reducirá los gastos de transacción conduciendo a una mejor eficiencia y eficacia de la empresa en donde los trabajadores y los responsables de brindar los servicios pueden tener un acceso ágil al sistema que les permitirá introducir los datos que les concierne y generar informes oportunos cuando se les requiera. Esto coadyuvará a descargar al personal directivos de actividades y tareas que resultan repetitivas y que no son atinentes a sus responsabilidades permitiéndoles concentrarse en la toma de decisiones estratégicas o políticas que conducirán a la innovación del negocio.

5.4.2 Expectativas

La empresa espera seguir ofreciendo un servicio que satisfaga plenamente a sus clientes y que el sistema de administración de recursos humanos responda a las expectativas de los mismos y asimismo a las

perspectivas de los colaboradores y seguir creciendo para estar a la altura de la competencia y de las necesidades que plantea la globalización.

5.4.3 Niveles de satisfacción

Los niveles de satisfacción podrán medirse en la medida que los colaboradores llenen las competencias laborales que satisfagan las necesidades de los clientes. Asimismo a través de la agilización en el tiempo de prestación del servicio, y en general por medio de procesos de recursos humanos eficientes que mejore la percepción del servicio brindado por la empresa ante el cliente.

Usando el Internet o el intranet corporativo como medio de comunicación y envío de ficheros, la tecnología puede reducir gastos de transacción, conduciendo a una mayor eficacia de la organización. Los trabajadores o los responsables de servicios pueden también tener un acceso parcial al sistema, que les permite por ejemplo introducir ellos mismos los datos que les conciernen, como solicitudes de permisos y otras.

HSE Constructores, S.A. logrará la satisfacción del cliente a través del personal que suministra a sus clientes, trabajadores en diferentes ramas de la industria y construcción, en la medida que ellos sean competentes en sus especialidades:

- Mecánicos
- Electricistas
- Albañiles
- Ayudantes de albañil
- Peones
- Pilotos

- Operadores de maquinaria pesada
- Operadores de montacargas
- Carpinteros
- Soldadores

CONCLUSIONES

1. Al analizar los controles administrativos dentro del Sistema de Gestión de recursos humanos de la empresa, se pudo determinar que en su estructura organizacional existía un vacío en la administración de recursos humanos, habiendo acumulado experiencia y controles internos, pero teniendo grandes necesidades en la implantación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que le permitiera dar un mejor control de los registros atinentes a sus trabajadores como una condición de satisfacer a sus clientes, premisa fundamental en las empresas terciarias.
2. Para tal efecto, se realizó un estudio sobre la estructura organizacional estableciéndose las responsabilidades y funciones en la administración de personal utilizando el FODA para tales efectos.
3. Al mismo tiempo examinamos los recursos de hardware y software pudiéndose establecer carencias y deficiencias en el manejo de la información del personal, hubo necesidad entonces de estudiar los procesos de recursos humanos midiendo su eficiencia y eficacia en la administración de personal.
4. En el transcurso del presente trabajo nos dimos cuenta que los procesos, sistemas y demás medios profesionales de los recursos humanos sirven para apoyar la gestión, pero nunca deben ser utilizados en detrimento de la dimensión humana. Esta última debe estar presente en cada momento y en cualquier circunstancia.

5. Se pudo determinar también que el sistema de gestión cumple con la actualización de información de los registros legales y el proyecto implementado ayudó a una mejor sistematización y obtención de los datos de los trabajadores.
6. Asimismo no sólo se revisó el programa de capacitación y especialización de recursos humanos sino que se hizo una propuesta, todo lo anterior encaminado a evaluar la calidad del servicio que presta la empresa a sus clientes y mejorarla así la atención a sus trabajadores.
7. El mejoramiento de sistemas de gestión de recursos humanos en estas empresarias terciaras es fundamental en el proceso de desarrollo que Guatemala necesita en la creación de fuentes de trabajo, en la especialización en la administración de personal que den como resultado el involucramiento de estas empresas a un mundo más competitivo y globalizado.

RECOMENDACIONES

1. La tercerización surge como respuesta al postulado ya conocido que reza que no existe una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades y como se sabe, las empresas modernas, tienen muchos campos de actividad en los cuales es verdaderamente difícil alcanzar altos desempeños por sí mismas.
2. Los procesos de globalización han tenido fuerte incidencia en los desarrollos de la administración de nuestra época, estos mismos procesos han hecho que la competencia sea más feroz, que la tecnología se desarrolle más velozmente y, por supuesto, que empresas que comúnmente operaban en mercados locales llegaran a internacionalizarse entrando a morder porciones de mercado de las grandes corporaciones establecidas.
3. Sumada a la globalización económica se presentó a finales de los 80 una recesión económica mundial que obligó a las firmas a establecer la reducción de costos como política de competitividad y eficiencia. Esta coyuntura permitió que la tercerización tomara aun más fuerza, ya que, además de incrementar la especialización, permitía reducir costos.
4. Hoy por hoy, el outsourcing está muy difundido en el ambiente empresarial, tal vez esta situación ha dado pie a errores, ya que en muchos casos se han dado en outsourcing operaciones o procesos que en lugar de mejorar el desempeño organizacional lo han empeorado.
5. Antes de dar una parte de la operación de la compañía en outsourcing se debe adelantar un estudio concienzudo que cuente con la suficiente información en todas las áreas, costos, recursos humanos, management, entorno económico, proveedores, etc.

6. El trabajo de graduación realizado en la Outsourcing HSE CONSTRUCTORES, S.A permitió conocer a fondo esta forma innovadora empresarial. Las actividades como: el manejo de la nómina, expedientes del personal, registros legales, dotación de personal, acciones del personal, entre otros.
7. Como se puede leer en el cuerpo del presente trabajo de graduación, el marco teórico permitió situarnos en la conceptualización de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, pasando por la legislación guatemalteca para que posteriormente utilizando la técnica del FODA se identificara los problemas principales seleccionando aquel que a criterio de la Junta Directiva consideraran como el más urgente a solucionar que fue la adquisición de una herramienta informática para la Gestión de RH.
8. Para encontrarle solución al problema identificado se implementó una herramienta de software conocida como Sistema de Administración de Recursos Humanos, cuyo propósito es la de sistematizar la información referente a las obligaciones de la empresa en cuanto a las prestaciones laborales de ley y el registro de todos los documentos relacionados con el proceso de gestión de recursos humanos, eje principal de las outsourcing.
9. Para implementar dicho proyecto se planificaron actividades que consistieron en la instalación y capacitación a los responsables del manejo de este Software, poniéndolo a prueba y haciendo las correcciones necesarias de las dificultades encontradas al momento de utilizarlo.
10. En esta práctica las lecciones aprendidas nos enseñan que junto a una mayor dependencia de la tecnología llega la necesidad de un mayor soporte informático como es el caso del proyecto implementado en HSE Constructores, S.A. mejorando la eficiencia y eficacia en los procesos y controles administrativos en la gestión de recursos humanos. El Sistema de

información permite integrar los procesos, creando conexiones funcionales entre estas actividades en el programa informático.

11. Usando el Internet o el intranet corporativo como medio de comunicación y envío de ficheros, la tecnología puede reducir gastos de transacción, conduciendo a una mayor eficacia de la organización. Los trabajadores o los responsables de servicios pueden también tener un acceso parcial al sistema, que les permite por ejemplo introducir ellos mismos los datos que les conciernen, como solicitudes de permisos y otras. Esas tareas costosas en tiempo y en dinero, como la gestión administrativa del personal, el cambio de los datos personales, la inscripción a un curso de formación o a un plan de pensiones, pueden por lo tanto ser efectuados por aquel que es la causa directa de la acción que debe realizarse. De esta forma se libera al personal directivo de tareas aburridas y repetitivas, permitiéndole concentrarse en problemas de toma de decisiones, estratégicas o políticas, que conducen a la innovación del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Schneider, Ben. 2004) Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios, pp 31-32. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
2. Alava, C.T. (1984) Psicología Clínico – Laboral. pp 21-60. Lima: Editorial San Marcos, segunda edición.
3. Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. pp 131-140. Lima: Universidad del Pacífico.
4. García Álvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. pp 94-142. Universidad de Oviedo, España.
5. <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html> Consulta realizada en agosto 2008.
6. Kittleson, Ch (1996) Identifying And Correcting Unsafe Employee Attitudes And Behavior. Supervisor's Safety Update. EEUU. <http://www.eig.com/SSUDEX.htm>. Consulta realizada en septiembre 2008.
7. Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. pp 34-45. México: Prentice Hall, octava edición.
8. Van Haller Gilmer, B (1976) Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I. España: pp 12-53. Ediciones Martínez Roca.
9. Werther, W.B. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. pp 24-43. México: McGraw Hill
10. Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. pp 80-102. México: Compañía Editorial Continental S.A.

11. Alés, H. (2004): "Trabajo de Diploma, Propuesta de un Sistema de Herramientas para la Gestión Empresarial de la Empresa de Servicios Informáticos GET Varadero."
12. Artidiello I. y Conrado R. (2005): "Competencias: un nuevo reto" (Parte I, II y III) www.gestiopolis.com, (consultado: diciembre 2008)
13. Atkinson, J.W., (1958): A scoring manual for the achievement motive. En J.W. Atkinson (Ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society* (pp. 179-204). Nueva Cork, edición digital.
14. Bunk, G.P. (1994): "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA". *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, (8-14).
15. Cabezas, E. (2006): "Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral", <http://www.linfati.cl/gde/2006/06/13/distintos-sistemas-formativos-en-la-gestion-por-competencia-laboral>. Consulta realizada en enero 2009.
16. Cardona, P. y Chinchilla, M. (1998): "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas." *Revista Harvard Deusto*. No. 89, pág. 10.
17. Chiavenato I. (1999): "Administración de los Recursos Humanos". Ed. McGraw Hill. México, edición digital.
18. Conocer (1998): "Análisis ocupacional y funcional del trabajo", Ed. IBERFOP. OEI., Madrid.
19. Dulewicz, V. (1989): "Performance appraisal and counseling", en Herriot, P., *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*, John Wiley & Sons, New York, pp645-649, edición digital.

20. Fernández de, A. (2005): "Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos". pp 5-25. Madrid, edición digital.
21. Fernández, A. M. (2006): "Pensemos en las Competencias", disponible en: <http://www.gestiopolis.com/> (consultado: septiembre 2008).