

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

**PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS, EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA  
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.**

**David Reginaldo Stokes Jenins**  
Asesorado por: Inga. Flor González Miranda

Guatemala, junio de 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS, EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA  
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**DAVID REGINALDO STOKES JENINS**  
ASESORADO POR: INGA. FLOR GONZÁLEZ MIRANDA  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

Decano	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal I	Inga. Glenda Patricia García Soria
Vocal II	Inga. Alba Maritza Guerrero De López
Vocal III	Ing. Miguel Ángel Dávila 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/A	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Examinador/A	Inga. Sigrid Alitza Calderón De León
Examinador/A	Ing. Cesar Augusto Aku Castillo
Examinador/A	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
Secretario/A	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:

### **PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 18 de septiembre de 2008.

David Reginaldo Stokes Jenins

Guatemala 16 de marzo de 2009

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

Ing. Gómez.

Me complace dirigirme a usted, para informarle que procedí a asesorar al estudiante **David Reginaldo Stokes Jenins**, en el trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.**

Después de efectuar las revisiones y correcciones respectivas el trabajo cumple con los requisitos académicos, por lo que doy mi aprobación al contenido del mismo.

Atentamente,

Inga.  Flor González Miranda



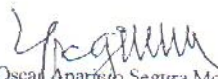
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS**, presentado por el estudiante universitario **David Reginaldo Stokes Jenins**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA A TODOS

  
Lic. Oscar Aparicio Segura Mojón  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
~~Escuela de Ingeniería Industrial~~

LIC. OSCAR APARICIO SEGURA MOJÓN  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
C.O.L. No. 10,917

Guatemala mayo de 2009

/mgp

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hídricos (ERIS), Posgrado Maestría en Sistemas Masivos, Construcción y Mantenimiento Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas, Licenciatura en Matemática, Licenciatura en Física. Centros: de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad Universitaria, Zona 12, Guatemala, Centroamérica

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 **PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS**, presentado por el estudiante universitario **David Reginaldo Stokes Jenins**, 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, junio de 2009.



/mgp

**Escuelas:** Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS), Posgrado: Maestría en Sistemas, Mención Construcción y Mención Ingeniería Vial. **Carreres:** Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Carreteras y Sistemas, Licenciatura en Matemática, Licenciatura en Física. **Centros:** de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad Universitaria, Zona 12, Guatemala, Centroamérica.

Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.219.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS**, presentado por el estudiante universitario **David Reginaldo Stokes Jenins**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, junio de 2009.



/gdech



## DEDICATORIA

Es un poco difícil realizar una dedicatoria, pues son muchas las personas quienes han ayudado para que yo pueda llegar a este punto en mi vida, sin embargo este trabajo de graduación va con especial dedicación a mis padres, Alfred (q.e.p.d.) y Juliana por su temple de soportar y apoyar sin restricciones a su hijo.

A Carmen mi esposa, por ser la compañera fiel que ha sido el soporte diario para llenar estas páginas, que marcan el fin de una etapa y el comienzo de otra.

A mis hermanos, Jaime (q.e.p.d.) y Jackie, quienes me motivan día a día a esforzarme por ser mejor persona.

Y a mis hijos, que con su cariño me dan la fuerza necesaria para estar de pie y con la cabeza en alto para enfrentar cualquier situación por difícil que sea.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos quienes han colaborado en esta tarea. Especialmente a mi asesora, Inga. Flor González Miranda, por haber dedicado su valioso tiempo y conocimiento de manera incondicional.

A mis compañeros de carrera que siempre he podido contar con ellos en todo momento.

A la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos; por formarnos como profesionales de éxito para el desarrollo de nuestro país.

Les agradezco a todos el haber llegado a mi vida, el compartir momentos agradables y momentos tristes, pero son esos los momentos que nos hacen crecer y valorar a las personas y a las instituciones que nos rodean.

Finalmente a Dios, quien me ha puesto en este lugar y en este momento para realizar las tareas que me ha encomendado.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XI</b>
<b>1. ASPECTOS FUNDAMENTALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Recursos humanos.....	1
1.1.1 Gestión de Recursos Humanos.....	2
1.1.2 Gestión del talento y cultura organizacional.....	5
1.1.3 Planeación de recursos humanos.....	9
1.2 Reclutamiento de personal.....	9
1.2.1 Reclutamiento interno.....	10
1.2.2 Reclutamiento externo.....	11
1.2.3 Técnicas de reclutamiento.....	12
1.2.4 Evaluación de los resultados de reclutamiento.....	14
1.3 Selección de personal.....	15
1.3.1 La selección como proceso de comparación.....	15
1.3.2 La selección como proceso de decisión y elección.....	16
1.3.3 Entrevista de selección.....	16
1.3.4 Pruebas de conocimiento o de capacidad.....	17
1.3.5 Evaluación de los resultados de la selección.....	18
1.4 Evaluación del desempeño.....	18
1.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	19
1.4.2 Quién debe evaluar el desempeño.....	20
1.4.3 Alternativas de evaluación.....	20

1.5 Seguridad e higiene industrial.....	22
1.5.1 El lugar de trabajo libre de humo.....	22
1.5.2 Protección personal y equipo de primeros auxilios.....	23
1.6 Seguimiento y evaluación de la Gestión de Recursos Humanos.....	25
1.6.1 Indicadores de gestión.....	25
<b>2. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL.....</b>	<b>29</b>
2.1 Descripción general de la empresa.....	29
2.1.1 Actividad comercial.....	30
2.2 Organización.....	30
2.3 Diagnóstico.....	32
2.4 Política de Gestión de Recursos Humanos actual.....	32
2.4.1 Análisis de procedimientos.....	33
2.4.2 Reclutamiento y selección.....	33
2.4.3 Evaluación del desempeño.....	34
2.5 Terminación de la relación laboral.....	35
<b>3. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO .....</b>	<b>37</b>
3.1 Nueva visión de la Gestión de Recursos Humanos.....	37
3.1.1 Políticas laborales.....	37
3.2 Reclutamiento.....	41
3.3 Selección.....	42
3.4 Contratación.....	43
3.5 Inducción.....	44
3.6 Capacitación y desarrollo.....	47
3.7 Evaluación del desempeño.....	48
3.8 Terminación de la relación laboral.....	53
3.8.1 Entrevista de salida.....	54
3.9 Guías gerenciales sobre seguridad industrial y salud.....	57

3.9.1 Ambiente de trabajo libre de humo.....	58
3.9.2 Corrección de riesgos.....	59
3.10 Registro de lesiones y enfermedades laborales.....	59
3.10.1 Investigación de accidentes.....	60
3.11 Manejo y almacenamiento de productos.....	60
3.11.1 Materiales inflamables y explosivos.....	62
3.11.2 Protección contra incendios.....	64
3.11.2 Protección personal y equipo de primeros auxilios.....	65
<b>4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS .....</b>	<b>67</b>
4.1 Política de compensación.....	67
4.2 Manual de funciones y descripción de cargos.....	68
4.3 Sistema de clasificación y valoración de puestos.....	117
4.3.1 Sistema de puntos y factores.....	117
4.4 Valoración de puestos.....	124
4.5 Escala salarial.....	128
4.5.1 Administración de salarios.....	132
<b>5. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ...</b>	<b>133</b>
5.1 El seguimiento y la evaluación de la Gestión de Recursos Humanos...	133
5.2 Indicadores.....	133
5.2.1 Costo por contratación.....	134
5.2.2 Calidad de contratación.....	134
5.2.3 Los costos ocultos.....	135
5.2.3.1 Tasa de ausentismo .....	136
5.2.3.2 Costo del ausentismo .....	137
5.2.4 Costo de la rotación del personal.....	138
5.2.4.1 Tasa de ingreso.....	138
5.2.4.2 Tasa de egreso .....	139

5.3 Informe periódico de evaluación de la Gestión de Recursos Humanos. 139

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>141</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>145</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Proceso de administración de recursos humanos	3
2	Organigrama general actual	31
3	Formulario 1 de evaluación del desempeño	50
4	Formulario 2 de evaluación del desempeño	51
5	Formulario 3 de evaluación del desempeño	52
6	Formulario entrevista de salida, página 1	55
7	Formulario entrevista de salida, página 2	56
8	Gráfico de puntos por puesto.	129
9	Gráfico de salarios propuestos.	131

### TABLAS

I	Clasificación general de niveles de desempeño	49
II	Factores y sub-factores para evaluar puestos	119
III	Sub-factores para evaluar capacidades y habilidades	120
IV	Sub-factores para evaluar responsabilidad	121
V	Sub-factores para evaluar condiciones de trabajo	122
VI	Sub-factores para evaluar esfuerzo	122
VII	Sub-factores para evaluar personalidad	123
VIII	Puntos por categoría de puesto	125
IX	Detalle de la valoración de puestos	126
X	Valoración de puestos ordenados por categoría.	127
XI	Resumen de la valoración de puestos	128
XII	Propuesta de escala salarial.	130





## **RESUMEN**

Cuando en las empresas de servicios se pregunta cuál es la tarea que mas tiempo les consume, la respuesta mas usual es la administración de nuestra gente; por lo cual una propuesta de gestión de recursos humanos se convierte en una poderosa herramienta para alcanzar los objetivos de toda organización.

Hablar de recursos humanos no significa pensar que las personas son unos recursos, sino que las personas tienen recursos. Me parece que este trabajo de graduación será de mucho beneficio para las empresas de servicios ya que pretende explicar y aplicar en un caso concreto que la gestión de recursos humanos tiene como meta desarrollar los recursos (competencias, talentos, habilidades, etc.) de todos los que trabajan en la empresa y dirigirlos adecuadamente para aumentar la competitividad de la empresa.

Para comenzar se hizo una investigación bibliográfica para establecer el marco teórico del trabajo, un pequeño resumen de las grandes contribuciones de diferentes especialistas de la administración de recursos humanos, que me permitieron establecer las bases teóricas para el desarrollo de los capítulos siguientes.

Después un análisis documental de información proporcionada por la empresa y algunas entrevistas para determinar el estado actual de la administración de recursos humanos, a continuación se desarrolló la propuesta del nuevo sistema de gestión de recursos humanos.

Para finalizar se elaboró el plan de seguimiento y mejora continua, partiendo del principio que dice, las mediciones son la clave; si algo no se puede medir, no se puede controlar; si algo no se puede controlar, no se puede gestionar; si algo no se puede gestionar, no puede ser mejorado. Por lo anterior al final de este trabajo se desarrolló una metodología que por medio de un análisis de indicadores permitirá evaluar el nivel de contribución a la productividad de la empresa del sistema de gestión de recursos humanos propuesto.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

Desarrollar un proceso que administre adecuadamente las actividades necesarias para incorporar personal en la empresa y que dicho proceso mantenga un alto desempeño de los empleados, aumente la productividad y la eficiencia de la organización partiendo de la administración de personal.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Analizar la situación actual de la administración de recursos humanos de la empresa.
2. Definir un sistema que permita colocar a la persona correcta en el puesto correcto, ya que una parte muy importante del proceso de gestión de recursos humanos es la de cubrir vacantes.
3. Definir una política de recursos humanos que permita conservar al personal con talento.
4. Proponer un método para la evaluación del desempeño.

5. Proponer una metodología básica para el proceso de orientación, inducción y capacitación del personal.
6. Definir un formulario de entrevista de salida, que se convertirá en la fuente de información para saber cuales son las causas o razones que tienen las personas para renunciar.
7. Proponer una política de remuneración adecuada, que tome en cuenta todos los factores que hacen que las personas se sientan satisfechas con su empleo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende establecer un marco de referencia que sirva de guía sobre las políticas y la metodología a seguir en la administración de recursos humanos, en una empresa que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos. La empresa en cuestión acaba de pasar por un proceso de reducción (*downsizing*), por lo que este trabajo se constituirá en la guía para documentar la forma en que se deberán administrar todo lo relacionado con recursos humanos de ahora en adelante.

La correcta administración de los recursos humanos es una función central en las empresas de hoy, el qué tan bien se administre determina la calidad, flexibilidad y costos de operación; solo a través de la efectiva administración de los recursos humanos se producen bienes y servicios que satisfacen las necesidades del mundo actual.

Este trabajo de graduación hace un recorrido por cada uno de los procesos que permiten gestionar de manera inteligente los recursos humanos, poniendo énfasis en los aspectos relevantes para la toma de decisiones.



# **1. ASPECTOS FUNDAMENTALES**

## **1.1 Recursos humanos**

Toda empresa para su funcionamiento necesita varios recursos, los cuales le ayudaran a alcanzar las metas que se ha propuesto. Estos recursos pueden ser divididos en cuatro: físicos, financieros, tecnológicos y humanos. En la primera división de recursos, se clasifican todas las posesiones tangibles de la empresa como edificios, maquinaria y equipo, inventarios, etcétera. En la segunda división de recursos, los financieros, se clasifican las inversiones que la empresa posee, las acciones, dinero en efectivo, utilidades, préstamos, etcétera. En la tercera división, los recursos tecnológicos, que incluyen las patentes, metodologías y procesos productivos, es decir la inteligencia organizacional. Por último, y el mas importante, el recurso humano, el cual incluye a personas con gran variedad de conocimientos, capacidades y habilidades, y de quienes se espera realicen diferentes actividades, haciendo uso de los demás recursos, para alcanzar las metas de la organización.

Se puede decir entonces que el recurso humano es el motor o corazón de toda organización, ya que es el encargado de llevar a cabo los procesos, utilizar los recursos físicos y administrar los recursos financieros, para cumplir con los objetivos organizacionales y alcanzar las metas trazadas.

### 1.1.1 Gestión de Recursos Humanos

Los administradores de pequeñas y medianas empresas son un ejemplo obvio de personas que con frecuencia deben efectuar sus contrataciones sin el apoyo de un departamento de recursos humanos; pero aún los administradores de corporaciones multimillonarias se involucran en el reclutamiento de candidatos, la revisión de solicitudes de empleo, entrevistas con los candidatos, inducción con los nuevos empleados, valoración de su desempeño, además de tomar decisiones acerca de la capacitación de personal. Ya sea que una organización tenga o no un departamento de recursos humanos, todo administrador se involucra en las decisiones relacionadas con el personal de su unidad.

Antes de seguir, conviene establecer la diferencia que hay entre la administración de personal y la gestión de personal.

La administración tiene por objeto asegurar el respeto de las reglas establecidas y que pueden imponerse en la empresa.

La gestión tiene la finalidad de dirigir los procesos de decisión, para llegar a las soluciones que más se adapten a la realidad. La gestión de personal no tiene por objetivo aplicar reglas, sino dirigir un proceso de decisión, con el fin de indicar no una solución, sino las modalidades para que puedan encontrar respuestas originales y siempre mejorables a una situación determinada, en un momento dado.<sup>1</sup>

---

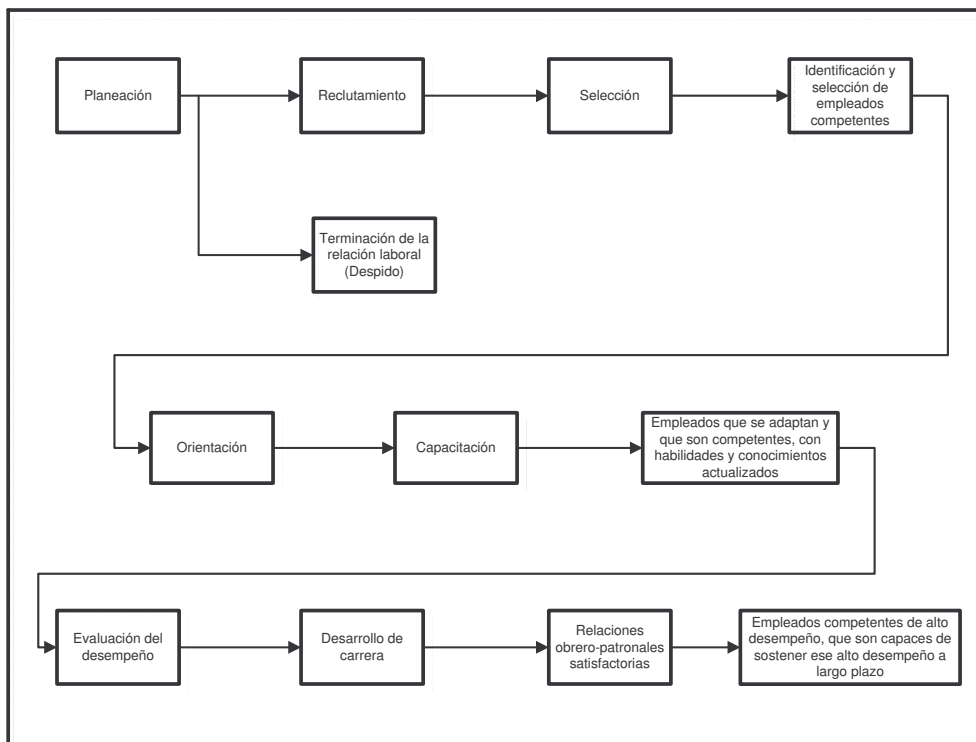
<sup>1</sup> PERETTI, Jean-Marie. **Todos somos Directores de Recursos Humanos**. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003. Página 335



El proceso de administración de recursos humanos se puede definir como el conjunto de actividades necesarias para incorporar personal en la organización, y sostener un alto desempeño de los empleados.<sup>2</sup>

La figura 1 presenta los componentes claves del proceso de gestión de recursos humanos; allí se presentan nueve actividades o pasos, los cuales sí se realizan de manera correcta permitirán que una organización cuente con empleados competentes, de alto desempeño, que son capaces de sostener su alto nivel de desempeño a largo plazo.

Figura 1. **Proceso de administración de recursos humanos**



Fuente: ROBBINS, Stephen P. **Administración, Teoría y práctica, Cuarta edición**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Página 360.

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P. **Administración, Teoría y práctica, cuarta edición**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Página 359

Los primeros cuatro pasos representan la *planeación de los recursos humanos*, la agregación de personal mediante *reclutamiento*, la reducción de personal mediante los *despidos*, y la *selección*, que resulta en la identificación y selección de empleados competentes. Una vez que se cuenta con personal competente, es necesario auxiliarlos a que se adapten a la organización, y asegurarse que sus habilidades y conocimientos se mantengan actualizados. Esto se alcanza mediante la *inducción y capacitación*. Las últimas etapas del proceso de administración de recursos humanos se planean para identificar problemas de desempeño, corregirlos, y ayudar a los empleados a sostener un alto nivel de desempeño a lo largo de toda su carrera, las actividades que se incluyen aquí son la *evaluación del desempeño*, el *desarrollo de carrera* y, cuando los empleados son sindicalizados, las *relaciones obrero-patronales*.

Debe ponerse especial atención en la figura 1 que todo el proceso de Gestión de Recursos Humanos está sujeto a la influencia del ambiente externo. Numerosas fuerzas ambientales tienen impacto en las actividades de gestión de recursos humanos. Por ejemplo cerca del 16% de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos esta sindicalizada; en las organizaciones que hay un sindicato, muchas decisiones clave de recursos humanos están reglamentadas por las cláusulas de los pactos colectivos de trabajo. Estos pactos por lo general definen cosas como fuentes de reclutamiento, criterios de contratación, promociones y despidos, elegibilidad para la capacitación, y prácticas disciplinarias. Pero ninguna restricción ambiental tiene una importancia que pueda equipararse a la de la legislación y normas gubernamentales.

### 1.1.2 Gestión del talento y cultura organizacional

En el mundo de la gestión de recursos en el principio del siglo XXI está en conmoción, empresas de ingeniería con sus ingenieros en pie de guerra, médicos que no aceptan la autoridad de sus jefes en el hospital, consultores que no dan de si todo lo que deberían... La lista es interminable. Todo esto viene acompañado de empresas que piensan que su innovación es insuficiente, que necesitan cambiar y no saben como.

Esta conmoción lleva a las empresas a considerar nuevas formas de operar. Hay que ser competitivo a escala mundial. Hay que tener *World Class Operation* (Operaciones de Clase Mundial). Y para lograrlo se necesita una nueva cultura organizacional.

Yo creo que es importantísimo que la cultura organizacional esté orientada al proceso de solución de problemas ya que cuando la cultura organizacional está orientada a la solución de problemas se incorpora a la estructura de la organización la gestión del conocimiento, cambiando dramáticamente el enfoque clásico, ya que trata de explotar a fondo la gestión del cerebro de obra, o gestión del talento.

Todas las empresas tienen gente de talento; me atrevería a decir que es un tipo de personas que abunda en muchas empresas. Sin embargo, la mayoría de las veces este tipo de personas están muy mal aprovechadas. El talento debe ser motivado, y utilizarse de la forma más directa.

La explotación de la mano de obra por las empresas, dio lugar a la aparición de corrientes reivindicativas y produjo un elevado grado de conflictividad social. La mano de obra, al ver degradado su poder de mercado por la amplia oferta de trabajadores, reclamaba un trato mas justo, enfrentándose a la empresa.

Pero este no es el caso de la gente de talento. Porque el talento tiene la propiedad que le gusta ser utilizado. Lo que le desagrada es lo contrario, que no le planteen retos. Cuando se reta adecuadamente el talento, hace suyos los problemas, los lleva consigo hasta soñar con ellos y algunas veces hasta resolverlos mientras duermen.

Este tipo de personal no tiene las mismas características que la “mano de obra”. En cierto sentido, la gente de talento está deformada. Se le ha desarrollado mucho una parte de su cerebro, a expensas de otras partes de su anatomía. Todos conocemos ejemplos extremos. Se cuenta de Albert Einstein, que un día se paseaba por Princeton, se le acercó una niña a darle un beso. Einstein le acarició el pelo y le dijo: “¡Uy! Qué niña tan bonita. ¿Cómo te llamas querida?” Y la niña respondió “Clara Einstein, papá”.<sup>3</sup>

Mas allá de las anécdotas extremas, para que juntando talento se cree una obra de arte, o una empresa excelente, se necesita el pegamento adecuado. Hay que pasar de la simple mezcla de talentos, muy fácil porque basta contratarlos y ponerlos juntos, a la reacción química o sinergia de la colaboración que debe dar lugar a la obra de arte irrepetible, o a la empresa excelente.

---

<sup>3</sup> MUÑOZ-SECA Beatriz; RIVEROLA Josep. **Opera y Operaciones**. Pearson Educación. 2007; Editorial Prentice Hall, Madrid. Página 285

A continuación se enunciarán algunas de las características de la gente con talento que tienen importancia para su adecuada gestión.

- a. Cada persona es un especialista, posiblemente muy formado.
- b. Cada persona piensa que es el mejor en algún aspecto.
- c. Toda persona tiene evaluadas a las demás personas.
- d. Se detectan inconsistencias y arbitrariedades.
- e. No se acepta el poder, pero si se acepta la autoridad.
- f. Todos piensan que lo harían mejor que el jefe (y probablemente es cierto).
- g. Entran en contacto directo con altos niveles del cliente.
- h. Pone un gran valor en su progreso personal.

Algunas características no requieren comentario. Que cada persona es un especialista es obvio; pero lo mismo debe de suceder en cualquier empresa, o por lo menos debería suceder. Y una consecuencia de ello es la segunda propiedad.

Quizá menos sabido es que las personas con talento suelen tener la capacidad de evaluar a las demás personas con rapidez y precisión. Son perspicaces, saben rápidamente cuales son sus defectos y sus virtudes, sus fortalezas y debilidades.

Relacionada con la capacidad evaluativa está la capacidad para entender el entorno de forma lógica, lo que les hace fácil identificar inconsistencias en el mismo. Si por ejemplo alguien con menos méritos está ocupando un lugar con más capacidad de decisión, enseguida se detecta la arbitrariedad, y a veces se achaca a comportamientos inadecuados de la administración “por conectes”, es uno de los adjetivos mas suaves que se utilizan en este caso.

La quinta característica dice que no aceptan el poder pero sí autoridad, el poder es el mando que se obtiene de lo que la organización te ha dado formalmente, del estado y atribuciones que han definido en la misma organización. Autoridad es lo que se obtiene de tu propio mérito, es la capacidad de influir que se tiene por lo que uno mismo vale. No es de extrañar pues que la autoridad se acepte, pero el poder se rechace. La autoridad hace que se acepte el mando en aquello en que se reconoce la superior calidad del mandante, aunque cada uno piense que, en promedio, lo haría mejor que su jefe.

El personal con talento de alta cualificación, a menudo se relaciona con personas influyentes, ya sean de su propia organización o de otras organizaciones. Típicamente esto se produce por su autoridad; entran en contacto con personas con poder, porque simplemente saben como resolver satisfactoriamente problemas que preocupan, pero para los que los demás no tienen el conocimiento adecuado. Piense por ejemplo en ese tipo del departamento de informática de su empresa al que se acude cuando su computadora se traba. Las gentes y las empresas, aprenden a discernir entre quien es el que verdaderamente sabe y resuelve problemas, y el que únicamente manda por su posición; tanto internamente como externamente.

Finalmente, la gente de talento sabe que lo único que tiene es ese talento. Su principal activo es lo que tiene en sus neuronas y por tanto, vale lo que vale su conocimiento, por ello ponen gran valor en su conocimiento personal.

### **1.1.3 Planeación de recursos humanos**

La planeación de recursos humanos es el proceso por el cual la organización se asegura de tener el número y clase correcta de gente en los sitios correctos y en los momentos precisos.

Personas que son capaces de terminar efectiva y eficientemente aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos globales. La planeación de recursos humanos, entonces traduce los objetivos de la organización en términos de los trabajadores que son necesarios para satisfacer esos objetivos.

La planeación de recursos humanos se puede condensar en tres pasos: 1) la evaluación de los recursos humanos actuales; 2) evaluar las necesidades futuras de recursos humanos; y 3) desarrollar un programa para satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos.

### **1.2 Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal es el conjunto de técnicas y procedimientos cuya finalidad es atraer candidatos calificados, para ocupar cargos dentro de la organización. La aplicación de este proceso radica en un sistema de información mediante el cual la organización ofrece en el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo a candidatos potencialmente calificados, y capaces de ocupar plazas vacantes dentro de la organización.

### 1.2.1 Reclutamiento interno

Se aplica a los candidatos que ya laboran dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

Se lleva a cabo a través de ofertas de ascensos (cargos mas elevados, mas complejos, pero en la misma área de actividades de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero involucra otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de la organización).

Ventajas:

- a. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- b. Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- c. Incentiva a los empleados y su fidelidad a la organización.
- d. Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- e. El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Desventajas:

- a. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas y experiencias.
- b. Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- c. Mantiene casi inalterable el patrimonio humano de la organización.
- d. Ideal para empresas altamente burocratizadas.
- e. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- f. Funciona como un sistema cerrado.



## 1.2.2 Reclutamiento externo

Se enfoca en los candidatos del mercado externo de recursos humanos, para que funcione bien, se debe buscar personas de manera precisa y eficaz y atraer a los candidatos a la organización.

Utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato mas deseado, donde quiera que se encuentre. Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente aunque en ese momento no exista un puesto vacante, el reclutamiento debe ser una actividad continua.

Ventajas:

- a. Introduce ideas nuevas en la organización, talentos habilidades y expectativas.
- b. Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- c. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- d. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- e. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
- f. Indicado para enriquecer mas intensa y rápidamente el capital intelectual.

Desventajas:

- a. Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- b. Reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer las oportunidades a extraños.
- c. Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir a los candidatos externos. Esto representa costos adicionales.
- d. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- e. Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

### 1.2.3 Técnicas de reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento son las metodologías que se utilizan para atraer a los candidatos a la organización, según Idalberto Chiavenato “Las técnicas de reclutamiento pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirá el reclutamiento. Estas a su vez elevan el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuyen el tiempo del proceso. Reducen los costos operacionales del reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, 1998. Página 167

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- a. Periódicos y revistas especializadas: las revistas especializadas son una buena opción para los cargos vacantes de gerentes, supervisores y puestos clave dentro de la organización. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares.
- b. Agencias de reclutamiento: pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento, las cuales pueden ser:
  - i. Agencias operadas por el gobierno, a través del Ministerio de Trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
  - ii. Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro; por ejemplo asociaciones profesionales o no gubernamentales y universidades.
  - iii. Empresas especializadas en reclutamiento, son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina.
- c. Presentación de candidatos por recomendación de empleados: es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos, la organización estimula a los empleados a que recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) en este modelo la información sobre la vacante llega al candidato a través del empleado.
- d. Consulta en los archivos de candidatos: el archivo de candidatos es una base de datos, que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores.

El sistema de archivos se organiza de acuerdo a las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el curriculum vitae o en la solicitud de empleo. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

#### **1.2.4 Evaluación de los resultados de reclutamiento**

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función y a que costo; el reclutamiento casi siempre llega a ser una parte muy significativa de la gestión de recursos humanos. En el enfoque cuantitativo a cuantos más candidatos lleguen mejor será el reclutamiento. En el enfoque cualitativo lo más importante es atraer candidatos seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección.

Las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutadores son escogidos y entrenados adecuadamente, el proceso de reclutamiento provocan un gran impacto en los candidatos y los reclutadores provocan una impresión negativa o positiva de la empresa en los candidatos. En el reclutamiento es esencial la colaboración entre los jefes de área o sección y el personal de recursos humanos que se encarga del reclutamiento para saber con exactitud que exige el cargo y que se busca de los candidatos.

### **1.3 Selección de personal**

El proceso de selección procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata, en este caso éxito significa desenvolverse bien conforme al criterio que la organización utiliza para evaluar el desempeño del personal.

La selección de personal puede definirse como la escogencia del individuo adecuado, para el cargo adecuado. O en el sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento personal.<sup>5</sup>

#### **1.3.1 La selección como proceso de comparación**

Consiste en la comparación de variables, por un lado los requisitos del puesto y por otro el perfil y las características de los candidatos que se presentan para ocupar el cargo.

En este proceso el departamento de Recursos Humanos actúa como un asesor que efectúa pruebas y test, mientras que el gerente de área o sección toma las decisiones finales respecto a los candidatos.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, segunda edición, 1998. Página 195.

### **1.3.2 La selección como proceso de decisión y elección**

Después de la comparación de las características exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de estos presenten condiciones aproximadamente equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o no a los candidatos es siempre potestad del gerente de área o sección que solicitó que se llenara la vacante.

### **1.3.3 Entrevista de selección**

La entrevista junto con la solicitud de empleo, es un mecanismo de selección casi universal. No muchos de nosotros conseguimos un empleo sin pasar por una o más entrevistas. La ironía de esta situación es que el valor de la entrevista como mecanismo de selección está sujeto a un debate considerable.

La entrevista puede ser un instrumento válido y confiable de selección pero a menudo no lo son. Cuando la entrevista se estructura y está bien organizada y cuando los entrevistados se sujetan a cuestionarios comunes la entrevista resulta ser una herramienta muy efectiva. Pero tales condiciones no se dan en la mayoría de entrevistas; la entrevista típica en la que se pide a los candidatos que respondan una serie variable de preguntas al azar en un ambiente informal, por lo general proporciona poca información valiosa.

Es indispensable que los entrevistadores hayan estudiado detenidamente el curriculum de cada candidato, y que tomen más en consideración la experiencia profesional adquirida, su capacidad para tomar decisiones, para adaptarse, ser autónomo, trabajar en equipo; que los diplomas que tiene por prestigiosos que estos sean.

Ante todo los responsables operativos que efectúen la entrevista, deben renunciar a su manía habitual de querer hacer el papel de psicólogo o psiquiatra. No es su trabajo, ni tampoco lo que se espera de ellos.<sup>6</sup>

#### **1.3.4 Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo, utilizadas como pruebas para medir el desempeño de los candidatos, por ejemplo manejo de computadoras, manejo de montacargas, o la operación de una maquina específica.

---

<sup>6</sup> PERETTI, Jean-Marie. **Todos somos Directores de Recursos Humanos**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003, página 77.

### **1.3.5 Evaluación de los resultados de la selección**

La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas, una buena entrevista, aplicar pruebas de conocimiento válidas y precisas, dotar de agilidad y rapidez la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos; atraer a los mejores talentos para la empresa y lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.

### **1.4 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa y es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, 1998, página 262.



### **1.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, es una herramienta para mejorar los resultados del capital humano de la empresa, para esto se deben de tomar en consideración los siguientes factores:

- a. Adecuación del individuo al puesto.
- b. Entrenamiento.
- c. Incentivo salarial por el buen desempeño.
- d. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- e. Estímulo a la mayor productividad.
- f. Estímulo a la productividad.
- g. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- h. Otras decisiones administrativas, como transferencias, permisos, etc.

En resumen, éstos objetivos permiten condiciones de medición del potencial humano, el tratamiento de los recursos humanos, y dependiendo de la forma de administración, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

### **1.4.2 Quién debe evaluar el desempeño**

Lo ideal sería que se diseñaran los puestos de trabajo de forma que permitan establecer un sistema sencillo de evaluación en el que el propio cargo o puesto de trabajo proporciona toda la información respecto al desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios. Si esto no es posible se recomienda que sea el jefe o supervisor inmediato quien realice la evaluación del desempeño y de ser necesaria que esta evaluación sea validada por alguien de mayor jerarquía dentro de la organización. En algunos casos se crean comisiones específicas para evaluar el desempeño de los empleados o se contratan empresas especializadas para efectuar el trabajo.

### **1.4.3 Alternativas de evaluación**

Auto-evaluación del desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implicada en el proceso.

Gerente: en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.

El empleado y el gerente: una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes.

Equipos de trabajo: el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programas, con cada uno de ellos se definen las oportunidades de mejora y las medidas necesarias para implementar las mejoras, el equipo de trabajo define los objetivos y las metas a mejorar.

Evaluación de 360°: la evaluación circular del desempeño en la que participan todas las personas que mantienen una interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores internos y externos, y toda persona que por razones de trabajo se relacione con el evaluado.

Evaluación hacia arriba: permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos, y como podría incrementar su eficacia, y el equipo contribuir a mejorar los resultados.

Comisión de evaluación del desempeño: es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados.

Evaluación participativa por objetivos: es una evaluación que mide como las actividades realizadas por el ocupante del puesto contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización, también se le conoce como evaluación participativa por objetivos.

## **1.5 Seguridad e higiene industrial**

Las condiciones de trabajo seguras contribuyen a la motivación efectiva del personal, liberando a los trabajadores de riesgos físicos, sin embargo a pesar de que los empleados no quieren sufrir accidentes ni enfermarse, a veces forman hábitos o se ponen ellos mismos en situaciones en que los accidentes son inevitables.

La seguridad e higiene industrial está conformada por un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

### **1.5.1 El lugar de trabajo libre de humo**

Un ambiente de trabajo libre del humo del cigarrillo, es el primer paso en las medidas tendientes a la protección de la salud del trabajador, ya que quienes fuman en el lugar de trabajo convierten en fumador pasivo a quienes no fuman pero comparten el mismo ambiente. Ser un fumador pasivo significa estar aspirando el humo de tabaco ambiental generado por otras personas. El humo secundario es una mezcla del humo residual que proviene del tabaco en combustión y del humo exhalado por el fumador. Se compone de unas 4000 sustancias químicas de las cuales una gran cantidad causa enfermedades respiratorias y unas 40 son posibles cancerígenas.

El Artículo 3 del Decreto ley 74-2008 dice textualmente:

**Artículo 3.** Prohibición expresa. Se prohíbe fumar o mantener encendidos cualquier tipo de productos de tabaco:

- a. En cualquier espacio de lugares públicos cerrados.
- b. En cualquier espacio de lugares de trabajo.
- c. En cualquier medio de transporte de uso público, colectivo o comunitario.

### **1.5.2 Protección personal y equipo de primeros auxilios**

El empleo de equipo de protección personal es un importante renglón a considerar en el desarrollo de un programa de seguridad, se debe poner especial atención y no descuidar el hecho que el equipo para la protección del cuerpo puede convertirse en un elemento perjudicial para la causa de la seguridad porque los empresarios que no tengan un sólido criterio de seguridad, se pueden ver tentados a depender de dicho equipo en lugar de atacar el problema a fondo eliminando el riesgo.

Conviene no olvidar que los protectores personales se consideran la última línea de protección, ya que cualquier falla de estos equipos o algún tipo de descuido, significaría quedar expuesto de inmediato al riesgo, por lo que se debe de eliminar el problema hasta donde sea posible.

El equipo individual debe ser seleccionado en base a las indicaciones obtenidas de un estudio cuidadoso del trabajo y sus necesidades.

También el trabajador usará más fácil un equipo de su agrado, por lo que los equipos deben cumplir con las siguientes características, como el ser prácticos, proteger bien, fácil mantenimiento, y sobre todo que sean fuertes y duraderos.

El Artículo 106 del reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo dice:

**ARTÍCULO 106:** Todos los lugares de trabajo deben tener convenientemente instalados un botiquín médico-quirúrgico provisto de todos los elementos indispensables para atender casos de urgencia, de conformidad con las normas que sobre el particular fijen el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, según la índole del trabajo, frecuencia y clase de riesgo y número de trabajadores.

Estos botiquines deberán estar a cargo de personal adiestrado.

Cuando la importancia del lugar de trabajo o la peligrosidad del trabajo que en éstos se realiza lo exija, debe disponerse de una enfermería atendida por personal competente, para prestar los primeros auxilios a los trabajadores víctimas de accidentes de cualquier clase.

Toda fábrica o taller que ocupe mujeres deberá contar con una habitación de reposo adecuada.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Reglamento General sobre higiene y seguridad en el trabajo.

## **1.6 Seguimiento y evaluación de la Gestión de Recursos Humanos**

El verdadero juego en la administración de recursos humanos lo juega el gerente de línea (supervisor, jefe de departamento, jefe de sección, jefe de grupo, o encargado); el papel del departamento de recursos humanos es desarrollar políticas y programas que se conviertan en las reglas del juego, y funcionar como un dinamizador de las relaciones entre todos los participantes.

Para poder determinar que tan bien se ha logrado funcionar como un dinamizador de las políticas y programas se debe implementar un sistema de evaluación de la Gestión de Recursos Humanos, se debe tener bien claro que la evaluación de la Gestión de Recursos Humanos es algo muy diferente de la evaluación del desempeño del personal.

En ingeniería industrial todos saben que, las mediciones son la clave; si usted no puede medirlo, no puede controlarlo; si no puede controlarlo, no puede gestionarlo; y si no puede gestionarlo no puede mejorarlo. Por eso se hace indispensable contar con una serie de indicadores que nos permitan medir el nivel de eficiencia y eficacia con que se están gestionando los recursos humanos a través del tiempo.

### **1.6.1 Indicadores de gestión**

Los pilares fundamentales de la gestión moderna y eficiente de las organizaciones son la medición y el control de las variables que se consideran relevantes.

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los coeficientes (relaciones, o razones) que nos permiten administrar realmente un proceso.

Cuando a cada variable que se le considera relevante se le determina y asigna una meta o rango de acción, se constituye en un indicador de gestión (IG) o también llamado *Key Performance Indicator* (KPI).

Se debe tener presente que las variables por si solas no nos dicen nada, si no existen parámetros de comparación entre si. Así los indicadores de gestión de recursos humanos aplican como estrategia de desempeño del área cuando las cifras disminuyen de período en período.

Por ejemplo, la variable accidentabilidad laboral se transforma en indicador de gestión, cuando se establece que en el mes 1 hubo 5 accidentes, y se espera continuamente que este disminuya a cero.

Se asume que si la variable accidentabilidad disminuye, las acciones preventivas y/o correctivas que ha tomado el departamento de recursos humanos han surtido el efecto deseado, lo que se convierte en una disminución de costos y una mayor disponibilidad de horas hombre.

El área de recursos humanos tiene una dimensión principalmente cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y de producción de las organizaciones, de ahí la importancia de medir su gestión, y por lo tanto es indispensable tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.



Uno de los aspectos importantes de contar con indicadores en ésta área es lograr que los objetivos y metas respecto de la gestión del departamento con la empresa sean más claras y al mismo tiempo evidenciar si están alineadas con la misión y objetivos de la organización.

Esto significa cambiar de una relación más afectiva, hacia una más racional y contractual expresada en las ideas de identidad de intereses o alineamiento de objetivos, entre los individuos y la organización.<sup>9</sup>

En resumen los indicadores de Gestión de Recursos Humanos se refieren a una variable en un período determinado de tiempo, siendo posible compararse de mes en mes, de año en año, incluso de empresa en empresa; En cualquier caso, lo mas relevante será estandarizar los criterios de cálculo de las tasas con el objeto de que la medición tenga las mismas bases.

---

<sup>9</sup> Pacheco, Juan Carlos. **Indicadores Integrales de Gestión**. Editorial McGraw-Hill. Colombia marzo 2002, página 121.



## **2. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL**

### **2.1 Descripción general de la empresa**

La empresa en estudio fue fundada en 2002, con el fin de comercializar productos farmacéuticos. Después de 4 años operando en el mercado nacional como una pequeña empresa familiar se vio en la necesidad de crecer, creando así los departamentos de administración y ventas. Actualmente la empresa cuenta con 14 empleados con contrato de trabajo por tiempo indefinido y subcontrata los servicios contables.

La sede inicial y actual se encuentra en la ciudad de Guatemala, sin embargo para el desarrollo de sus actividades futuras podrá establecer agencias, sucursales, oficinas, plantas industriales, y establecimientos de cualquier clase dentro del territorio nacional y en el extranjero, según lo disponga la administración.

La empresa sigue funcionando como una empresa familiar, pero se ha iniciado el proceso de definir de forma documentada las relaciones de los miembros de la familia con la empresa, con el objetivo de evitar si se hace cumplir varias situaciones problemáticas y conflictivas por quedar concretadas de antemano las formas con las que los familiares deberán comportarse y relacionarse con los gerentes profesionales.

### **2.1.1 Actividad comercial**

La distribución de los productos farmacéuticos se maneja por dos líneas específicas, siendo estas: Los medicamentos importados directamente por la empresa que son los que se cuenta con la representación y derechos de distribución exclusivos en el país, y los medicamentos que se compran en el mercado nacional y por lo tanto no se tiene los derechos exclusivos de distribución, poniendo especial énfasis en los medicamentos de venta libre (sin receta), pero sin que ésto sea una política que deje fuera de su actividad comercial los productos que se venden exclusivamente con receta médica.

La empresa también organiza jornadas médicas en el interior del país periódicamente, para lo cual contrata personal temporal que se encarga de la ejecución de la jornada medica, administrando dichas actividades como un proyecto con un inicio y un fin claramente establecido.

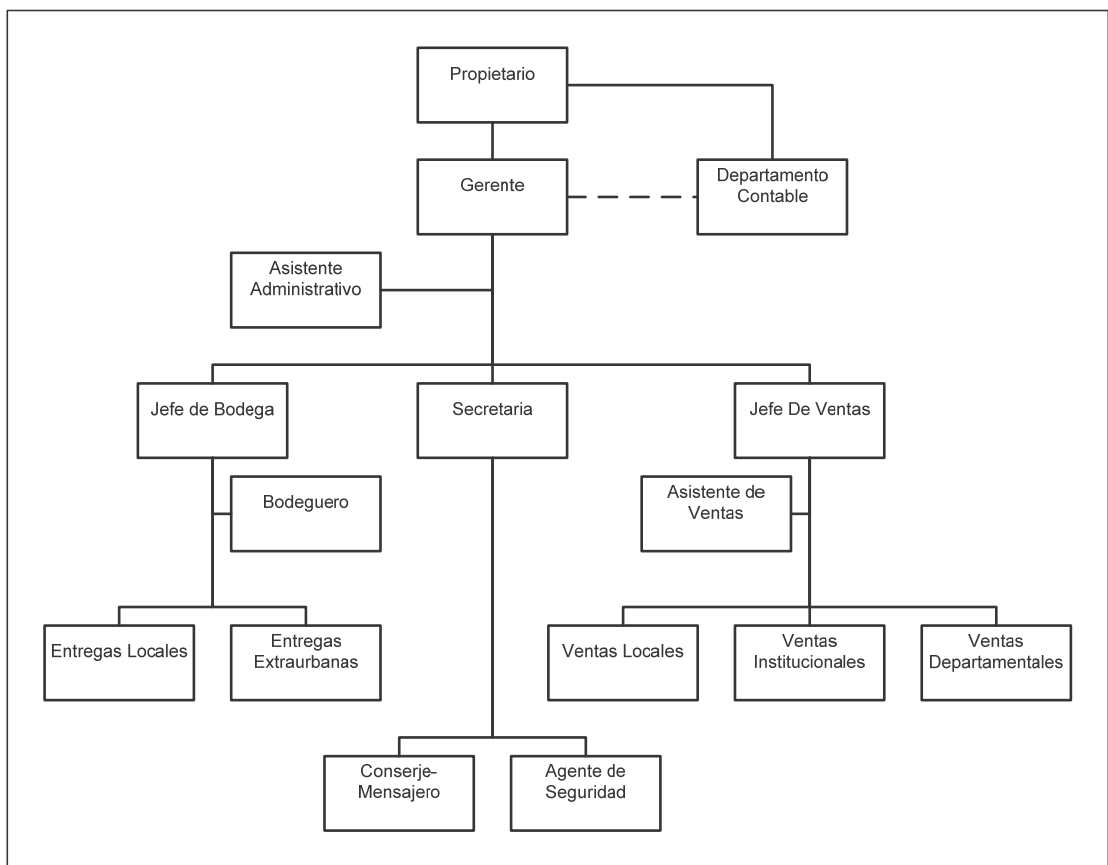
## **2.2 Organización**

La empresa en estudio cuenta con una estructura organizacional altamente centralizada, ya que todas las decisiones las toma el propietario o en su ausencia el gerente.

En el trabajo de campo, se logró determinar que en esta empresa existen cuatro puestos considerados claves, estos son: el gerente, el jefe de ventas, jefe de bodega y el asistente administrativo.

Debido a un análisis de costos la empresa decidió que era mejor eliminar el departamento de contabilidad y contratar una empresa externa para que se encargue de todo el trabajo contable, a continuación se presenta el organigrama que refleja la estructura organizacional actual.

Figura 2. Organigrama general actual



### **2.3 Diagnóstico**

Actualmente, las labores relacionadas con la atención de requerimientos y solicitudes de recursos humanos son responsabilidad del asistente administrativo, aunque no existe ningún procedimiento establecido para la ejecución de las actividades necesarias para la adecuada gestión de los recursos humanos.

En el análisis que se realizó de la situación actual se determinó que una de las debilidades de la empresa es la falta de previsión para anticiparse a las necesidades de personal. Este problema se elimina con la adecuada planeación de recursos humanos, que no es más que anticiparse y prever el movimiento de personal dentro de y hacia fuera de la organización y su propósito es contar con el número requerido de personal con la capacidad y talento necesarios para ocupar los puestos cuando y donde sea necesario.

### **2.4 Política de Gestión de Recursos Humanos actual**

No existe una política definida de recursos humanos, dependiendo de la percepción que el propietario tenga de las tendencias del mercado en determinado momento se tomarán las medidas que él considere convenientes.

El hecho de que el propietario de la empresa ya no esté día con día al frente del negocio, y que se acaba de incorporar un gerente profesional a la empresa hace que sea urgente definir los criterios y filosofía para la toma de decisiones relacionadas con recursos humanos de la empresa.

### **2.4.1 Análisis de procedimientos**

El análisis de procedimientos puso de manifiesto que no existen procedimientos documentados, autorizados y adecuadamente implementados para la administración de recursos humanos en la empresa. Lo único que todos los jefes y gerentes de la organización tienen claro es que cada vez que se necesita implementar una acción que involucre recursos humanos el interesado deberá elaborar un plan de acción y si el propietario lo aprueba ponerlo en marcha, esta situación hace que en un mismo momento dos secciones de la empresa estén realizando actividades de reclutamiento y selección utilizando metodologías diferentes.

### **2.4.2 Reclutamiento y selección**

El proceso actual de reclutamiento se hace de forma empírica, lo efectúan los jefes o el gerente, quienes al quedar una plaza vacante informan de manera verbal a los empleados que hay una plaza disponible, y estos inmediatamente refieren y/o recomiendan a sus amigos o conocidos para que se presenten a solicitar la plaza, evidencia de esto es que el 100% del recurso humano que trabaja en la empresa se enteró que había una plaza disponible por medio de uno de los miembros de la familia del propietario o por uno de los empleados de la empresa.

En cuanto a la selección y contratación del recurso humano primero los entrevista el asistente administrativo haciendo únicamente preguntas relacionadas con las pretensiones salariales, disponibilidad de tiempo, quien lo recomienda para la plaza, motivo del retiro del trabajo anterior, luego revisa el curriculum vitae, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación (estas casi nunca se verifican), y se indica al solicitante las condiciones de la plaza en lo que respecta al salario, horarios de trabajo y prestaciones de ley.

La palabra final la tiene el propietario, quien después de una breve entrevista decide si procede o no la contratación de los nuevos elementos de la organización, no se efectúan pruebas formales de conocimiento o capacidad.

### **2.4.3 Evaluación del desempeño**

La empresa también organiza jornadas médicas en el interior del país periódicamente, para lo cual contrata personal temporal que se encarga de la ejecución de las actividades como un proyecto con un inicio y un fin claramente establecido. Al finalizar las jornadas médicas se hace una evaluación de los resultados obtenidos, si los resultados fueron satisfactorios se tomará en cuenta al personal que participó en dicha actividad para la próxima vez que se realice un evento similar.

Lo anterior nos demuestra que no se hacen evaluaciones del desempeño para evaluar a las personas a fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, únicamente evaluaciones de los resultados y en función de los resultados se determina si el grupo completo de personas será tomado en cuenta la próxima vez que se organice una actividad similar.



## **2.5 Terminación de la relación laboral**

La terminación del contrato de trabajo ya sea por causa justa que faculte a la empresa para despedir al empleado o no, se efectúa verbalmente, esto puede convertirse en un problema ya que según el Código de Trabajo en el Artículo 78.- Reformado por el Artículo 2 del Decreto Número 64-92 del Congreso de la República, vigente desde el 03/diciembre/1992, indica que la terminación de la relación laboral surte efectos desde que el patrono lo comunique por escrito al trabajador indicándole la causa del despido y éste cese efectivamente sus labores.

A pesar que a los trabajadores se les paga todo el tiempo laborado, ellos podrían emplazar a la empresa ya que no se les comunicó por escrito la terminación de la relación laboral. Por lo anterior dentro de la propuesta de sistema de Gestión de Recursos Humanos se incluirá la directiva de efectuar los despidos por escrito.



### **3. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO**

#### **3.1 Nueva visión de la Gestión de Recursos Humanos**

Impulsar el progreso y el crecimiento de la empresa a través del reclutamiento del personal calificado, promocionando su formación y desarrollo profesional. Aportar valor a la empresa garantizando una correcta gestión del potencial humano en toda la organización, creando un entorno que atraiga, mantenga, y desarrolle el talento.

##### **3.1.1 Políticas laborales**

La política corporativa de recursos humanos define las estrategias que guían las acciones dirigidas hacia nuestros colaboradores; las cuales están basadas en la visión de la gestión de recursos humanos, los valores de la empresa, y el código de conducta.

Más que cualquier otro factor, la experiencia, las habilidades y las competencias de nuestros colaboradores determinan el éxito de la empresa en el mercado. Por lo tanto, es de suma importancia la manera de tratar a nuestro personal, el trato entre los integrantes de la empresa y la manera en la que formulamos nuestros valores y objetivos.

Los valores describen cómo se comportan los empleados de la empresa y son los principios sobre los que se basan nuestras relaciones de negocios. Los valores de la empresa no sólo definen lo que hacemos sino lo que no estamos preparados para hacer.

Los valores de la empresa son:

- a. Crear valor para el cliente.
- b. Integridad.
- c. Liderazgo visible.
- d. Compromiso en el desarrollo de las personas.
- e. Mejora continua en los productos y servicios.
- f. Seguridad de los empleados y clientes.

Crear valor para el cliente: como compañía de servicios, nos esforzamos por satisfacer siempre las necesidades y expectativas de nuestros clientes y usuarios creando valor añadido. Tenemos que ser reconocidos por nuestros clientes y usuarios como el núm. 1 en cuanto a calidad percibida.

Integridad: todos nuestros empleados, independientemente de su posición, función o ubicación, se adhieren al código de conducta de la empresa.

Liderazgo visible: el líder actúa y a través de sus acciones muestra el camino. El o ella establecen o influyen en las reglas. En la empresa, nuestros líderes hacen uso del respeto, la claridad, la franqueza, el instinto, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la innovación y el compromiso hacia empleados y clientes para lograr esa ventaja competitiva de liderazgo. Los gerentes de la empresa desarrollan las habilidades necesarias para ser líderes que puedan dar forma al curso de las directrices de la compañía.

Compromiso con el desarrollo de las personas: sólo las personas adecuadas pueden crear valor añadido para nuestros clientes. Por esta razón, desarrollamos las habilidades de nuestros empleados y creamos altos niveles de motivación, de manera que tengan el conocimiento y la formación necesarios.

Mejora continua de productos y servicios: estamos comprometidos con la mejora continua de nuestros productos, servicios y modos de hacer negocios. Optimizamos los procesos y estructuras internas para estar a la cabeza en cuanto a superioridad de producto y generación de valor añadido. Estas prácticas están diseñadas para reducir la complejidad, aplicadas de forma consistente y disciplinada.

Seguridad de los empleados y clientes: todos los colaboradores son responsables de asegurar el adecuado manejo de los productos, y la correcta aplicación de las metodologías para la prestación de servicios. Nunca hemos comprometido la seguridad y no lo haremos.

El Código de Conducta tiene como objetivo enfatizar e implementar un compromiso de la empresa para cumplir todas las leyes y regulaciones que aplican a su negocio. Todos los colaboradores de la empresa están orientados a mantener el más alto nivel ético de conducta personal y profesional en sus relaciones con clientes, colegas, proveedores, gobierno y comunidades.

La empresa conduce sus negocios siguiendo los más altos estándares éticos, legales y comerciales.

La empresa confía que la aplicación del Código de Conducta, además de promover un buen comportamiento ciudadano a nivel corporativo, fortalecerá a la empresa ayudando así a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Los principios básicos del Código de Conducta que orienta el comportamiento de sus colaboradores son:

Cumplir con todas las leyes y regulaciones que les afecten.

Actuar con un alto nivel ético, respetando los derechos y dignidad del personal que dirigen y no aceptando beneficios ilícitos para sí mismo ni para otras personas.

No competir de cualquier forma con las actividades de la empresa y evitar conflictos de interés que puedan perjudicar a la misma.

Mantener la confidencialidad sobre las actividades de la empresa, su información comercial, financiera y técnica así como de los documentos internos de nuestro quehacer y no apoderarse indebidamente de la propiedad tangible e intelectual propia o de otras compañías.

Apoyar activamente a la empresa en el logro del fiel cumplimiento del Código de Conducta, mediante todas las acciones necesarias para identificar, supervisar y controlar los riesgos de infringirlo.

Reconociendo esos valores, la empresa implantará ésta política para tratar temas importantes de como atraer, retener y desarrollar a las personas que trabajan en ella.

### 3.2 Reclutamiento

Antes de reclutar en el exterior, se debe evaluar la posibilidad de reclutar internamente pero teniendo claros los siguientes aspectos:

- a. ¿Cómo nos las arreglaríamos si tuviéramos que renunciar a esa contratación?
- b. ¿Es posible una promoción interna? o ¿Qué les falta a los colaboradores “candidatos potenciales” para responder a las exigencias del puesto?
- c. ¿Tenemos tiempo para formar a alguien?, ¿Cuáles serán los costos y cuáles los beneficios?, ¿Quién se sentirá desmotivado por la llegada de un nuevo colaborador a una responsabilidad que él considera poder llevar?

Cuando se tengan claras las interrogantes anteriores, se procederá como primer paso a publicar internamente la necesidad de cubrir la plaza, si el reclutamiento interno no procede y se cuenta con el tiempo suficiente se tomará en cuenta a los recomendados de quienes ya laboran en la empresa, y por último de ser necesario se utilizará una fuente de reclutamiento externa.

Cuando el reclutamiento esté orientado a cubrir las vacantes generadas por proyectos especiales y/o temporales, se tomará en consideración a los empleados anteriores, de preferencia que hayan trabajado en proyectos similares con anterioridad, en estos casos es indispensable la recomendación de quien fuera el jefe inmediato anterior del candidato.

### **3.3 Selección**

Para filtrar a los solicitantes de los puestos y asegurarse que se contratan los candidatos mas apropiados se propone el siguiente proceso:

- a. Análisis de la solicitud de empleo y/o curriculum vitae.
- b. Entrevista preliminar.
- c. Investigación de antecedentes y verificación de referencias.
- d. Entrevista minuciosa de selección.
- e. Pruebas de conocimiento y aptitud para el puesto.

Análisis de la solicitud de empleo: tiene como objeto determinar si el candidato tiene el perfil y cumple con los requisitos mínimos necesarios para ocupar la plaza que solicita.

Entrevista preliminar: en esta entrevista los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias para determinar si hay inconsistencias y/o errores en su solicitud de empleo; también se harán algunas preguntas básicas respecto al conocimiento del trabajo.

Investigación de antecedentes y verificación de referencias: consiste en verificar el historial laboral anterior y verificar el historial académico del solicitante, a pesar que las cartas de recomendación por lo general no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo y todas son muy positivas deberá verificarse que no sean falsas, poniendo énfasis en aquellas que tienen información relevante para el puesto solicitado o describan características personales deseadas de acuerdo al perfil del puesto.



Entrevista minuciosa de selección: esta entrevista será realizada por quien será el futuro jefe del candidato, ante todo debe evitarse la manía habitual de querer hacer el papel de psicólogo o psiquiatra, no es lo que se espera de quien realiza la entrevista. En el transcurso de la entrevista se debe hablar de la importancia del puesto, de los objetivos de contribución del puesto, de las posibilidades de evolución, pero también de estrategia y mercados.

Es indispensable que quien realiza la entrevista haya leído detenidamente el expediente del candidato, y que tome más en consideración la experiencia profesional adquirida, su capacidad para tomar decisiones, para adaptarse y ser autónomo, trabajar en equipo, etc., que los diplomas que tiene, por prestigiosos que sean.

La parte medular de la entrevista deberá centrarse en el puesto de trabajo, si el candidato está interesado en el puesto, y si se siente capaz de desempeñarlo con éxito.

Es requerimiento obligatorio poner por escrito al terminar la entrevista sin demora, las observaciones y/o conclusiones que se tengan sobre el candidato, con el fin de argumentar por qué quiere o no contratar al candidato.

### **3.4 Contratación**

Cuando todos los candidatos preseleccionados hayan sido entrevistados, habrá que elegir a quién se contratará, es responsabilidad del jefe directo del futuro colaborador el anunciarle por teléfono la decisión que se ha tomado.

Fijarle una nueva cita para concretar cualquier detalle administrativo y confirmar el salario a devengar. Se debe establecer de que manera el nuevo colaborador va a dejar su empleo actual y cuando iniciara labores en la empresa, a menos que se trate de un recién graduado que busca su primer empleo, o alguien que no se encuentre laborando.

Al momento de ser contratado un nuevo colaborador el jefe inmediato le deberá explicar lo siguiente:

- a. Explicarle en detalle porqué lo ha elegido.
- b. Señalarle lo que espera de él, con precisión y detalle.
- c. Escuchar lo que el nuevo colaborador espera de usted.
- d. Definir un proceso de integración al equipo de trabajo.
- e. Expresarle cualquier reserva eventual que tenga, para que reaccione.

Se debe procurar instaurar un clima de confianza y cooperación, que permita que el nuevo elemento perciba su estilo de dirección, sus exigencias en el terreno de la calidad, y cualquier cosa que sea relevante, como el período de prueba o las evaluaciones del desempeño.

### **3.5 Inducción**

La inducción de los recursos humanos consiste en hacer expedito el proceso de socialización, mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de organización; tiene como fin mostrar al nuevo miembro de la organización todos aquellos aspectos relevantes de la misma.

El primer día de trabajo: tan pronto como se confirme la fecha de iniciación de un nuevo empleado o empleada, su jefe o gerente debe prepararse para dejar esa mañana libre de citas y compromisos hasta donde sea posible para poder brindarle al nuevo colaborador toda la atención necesaria. Si no es posible disponer de toda una mañana libre, por lo menos debe destinarse algunas horas al empezar la mañana, para pasarlo con el nuevo empleado.

Palabras de introducción: cuando se presente a trabajar por primera vez el nuevo empleado, dedique unos pocos minutos a tranquilizarlo y establecer una mutua comprensión. Esto se logra haciendo preguntas y comentarios destinados a romper el hielo, por ejemplo podría decir "Aquí en la empresa nos preocupamos por todo, hasta le hemos conseguido un hermoso día de sol para su primer día de trabajo", o "Seguro que los trabajos de bacheo en la carretera le hicieron perder por lo menos 15 minutos esta mañana. Antes de que salga esta tarde le voy a contar como tomar una ruta alterna".

Orientación organizacional: darles a los nuevos empleados una visión global de la historia de la empresa y su posición actual, el nivel de profundidad de la información que se dé y el tiempo que se le dedique a esta actividad dependerá del nivel jerárquico del puesto.

En ésta etapa se debe describir las funciones generales de la compañía, explicar la estructura organizacional, describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, y esbozar las normas de comportamiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Presentaciones: ya es hora de presentar al nuevo empleado a las personas con quienes tendrá que trabajar. Por lo general, éstas estarán todas en el mismo departamento, pero a veces las presentaciones se hacen también a empleados de otros departamentos, si es que el empleado nuevo va a tener que entenderse permanentemente con otros departamentos. Si hay que hacer más de media docena de presentaciones, es buena idea preparar de antemano una lista de los nombres, títulos, ubicación de la oficina, número y extensión telefónica, esto contribuirá a que haya menos confusión en la mente del nuevo empleado, quien tendrá así la lista para consultarla después de terminadas las presentaciones.

Muéstrele al colaborador dónde quedan los baños, basta un momento para informarles dónde está el inodoro o la fuente de agua. Si en el departamento hay varios, muéstrelos todos.

Familiarización con el trabajo: habiendo terminado las presentaciones, es hora de mostrarle al nuevo empleado el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y hacerle entrega formal de las herramientas o equipo que estarán bajo su responsabilidad. Se le deberá explicar detalladamente las responsabilidades básicas que vienen con el puesto que ocupa, la visión general del puesto, tareas que debe realizar, forma en que debe realizar las tareas asignadas, metas y resultados que deben alcanzarse.

### **3.6 Capacitación y desarrollo**

La capacitación constante es parte de la cultura de la empresa. Cada colaborador, en todos los niveles, es consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes.

Por consiguiente, es indispensable estar determinado a seguir aprendiendo para ser empleado de la empresa. La formación se logra, ante todo, mediante la práctica. Cada jefe o gerente debe acompañar y apoyar a sus subordinados: esto es esencial para que cada uno progrese dentro de la empresa.

Cada empleado es responsable de su propio desarrollo personal. Sin embargo, la empresa se esfuerza por ofrecer la posibilidad de progresar a todos aquellos que estén decididos y que tengan el potencial necesario para desarrollar sus aptitudes.

Las promociones se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del empleado, independientemente de su origen, de su raza, de su nacionalidad, de su sexo, de su religión o de su edad.

Cada jefe o gerente debe adoptar el papel de consejero para sus subordinados, y es responsabilidad del jefe directo evaluar los resultados de los cursos o capacitaciones que el colaborador recibe y determinar como estos contribuyen a lograr los objetivos del puesto que el colaborador ocupa, o como lo preparan para ocupar otra posición dentro de la empresa.

### **3.7 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño individual se hará a través de tres formularios en los que se especifican los diferentes factores de evaluación y el grado a que el desempeño se hace acreedor de cada uno.

El primer formulario está diseñado para todo el personal de la empresa, el segundo formulario está diseñado para el personal gerencial o que ejerce funciones de supervisión sobre las labores que ejecutan otras personas y el tercer formulario es específicamente para vendedores.

¿A quién mediremos su desempeño?: se medirá tanto el rendimiento como el desempeño de todos los empleados de la empresa.

¿Cuándo será realizada la evaluación?: las evaluaciones de desempeño se realizarán, antes de confirmar a los nuevos empleados en su puesto al terminar el período de prueba de dos meses; anualmente a todo el personal de la empresa; y cuando se esté pensando en despedir o promover a alguien en la organización.

¿Para qué se hará la evaluación de desempeño?: se hará la evaluación de desempeño para mejorar y potenciar capacidades y competencias de los integrantes de la empresa, para alcanzar el máximo rendimiento y lograr el objetivo principal de la empresa, obtener un promedio superior a totalmente satisfactorio.

Los formularios a utilizar están diseñados para evaluar el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar, se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. A continuación se presenta la tabla que contiene la clasificación general de niveles de desempeño.

**Tabla I: Clasificación general de niveles de desempeño**

Sobresaliente	Excelente	Totalmente Satisfactorio	Necesita mejorar	No satisfactorio
Excede con holgura las expectativas normales.  Raramente sobrepasado en su contribucion al negocio.	Sus realizaciones exceden los niveles esperados.  Alto desempeño en resultados completos y oportunos.	Su desempeño es lo que se espera de una persona calificada y con experiencia.  A veces su desempeño es excelente pero no de manera permanente.	Normalmente se desempeña bien. Necesita supervision estrecha para obtener resultados completos y a tiempo.  Puede deberse a que es nuevo en el puesto.	No se desempeña de acuerdo con los requisitos del puesto. Necesita un alto grado de supervision y direccion.  Puede no reunir la preparacion adecuada para el puesto.

El evaluador deberá seleccionar el nivel indicado de acuerdo al desempeño del trabajador en el período que se está evaluando; debe hacer coincidir su evaluación con la mejor descripción posible del nivel de desempeño, sabiendo que puede ocurrir que parte de la descripción del nivel sea adecuada y parte no lo sea.

El primer formulario de evaluación del desempeño es sobre conductas individuales y es común para personal gerencial y no gerencial; en este formulario se evalúan las conductas individuales observadas en los factores siguientes: calidad del trabajo, iniciativa, organización y métodos, puntualidad y asistencia, cantidad de trabajo, responsabilidad, colaboración, y disciplina.

El formulario deberá ser llenado única y exclusivamente por el jefe inmediato del evaluado.

Figura 3. Formulario 1 de evaluación del desempeño

Departamento:		Fecha:			Formulario 1 de Evaluación del Desempeño	
Colaborador:						
Calidad del trabajo	Máxima Precisión, Gran Cuidado <input type="checkbox"/>	Muy cuidadoso <input type="checkbox"/>	Normalmente cuidadoso, algún error <input type="checkbox"/>	Poco cuidadoso, varios errores <input type="checkbox"/>	Inseguro, numeroso tipo y cantidad de errores <input type="checkbox"/>	
Iniciativa	Muy brillante, sugiere buenas ideas de manera habitual <input type="checkbox"/>	Tiene buenas ideas de vez en cuando <input type="checkbox"/>	Iniciativa natural, tiene buenas ideas esporádicamente <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces demuestra iniciativa <input type="checkbox"/>	Sin iniciativa <input type="checkbox"/>	
Organización y metodos	Muy metódico y organizado siempre, no olvida nada ni lo deja al azar <input type="checkbox"/>	Sistemático y ordenado <input type="checkbox"/>	Habitualmente organizado, algún olvido ocasional <input type="checkbox"/>	Mal organizado, trabaja sin método, olvida usualmente <input type="checkbox"/>	Trabaja sin orden ni método <input type="checkbox"/>	
Puntualidad y asistencia	Puntual y con un ausentismo inexistente <input type="checkbox"/>	Alguna vez llega tarde, ausentismo por debajo de la media <input type="checkbox"/>	Ausentismo y puntualidad media <input type="checkbox"/>	Retrasos usuales, ausentismo superior a la media <input type="checkbox"/>	Retrasos regulares, ausentismo muy superior a la media <input type="checkbox"/>	
Cantidad de trabajo	Alto volumen de trabajo, en el menor tiempo posible <input type="checkbox"/>	Mayor volumen de trabajo y en menor tiempo que la media <input type="checkbox"/>	volumen y rapidez de trabajo normales <input type="checkbox"/>	Escaso volumen de trabajo, lento <input type="checkbox"/>	Insuficiente, lento y perezoso <input type="checkbox"/>	
Responsabilidad	Asume su trabajo, cumple sus objetivos, realiza su trabajo según calidad y plazo <input type="checkbox"/>	Se compromete con sus objetivos y los cumple, alguna vez falla en el plazo <input type="checkbox"/>	Asume sus responsabilidades y trata de alcanzar los objetivos fijados <input type="checkbox"/>	No siempre asume sus responsabilidades, le cuesta cumplir con los plazos previstos <input type="checkbox"/>	Irresponsable <input type="checkbox"/>	
Colaboracion	Presto a colaborar <input type="checkbox"/>	Apoya habitualmente a sus compañeros <input type="checkbox"/>	Colabora si se le pide <input type="checkbox"/>	Colabora pero sin entusiasmo <input type="checkbox"/>	No colabora en mucho <input type="checkbox"/>	
Disciplina	Comportamiento según las normas en todo momento, irreprochable. <input type="checkbox"/>	Disciplinado y correcto <input type="checkbox"/>	Comportamiento correcto, salvo casos aislados <input type="checkbox"/>	Tiene dificultad con la disciplina <input type="checkbox"/>	Comportamiento insolente <input type="checkbox"/>	
Comentarios:						
RESULTADO DE LA EVALUACION	SOBRESALIENTE <input type="checkbox"/>	EXCELENTE <input type="checkbox"/>	BUENO, TOTALMENTE SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>	REGULAR, NECESITA MEJORAR <input type="checkbox"/>	DEFICIENTE <input type="checkbox"/>	
Nombre, cargo y firma del evaluador:						



El segundo formulario de evaluación del desempeño es sobre características gerenciales y de supervisión y deberá ser utilizado únicamente para evaluar a trabajadores que tienen personal a su cargo.

Figura 4. Formulario 2 de evaluación del desempeño

Departamento		Formulario 2 de evaluación del desempeño. Características gerenciales y de supervisión.			
Fecha					
Nombre y puesto del evaluado:					
Motivo de la evaluación					
Planificación y organización	Evidencia capacidad de planificación hasta en mínimos detalles. Modelo para otros. <input type="checkbox"/>	Trabajo coherente con el proceso de planificación. Ocasionalmente deja de hacer seguimiento. <input type="checkbox"/>	Planifica acciones cuando se le solicita. A menudo reacción ante situaciones nuevas sin modificar su plan. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente impulsivo. Resuelve un problema a la vez sin anticipar problemas relacionados. <input type="checkbox"/>	Se maneja de crisis en crisis. No es capaz de anticipar. Cambia prioridades de manera permanente. <input type="checkbox"/>
Control y mediciones	Siempre bien informado sobre las principales áreas. Los subordinados entienden las metas y los informes son siempre oportunos. <input type="checkbox"/>	Bien informado y mantiene informado a su personal sobre las actividades diarias. Puntual en su trabajo. <input type="checkbox"/>	Tiene bajo control los puntos más importantes. Resultados normalmente oportunos. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente muestra problemas por falta de información, lo que transmite a sus subordinados. <input type="checkbox"/>	Frecuentemente sorprendido por eventos. Asume toda la responsabilidad y no le comunica a sus subordinados, quienes aparecen inseguros. <input type="checkbox"/>
Motivación	Amplia comunicación en ambos sentidos. Guía a su personal con el ejemplo. Muy respetado por los empleados, sienten alto entusiasmo por su trabajo. <input type="checkbox"/>	Comunica abiertamente. Apoya a su personal y delega autoridad. Ocasionalmente presiona demasiado al personal. <input type="checkbox"/>	Comunica y motiva a su gente en trabajos ordinarios. Muy respetado. <input type="checkbox"/>	Comunica pero a veces pierde noción de los problemas del personal. Delega autoridad solo a algunos subordinados. En general es respetado. <input type="checkbox"/>	Tiene dificultad para delegar proyectos o comunicarse con otros. Culpas a sus subordinados de las fallas. No es respetado. <input type="checkbox"/>
Desarrollo de subordinados	Reconocido como proveedor de talento en la empresa. Tiene a sus subordinados muy bien entrenados y todos son promovibles. <input type="checkbox"/>	Desarrolla la organización a través de avances rápidos. Recluta a sólidos contribuyentes. <input type="checkbox"/>	Apoya la organización existente. Entrena al personal para las tareas inmediatas. Poca rotación de su personal. <input type="checkbox"/>	Poca actividad de reclutamiento y promoción. Pocas oportunidades de entrenamiento. Alta rotación de personal. <input type="checkbox"/>	No desarrolla a su personal, el cual parece estar estacionado en sus trabajos. Su gente renuncia con frecuencia. <input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES:					
Resultado final de la evaluación	Sobresaliente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfactorio <input type="checkbox"/>	Necesita mejorar <input type="checkbox"/>	No satisfactorio <input type="checkbox"/>
Nombre y firma del evaluador:					

El tercer formulario de evaluación del desempeño es exclusivamente para vendedores.

Figura 5. Formulario 3 de evaluación del desempeño

Departamento:			Fecha:			Formulario 3 de Evaluación del Desempeño Exclusivo para vendedores		
Colaborador:								
Aporta nuevas ideas, con éxito, para mejorar las ventas			Soluciona adecuadamente las quejas presentadas			Promete demasiado a los clientes		
Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
Apoya el trabajo de su equipo evitando los problemas			Planifica y visita su cartera de clientes de manera regular			Concede demasiado crédito a clientes dudosos		
Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
Pone inmediatamente en conocimiento de su jefe cualquier información vital para la estrategia comercial de la empresa.			Lucha por mantener ante cualquier adversidad las cuentas difíciles			Es una persona pasiva que siempre debe ser estimulado para actuar		
Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
Cumple las metas de ventas, indique el porcentaje de veces en que alcanza la meta.								
Comentarios:								
Resultado final de la evaluación	Excelente <input type="checkbox"/>	Totalmente Satisfactorio <input type="checkbox"/>	Necesita mejorar <input type="checkbox"/>	Nombre y firma del evaluador.				

Dado el potencial de sesgo debido al gusto, resulta esencial que los supervisores controlen sus reacciones emocionales ante los trabajadores. El gusto puede provocar errores en la valoración del rendimiento cuando los evaluadores permiten que lo que les guste, o disgusta, de una persona influya en su valoración del rendimiento.

### 3.8 Terminación de la relación laboral

**Artículo 76.-** Hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a ésta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposición de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.<sup>10</sup>

En la definición anterior se establece claramente que la causa de la terminación del contrato puede ser imputada a la empresa. Para evitar que empleados inescrupulosos actuando de mala fe perjudiquen a la empresa es indispensable que las acciones relacionadas con el personal sean registradas y archivadas apropiadamente.

Es esencial comunicarse lo mas humana y sensiblemente posible con los empleados que se va a despedir, la forma en que se ejecuta el despido puede afectar la forma en que el empleado y los demás dentro de la empresa, van a aceptar la decisión.

Lo que hay que hacer:

- a. Sentarse con la persona en una oficina cerrada.
- b. Notificar por escrito del despido.
- c. Asegurarse que el empleado se entera de su despido por un supervisor o jefe, nunca por un compañero de trabajo.
- d. Efectuar los pagos de ley y obtener el finiquito laboral correspondiente.

---

<sup>10</sup> Decreto 1441, Código de Trabajo, República de Guatemala

Lo que no hay que hacer:

- a. No dejar lugar a dudas, hay que decirle a la persona que esta despedido.
- b. No hay que dejar tiempo para debatir.
- c. No hay que hacer comentarios personales, hay que mantener la conversación profesional.
- d. No hay que apresurarse a echar al empleado del lugar de trabajo, salvo que la seguridad peligre realmente.
- e. No hay que despedir a los empleados mientras están de vacaciones o cuando acaban de reincorporarse.

Cuando se despide a más de una persona en un período corto de tiempo es necesario tranquilizar a los empleados restantes, ya que los despidos constantes pueden causar una baja en la moral del equipo.

### **3.8.1 Entrevista de salida**

Los resultados y análisis de las entrevistas de salida aportan datos relevantes para la planificación de los procesos de selección, introducción y formación. Proveen indicadores directos sobre como mejorar la retención de personal e impedir la fuga de empleados de valor.

También conviene emitir un informe al propietario de la empresa mostrando las debilidades y fortalezas de la organización desde el punto de vista de una persona que ha decidido abandonar la empresa.

Este cuestionario deberá ser llenado por quienes se retiran voluntariamente de la empresa, no por quienes fueron despedidos.

Figura 6. Formulario entrevista de salida, página 1

Nombre:		Formulario 4 Entrevista de salida
Puesto:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida	
1.- ¿Cual de los siguientes factores influyo en su decisión de dejar la empresa?		
<input type="checkbox"/> Tipo de trabajo	<input type="checkbox"/> Salario	
<input type="checkbox"/> Insatisfacción con el jefe inmediato	<input type="checkbox"/> Problemas con compañeros de trabajo	
<input type="checkbox"/> Condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/> Falta de ascenso	
<input type="checkbox"/> Razones familiares / Razones personales	<input type="checkbox"/> Regreso a estudiar	
<input type="checkbox"/> Aprovechar oportunidad de trabajo mejor	<input type="checkbox"/> Salud	
<input type="checkbox"/> Otro: Por favor explique		
Antes de tomar la decisión de dejar la empresa, ¿investigo si existían opciones que le permitieran quedarse?		
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro: Por favor explique		
¿Qué es lo que hace mas atractivo su nuevo trabajo / Empresa ?		
¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa ?		
¿Qué es lo que menos le gusto de trabajar en la empresa ?		
¿Le hizo sentir la empresa que su trabajo es importante ?		
<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Nunca
En su opinión ¿Qué necesita hacer el departamento en que trabajó para mejorar ?		



### **3.9 Guías gerenciales sobre seguridad industrial y salud**

La administración deberá consistentemente focalizar la atención y el interés del personal en la prevención de accidentes, a través de programas de participación del personal que puedan incluir entrenamiento grupal, equipos de mejora continua y grupos de enfoque, así como programas que reconozcan la labor bien realizada en materia de seguridad y salud.

El énfasis consistente de la gerencia en la participación del personal los alentará a desarrollar y/o expresar su propio compromiso hacia la seguridad y protección de la salud para sí mismos y para los demás compañeros. Tomando en cuenta y estimulando la participación del personal en la estructura y operación de los mecanismos que se implementen y en las decisiones que afecten su seguridad y salud, los comprometerá a poner lo mejor de sí mismos y sus energías para alcanzar las metas deseadas. La capacitación continua del personal en materia de seguridad industrial y salud es primordial, dentro de los límites razonables del negocio.

El personal deberá tener acceso a un sistema confiable de notificación a la gerencia, sin temor a represalias, respecto a los procedimientos, condiciones y situaciones de riesgo aparente y a recibir oportunamente una respuesta apropiada a sus preocupaciones.

El programa de seguridad industrial y salud deberá establecer y comunicar claramente las metas a cumplir y los objetivos para alcanzarlas, permitiendo que todos los empleados de la empresa conozcan los resultados esperados y las medidas planeadas para alcanzarlos.

### **3.9.1 Ambiente de trabajo libre de humo**

Debido a que la ley prohíbe fumar en el lugar de trabajo e impone multas a los patronos que no hagan cumplir ésta disposición legal, se hace imperativo implementar los mecanismos necesarios para garantizar que no se fume dentro de las instalaciones de la empresa.

La estrategia para implementar esta disposición legal es la siguiente:

Informar a todo el personal de la empresa que debido a la ley de creación de ambientes libres de tabaco, está terminantemente prohibido fumar dentro del lugar de trabajo, las multas aplicables según la ley y las medidas disciplinarias que se tomarán.

Señalizar todos los ambientes de la empresa con los símbolos internacionales de no fumar, consistentes en un círculo rojo con un cigarrillo encendido cruzado por una línea roja a los bordes del círculo, de acuerdo al Artículo 5 del Decreto 74-2008, ley de creación de ambientes libres de tabaco.

Cada vez que se contraten nuevos empleados, el primer día de trabajo y como parte de la inducción de personal, será función del responsable de recursos humanos y del jefe inmediato informar al nuevo colaborador que esta prohibido fumar dentro de la empresa, y las sanciones disciplinarias a que se harán acreedores quienes violen esta disposición.

Serán responsables de hacer cumplir éstas normas los mandos medios y mandos superiores de la empresa.



### **3.9.2 Corrección de riesgos**

Todos los riesgos potenciales y actuales, como quiera que sean detectados, deberán ser corregidos o controlados oportunamente. Las opciones de control deberán ser consideradas para su implementación en el siguiente orden:

Controles de ingeniería, tales como sistemas de ventilación industrial y de guardas de maquinaria, para su implementación cuando sea factible y apropiado.

Procedimientos de trabajo seguro que sean entendidos y practicados por el personal como resultado de la capacitación, refuerzo positivo y sistemas disciplinarios claramente comunicados.

Proporcionar al personal equipo protector como un control permanente o como un control temporal hasta que puedan ser implementados controles de ingeniería y/o administrativos.

### **3.10 Registro de lesiones y enfermedades laborales**

Internacionalmente se ha estandarizado el formato para el registro de lesiones y enfermedades laborales tomando como base el formulario 200 de la OSHA, Bitácora de resumen de lesiones y enfermedades laborales; y el Formulario 101, Registro complementario de lesiones y enfermedades laborales.

### **3.10.1 Investigación de accidentes**

Los procedimientos para investigar todos los accidentes reportados de la fábrica y exposiciones de sustancia peligrosa incluyen:

- a. Entrevistar a los trabajadores heridos y testigos.
- b. Examinar las instalaciones de la empresa para reconocer factores asociados con el accidente.
- c. Determinar la causa del accidente.
- d. Tomar la acción correctiva para prevenir que el accidente ocurra de nuevo.
- e. Registrar el accidente, las conclusiones y acciones que se tomaron.

### **3.11 Manejo y almacenamiento de productos**

Las consecuencias potenciales de daño debido a la exposición inadecuada a productos químicos farmacéuticos hace necesario el monitoreo periódico de los factores que inciden en la sobreexposición potencial a riesgos químicos, físicos o biológicos o, cuando se estime necesario por un profesional de seguridad e higiene industrial.

Los procedimientos y sistemas de control de riesgo para el ingreso a espacios restringidos deben incluir la expedición de permisos de entrada para el personal, así como identificación de riesgos y establecimiento de planes de rescate.

Adicionalmente a lo anterior se debe implementar las siguientes normas:

1. Los pasillos de circulación demarcados deben estar constantemente libres de obstáculos y permitir el fácil acceso a los extintores y demás equipos de lucha contra incendio.
2. Las válvulas, interruptores, cajas de fusibles, tomas de agua, señalizaciones, instalaciones de seguridad tales como botiquín, camilla, etc., no deben quedar ocultos por bultos, pilas, etc.
3. Mantener permanentemente despejadas las salidas para el personal, sin obstáculos.
4. Los materiales y productos se deben depositar en los lugares destinados para tal fin.
5. Respetar la capacidad de carga de las estanterías, entrepisos y equipos de transporte.
6. Para recoger materiales y productos, no se debe trepar por las estanterías. Utilizar las escaleras adecuadas.
7. En suelos inclinados o combados, las cargas deben ser bloqueadas apropiadamente para evitar vuelcos.
8. Deben existir el menor número de cruces posibles. La mayor parte de los accidentes suceden en los cruces. Los mismos deben ser situados donde existe la mayor iluminación y visibilidad.
9. En caso de un almacenamiento provisional que suponga una obstrucción a la circulación, se debe colocar luces de advertencia, banderas, vigilantes, vallas, etc.
10. Los tambores y/o toneles se deben apilar de pie, con el tapón hacia arriba. Antes de comenzar la segunda fila se debe colocar tablas de madera para que sirvan de protección y soporte. Esto se debe repetir en cada una de las filas.

11. Las filas de cajas se deben colocar perfectamente a nivel. Cuando se apile un cierto número de cajas no se debe colocar de modo que coincidan los cuatro ángulos de una caja con los de la inferior. Si es posible, conviene disponerlas de tal modo que cada caja repose sobre la cuarta parte de la situada debajo.
12. Las cajas de cartón con productos pesados no deben ser almacenadas en pilas elevadas.
13. Los sacos no deben ser arrojados ni manejados con brusquedad.
14. Los productos empacados en sacos deben ser almacenados en pilas de capas atravesadas. Las bocas de los sacos deben estar dirigidas hacia la parte interior de la pila.

### **3.11.1 Materiales inflamables y explosivos**

Si los materiales son tóxicos, corrosivos, inflamables, explosivos, polvorientos o de mal olor, se debe advertir y proteger al personal expuesto.

Adicionalmente a lo anterior se debe implementar las siguientes normas:

1. Se debe señalar el área donde se almacenan éstos productos con elementos visuales que indique la existencia materiales inflamables y/o explosivos.
2. Los materiales inflamables no deben almacenarse jamás cerca de ácidos.
3. Las áreas de almacenamiento deben estar suficientemente frías para evitar la ignición en el caso de que los vapores se mezclaran con el aire.

4. Las áreas de almacenamiento deben tener materiales de limpieza de derrames y equipo adecuado contra incendios en las proximidades. Los extintores portátiles deben ser de espuma química seca o de dióxido de carbono.
5. Las áreas de almacenamiento deben revisarse periódicamente para detectar deficiencias y los materiales inflamables deben almacenarse en cantidades mínimas.
6. Los líquidos inflamables deben separarse en categorías dependiendo de su punto de ignición.
7. Se debe colocar un anuncio bien visible de NO FUMAR en los lugares de uso y almacenamiento de materiales inflamables
8. No se debe mezclar ácido nítrico con acetona.
9. No se debe utilizar destornilladores metálicos en los contenedores de peróxidos, ya que la fricción generada por el metal puede ocasionar detonación del peróxido.
10. Se debe disponer de extintores específicos en las proximidades de los lugares de trabajo con sustancias explosivas.
11. Se debe analizar todos los riesgos antes de comenzar el trabajo experimental con sustancias explosivas, incluyendo la estabilidad de los reactivos y productos.

Deberán ser conducidas de manera regularmente planeada inspecciones a los lugares de almacenamiento de materiales inflamables y explosivos para asegurarse que los riesgos sean descubiertos y controlados oportunamente.

Todo equipo asociado con el sistema de ventilación destinado a controlar riesgos potenciales a la salud causados por la acumulación de gases y/o vapores en los lugares de almacenamiento, debe ser regularmente inspeccionado y probado para asegurar su adecuado funcionamiento.

### **3.11.2 Protección contra incendios**

Todas las instalaciones de la empresa, deberán tener un equipo adecuado para prevenir incendios, así como procedimientos y planes de contingencia, los cuales potencialmente incluirán detectores de humo y sistemas de alarma, inspecciones periódicas a las instalaciones con el objetivo específico de detectar riesgos de incendio, extinguidores en buen estado y programas de prueba de equipo, y entrenamientos de evacuación.

Deberá llevarse un registro detallado que indique la cantidad de extinguidores instalados, su ubicación exacta, tipo de extinguidor y fecha de verificación. Estos registros deberán ser seguidos para asegurar el mantenimiento de los datos relevantes tanto actuales como históricos.

Realizar capacitaciones continuas del personal para que puedan actuar prontamente frente a un incendio y también puedan evitar una explosión. Estas capacitaciones además de enseñar los tipos de extinguidores que existen y los casos en que debe utilizarse cada uno de ellos deben explicar en que casos el empleado debe tratar de apagar el fuego y en cuales, ya que todo trabajador debe tener conocimientos del uso de extintores portátiles, es decir, conocimientos básicos acerca de cómo poder controlar la ocurrencia de incendios y como utilizar los equipos extintores portátiles para controlar un principio de incendio.

### **3.11.2 Protección personal y equipo de primeros auxilios**

Cuando los riesgos de seguridad y salud no puedan ser controlados factiblemente por controles de ingeniería o administrativos, o hasta que dichos controles sean implementados, el personal deberá ser provisto de uno o mas tipos de equipos de protección personal apropiados a los riesgos. El personal deberá recibir capacitación respecto al uso adecuado, selección y mantenimiento de cualquier equipo de protección personal que le sea entregado, y se requerirá que lo utilicen durante las operaciones de trabajo designadas.

Los empleados son los responsables de seguir las prácticas seguras del trabajo incluyendo:

- a. Ningún empleado debe de emprender un trabajo hasta que él/ella haya recibido las instrucciones de hacerlo apropiadamente y seguramente,
- b. Ningún empleado debe de emprender un trabajo que parece ser peligroso.
- c. Ningún empleado debe de usar sustancias químicas sin la comprensión total de sus propiedades tóxicas y sin el conocimiento adecuado para trabajar con ellas seguramente.
- d. Ningún empleado debe de comprometerse en jugueteos o conducta peligrosa,
- e. Los empleados deberán de informar a un superior de todas las condiciones peligrosas encontradas durante el trabajo.
- f. Cualquier lesión o enfermedad sufrida, relacionada con el trabajo, por leve que sea, tiene que ser informada inmediatamente a la administración.





## 4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS

### 4.1 Política de compensación

La filosofía de compensación la empresa tiene dos objetivos principales.

Dar un nivel de compensación competitivo dentro del mercado laboral guatemalteco, basado en las metas, objetivos y los resultados que la compañía desea obtener.

Atraer, retener y premiar a los mejores empleados, las personas talentosas que contribuyen al desarrollo de la compañía; a través del establecimiento de niveles de remuneración acorde con las responsabilidades, complejidad y dificultad de las funciones, requisitos, etc..

La compensación para cada posición es determinada por varios factores:

- a. El análisis del puesto de trabajo, y las responsabilidades que conlleva.
- b. Los resultados de la evaluación del desempeño.
- c. El mercado laboral.
- d. El nivel de contribución para alcanzar los objetivos y metas.
- e. La valoración de la contribución de cada puesto a los objetivos organizacionales.

## **4.2 Manual de funciones y descripción de cargos**

Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios.

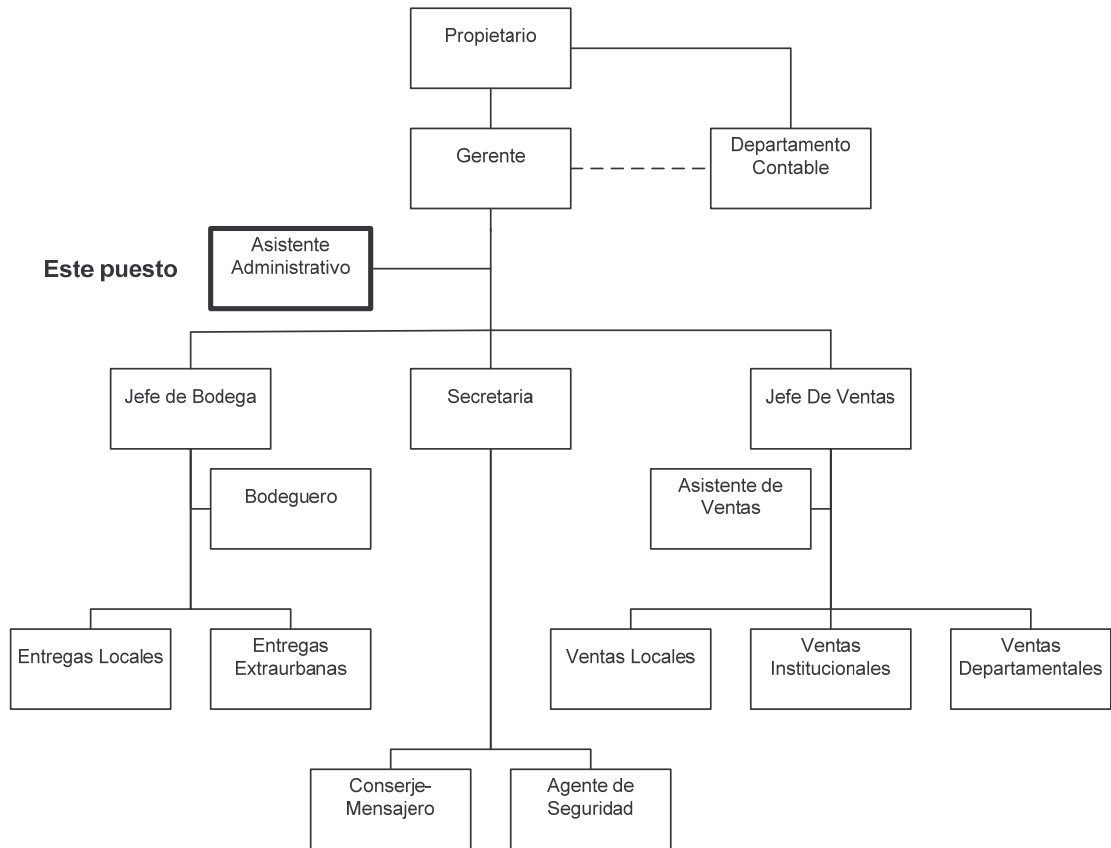
Los descriptores de puestos que integran el presente manual se encuentran ordenados de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos en la estructura orgánica de la empresa; para determinar la información relativa a un puesto específico incluyendo las tareas, responsabilidades y conocimientos que debe cumplir una persona para ocupar el cargo.

Dentro de los descriptores de puestos primero aparece el nombre del puesto, después la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional, función básica, actividades, perfil del puesto, educación y capacitación formal, otros conocimientos y requerimientos, habilidades requeridas, experiencia, relaciones de trabajo internas y externas, preparación de información, bienes y valores, y supervisión de personal.

El objetivo de la estructura que tienen los descriptores de puestos es formular una adecuada asignación de funciones en donde se describan las actividades de cada uno los puestos, funcionando como una guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los ocupantes.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente Administrativo

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Implementar las acciones administrativas que hayan sido definidas por el gerente y planificar las actividades de recursos humanos que permitan cubrir las necesidades de la empresa respecto a calidad y cantidad oportunamente.

### **ACTIVIDADES:**

1. Implantar y velar por el adecuado cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados relativos a la Administración de Recursos Humanos.
2. Tramitar, de acuerdo con los procedimientos establecidos, todos los procesos de reclutamiento y selección del personal para la empresa.
3. Proponer e implementar, en coordinación con las autoridades de la empresa, nuevos programas en el ámbito de los recursos humanos dirigidos a temas de salud ocupacional, higiene y seguridad, psicología laboral, capacitación, reclutamiento y selección, entre otros.
4. Programar y ejecutar actividades de capacitación y evaluación del personal.
5. Asesorar y orientar técnicamente a los jefes de bodega y ventas en aspectos propios de la administración de recursos humanos.
6. Verificar a través de inventarios selectivos, que las existencias de la bodega, corresponden físicamente con los reportes, debiendo emitir informes a la gerencia, los cuales quedarán en un registro correlativo con las firmas, tanto del asistente administrativo como del jefe de bodega.
7. Preparar los informes de resultados que le sean requeridos por el superior inmediato.
8. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.

### **PERFIL DEL PUESTO:**

Pensum cerrado o estudios avanzados en economía, administración de empresas, mercadotecnia, ingeniería industrial.

### **OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Conocimientos del idioma inglés.

Experiencia en administración de personal.

Conocimientos sólidos de herramientas informáticas de oficina.

Flexibilidad de horario.

### **HABILIDADES REQUERIDAS:**

Liderazgo.

Facilidad de expresión oral y escrita.

Habilidad para el trabajo en equipo.

Facilidad y habilidad numérica.

Dinámico, proactivo y muy responsable.

Orientado al servicio al cliente.

Buenas relaciones interpersonales.

Ser tolerante al trabajo bajo presión.

Excelente presentación.

### **EXPERIENCIA:**

Mínima de 01 año implementando procesos administrativos y operativos.

Experiencia en puestos dirigiendo personal.

Experiencia en la industria farmacéutica deseable.

## RELACIONES DE TRABAJO:

### Dentro de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con el gerente	Para recibir directrices y presentar resultados.
2. Con la secretaria	Para dar instrucciones, o requerir información.
3. Con el jefe de bodega y el jefe de ventas.	Para coordinar abastecimiento urgente de productos debido a ventas fuera de lo usual.

### Fuera de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con proveedores	Para coordinar términos y condiciones de la entrega de productos.
2. Con clientes	Devoluciones y reclamos.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:

Consolidación de información del personal de la empresa.

## BIENES Y VALORES:

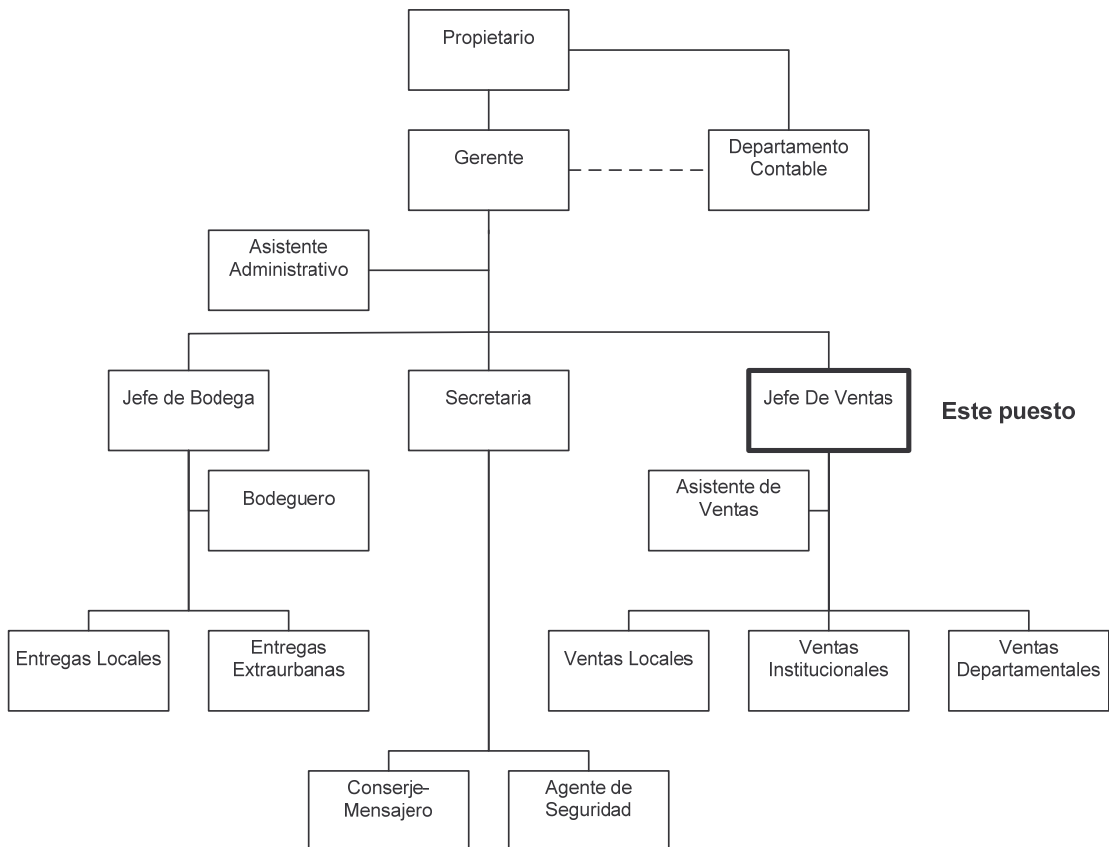
Equipo de cómputo y de Oficina que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

Supervisa de 5 a 8 personas.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de ventas.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Desarrollar e implementar la comercialización de los productos, dirigiendo un equipo de vendedores, encargándose de su adiestramiento, motivación, supervisión y control. Generalmente, debe también participar activamente en las tareas comerciales directas ya se trate de una segmentación por tipo de productos, por clientes o por ámbito territorial.

### **ACTIVIDADES:**

1. Motivar, orientar y apoyar a la fuerza de ventas; vendedores, agentes y distribuidores locales, participando a menudo en su selección y entrenamiento.
2. Colaborar en la fijación de los márgenes de las operaciones de ventas en función de cada producto y/o cliente, participando en la definición de la política de precios y de servicios al cliente.
3. Definir y controlar los objetivos marcados a su equipo comercial según las directrices de la gerencia general.
4. Motivar y formar a sus vendedores, apoyándoles y acompañándoles, si es necesario, en sus acciones comerciales.
5. Atender y solucionar las reclamaciones y devoluciones de sus clientes.
6. Organizar y optimizar el trabajo diario de la fuerza de ventas a su cargo (rutas, frecuencia de visitas, etc.)
7. Visitar personalmente a determinados clientes, que por su importancia merecen una atención especial, teniendo a veces una cartera asignada en exclusividad.
8. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.

### **PERFIL DEL PUESTO:**

Pensum cerrado o estudios avanzados en economía, administración de empresas, mercadotecnia, con énfasis en técnicas de venta.



## **OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Amplios conocimientos en formación de equipos de trabajo y análisis mercado-producto-competencia.

Diplomado o capacitación universitaria superior a tres meses en motivación de equipos de ventas.

Conocimientos sólidos de herramientas informáticas de oficina.

## **HABILIDADES REQUERIDAS:**

Liderazgo.

Facilidad de expresión oral y escrita.

Desarrollo de colaboradores.

Habilidad para la negociación.

Iniciativa.

Obtención y análisis de información.

Orientación al cliente interno/externo.

Pensamiento analítico.

Persuasión.

Sensibilidad interpersonal.

## **EXPERIENCIA:**

Mínima de un año dirigiendo equipos de ventas.

## RELACIONES DE TRABAJO:

### Dentro de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con el gerente	Para recibir directrices y presentar resultados.
2. Con la secretaria	Para dar instrucciones, o requerir información.
3. Con los vendedores.	Para organizar y supervisar el trabajo diario de la fuerza de ventas.

### Fuera de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con clientes.	Visitar personalmente a determinados clientes, que por su importancia merecen una atención especial, teniendo a veces una cartera asignada en exclusividad.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:

Consolidación de información ventas, cartera de clientes, y demanda de productos en el mercado.

## BIENES Y VALORES:

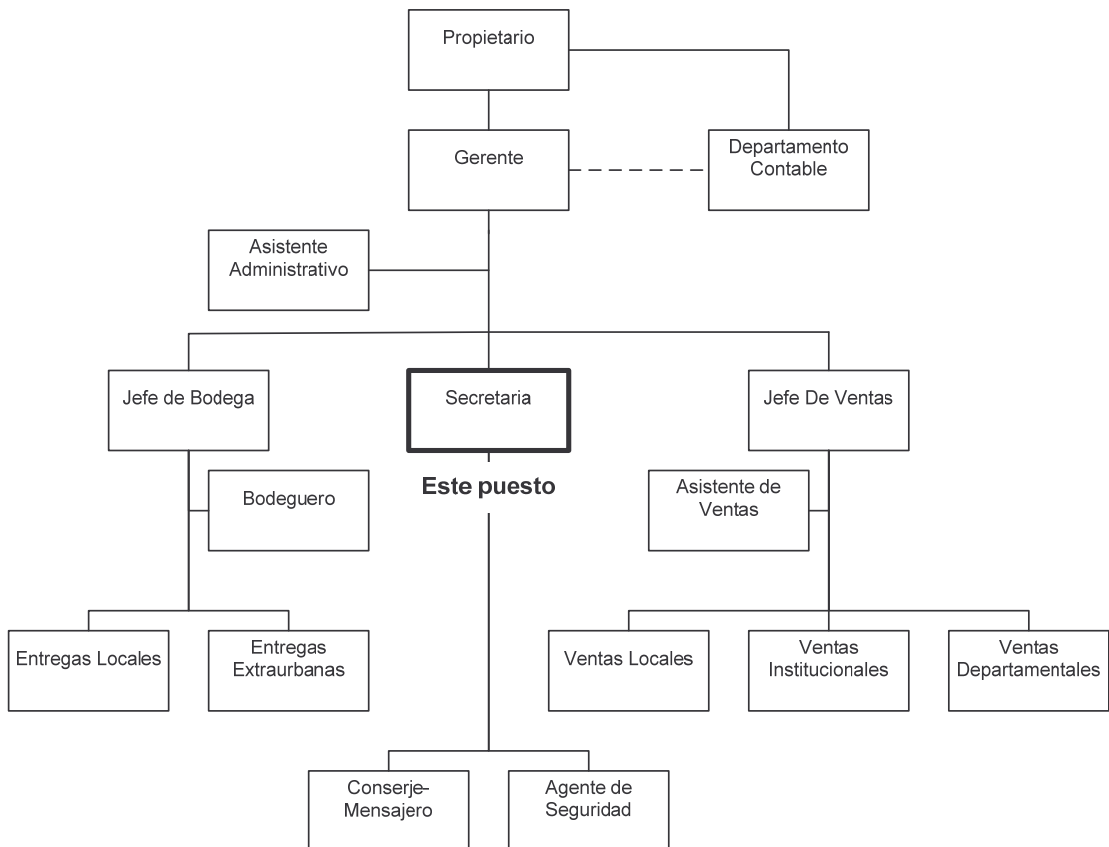
Equipo de cómputo y de Oficina que le sea asignado, y la cartera de clientes de la empresa.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

Supervisa a todo el personal de ventas de la empresa.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Brindar apoyo asistencial y administrativo al gerente, coordinar y controlar trabajos administrativos, archivar copias de la correspondencia que prepara y recibe, y atender las actividades de carácter general propias de la oficina. Responsable de la operación de la planta telefónica, recibir mensajes y realizar las llamadas solicitadas.

### **ACTIVIDADES:**

1. Contestar las llamadas telefónicas que ingresen a la empresa, dándole seguimiento para su atención y cuando corresponda, trasladarla al interesado.
2. Realizar las llamadas solicitadas.
3. Recibir y dar ingreso a la correspondencia dirigida a la empresa, trasladándola a donde corresponda.
4. Llevar archivo de toda la correspondencia recibida, así como la emitida por la gerencia.
5. Transcribir la correspondencia generada en la gerencia y realizar los trámites para su envío.
6. Transcribir los informes y documentación preparada por el gerente.
7. Llevar un archivo de todos los documentos e informes preparados por la gerencia.
8. Apoyar al gerente en el manejo de su agenda.
9. Recibir a las personas que visiten la empresa, trasladándolas con el funcionario a quién visita.
10. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.

### **PERFIL DEL PUESTO:**

Título a nivel medio como secretaria bilingüe.

### **OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Dominio oral, lectura y escritura del idioma inglés.

Conocimiento sólido en aplicaciones informáticas de oficina.

Conocimientos sólidos en equipos de oficina (Fax, fotocopador, Escáner, Etc.).

Ser mayor de edad.

### **HABILIDADES REQUERIDAS:**

Buenas comunicaciones interpersonales.

Orientación al cliente interno/externo.

Considerable conocimiento de vocabulario, ortografía, puntuación, técnicas y sistemas de archivo de documentos.

Excelente presentación personal.

### **EXPERIENCIA:**

Mínima de 1 año en un puesto de similar complejidad.

## RELACIONES DE TRABAJO:

### Dentro de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con el gerente	Para apoyarle en tareas administrativas
2. Con el jefe de ventas	Para entregar mensajes, e información de posibles clientes que llamen telefónicamente a la empresa.
3. Con el conserje mensajero	Para organizar y supervisar el trabajo diario.

### Fuera de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con clientes y proveedores.	Contestar las llamadas telefónicas que ingresen a la empresa, dándole seguimiento para su atención y cuando corresponda, trasladarla al interesado.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:

Trascripción de correspondencia e informes de la gerencia.

## BIENES Y VALORES

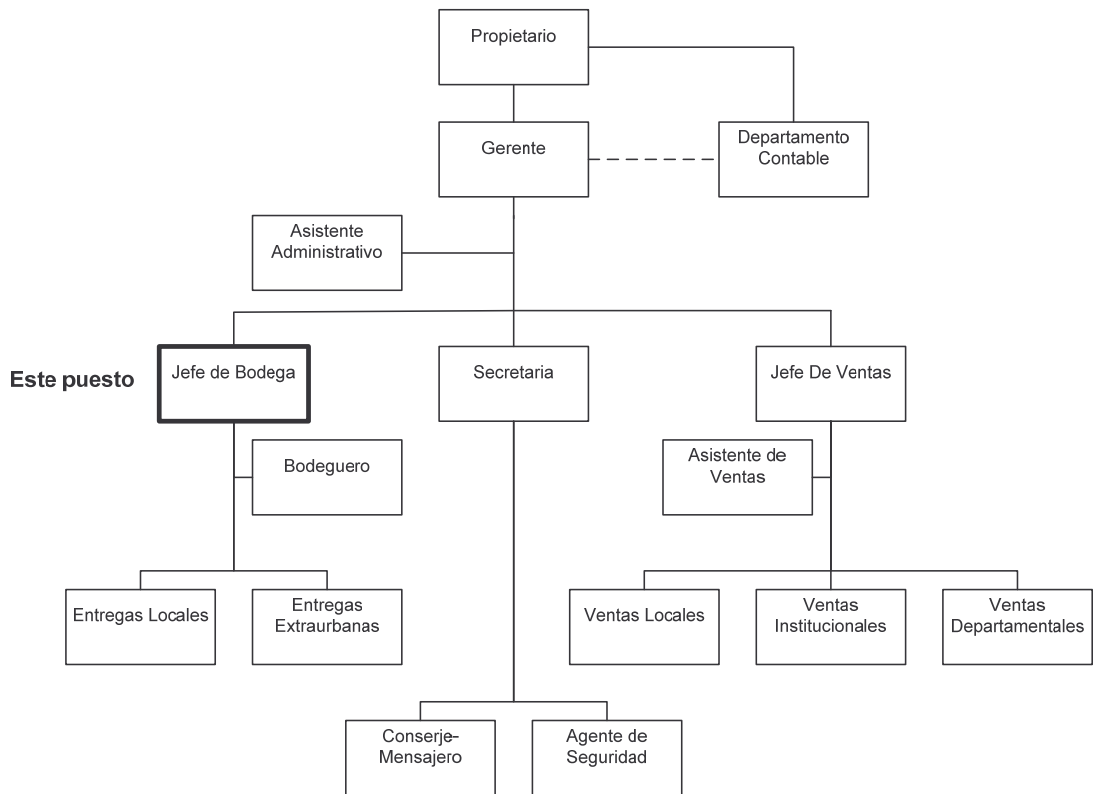
Equipo de cómputo de oficina que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

Supervisa una o dos personas.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de bodega.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Dirige y coordina las actividades de almacenamiento y movilización de materiales y productos. Es el responsable de la conservación y custodia de las existencias de materia prima, producto en proceso y producto terminado. Controla el nivel de la existencia y mantiene informados al gerente y al jefe de ventas al respecto.

### **ACTIVIDADES:**

1. Es responsable de verificar que las existencias de la bodega respectiva, corresponden físicamente con la documentación que la respalda.
2. Debe llevar archivo correlativo de la siguiente documentación interna: guías de recepción, guías de despacho, guías de traspaso hacia y desde bodegas relacionadas, ventas, préstamos hacia y desde instituciones, rechazos, guías de consumo inmediato, entrega registrada de documentación, entrega registrada de copias de toda la documentación de control de existencias a contabilidad.
3. Hacer providencia en forma inmediata de reclamo cuando exista faltante de mercadería, sobrante, o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al encargado de adquisiciones y jefatura.
4. Procurara que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas, tales como cadena de frío, inflamables, etc.
5. Controlará las fechas de vencimiento de los medicamentos e insumos médicos, priorizando la entrega de acuerdo a estas fechas e informara cuando llegue medicamentos con vencimiento menor a 12 meses.
6. Preparará mensualmente o quien el designe, lista con artículos por vencer, dañados, con poca o sin rotación, etc. e informar por escrito a gerente lo que corresponda.
7. Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de bodega.
8. Coordinara interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes a la Jefatura.
9. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.



**PERFIL DEL PUESTO:**

Perito contador con estudios avanzados en auditoría, administración de empresas, o ingeniería industrial.

**OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Lectura y escritura del idioma inglés.

Conocimiento sólido en aplicaciones informáticas de oficina.

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

Buenas comunicaciones interpersonales.

Orientación al cliente interno/externo.

**EXPERIENCIA:**

Mínima de 1 año en un puesto de similar complejidad.

## RELACIONES DE TRABAJO:

### Dentro de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con el gerente	Para informar periódicamente de las existencias
2. Con el jefe de ventas	Para entregar informe de existencias y productos con baja rotación.
3. Con el bodeguero	Para organizar y supervisar el trabajo diario.

### Fuera de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con proveedores.	Coordinar actividades de recepción de productos.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:

Prepara informes de existencias, productos percederos, listado de productos por vencer, y productos con poca rotación.

## BIENES Y VALORES

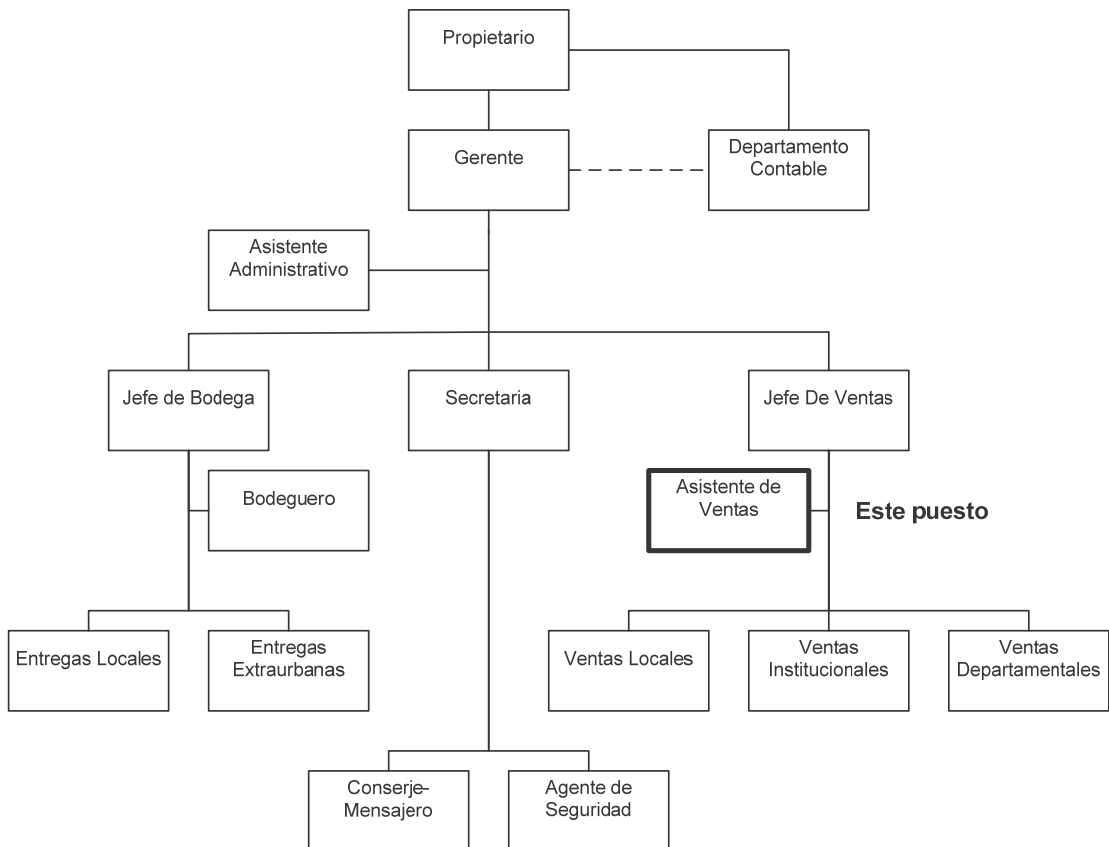
Equipo de cómputo de oficina que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

Supervisa de tres a cinco personas.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente de ventas.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Aportar el apoyo administrativo y demás necesario para la facilitación del trabajo del Gerente de Ventas, cumplir con la confidencialidad que se le pida, al igual que el apoyo general al área de ventas.

### **ACTIVIDADES:**

1. Ayudar al Gerente a organizar planes de distribución de ventas.
2. Ayudar a diseñar las estrategias para incrementar la distribución de productos.
3. Dar aviso al asistente administrativo cuando se soliciten vendedores.
4. Asignar nuevos clientes a los vendedores correspondientes, velando por el adecuado balance de cartera de clientes de cada vendedor.
5. Verificar los reportes periódicos de visitas a clientes de los diferentes vendedores.
6. Llevar un archivo consolidado de todos los clientes de la empresa.
7. Verificar los saldos de todos los clientes a quienes se les otorga crédito.
8. Generar las solicitudes de entrega de los productos vendidos.
9. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.

### **PERFIL DEL PUESTO:**

Nivel medio, de preferencia con estudios en economía, administración de empresas, mercadotecnia, con énfasis en técnicas de venta.

### **OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Diplomado o capacitación universitaria superior a 3 meses en motivación de equipos de ventas.

Conocimientos sólidos de herramientas informáticas de oficina.

### **HABILIDADES REQUERIDAS:**

Facilidad de expresión oral y escrita.

Habilidad para la negociación.

Iniciativa.

Obtención y análisis de información.

Orientación al cliente interno/externo.

Pensamiento analítico.

Persuasión.

Sensibilidad interpersonal.

### **EXPERIENCIA:**

Mínima de 01 año dirigiendo equipos de ventas.

### **RELACIONES DE TRABAJO:**

#### **Dentro de la empresa:**

<b>Con quién</b>	<b>Razón</b>
1. Con el jefe de ventas	Para recibir directrices y presentar resultados.
2. Con la secretaria	Para requerir información.
3. Con los vendedores.	Para apoyar el trabajo diario de la fuerza de ventas.

#### **Fuera de la empresa:**

<b>Con quién</b>	<b>Razón</b>
1. Con clientes.	Mediar la relación entre los vendedores y los clientes en caso que un mal entendido no lo pueda arreglar el mismo vendedor.

### **PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:**

Consolidación de información ventas, cartera de clientes, y demanda de productos en el mercado.

### **BIENES Y VALORES:**

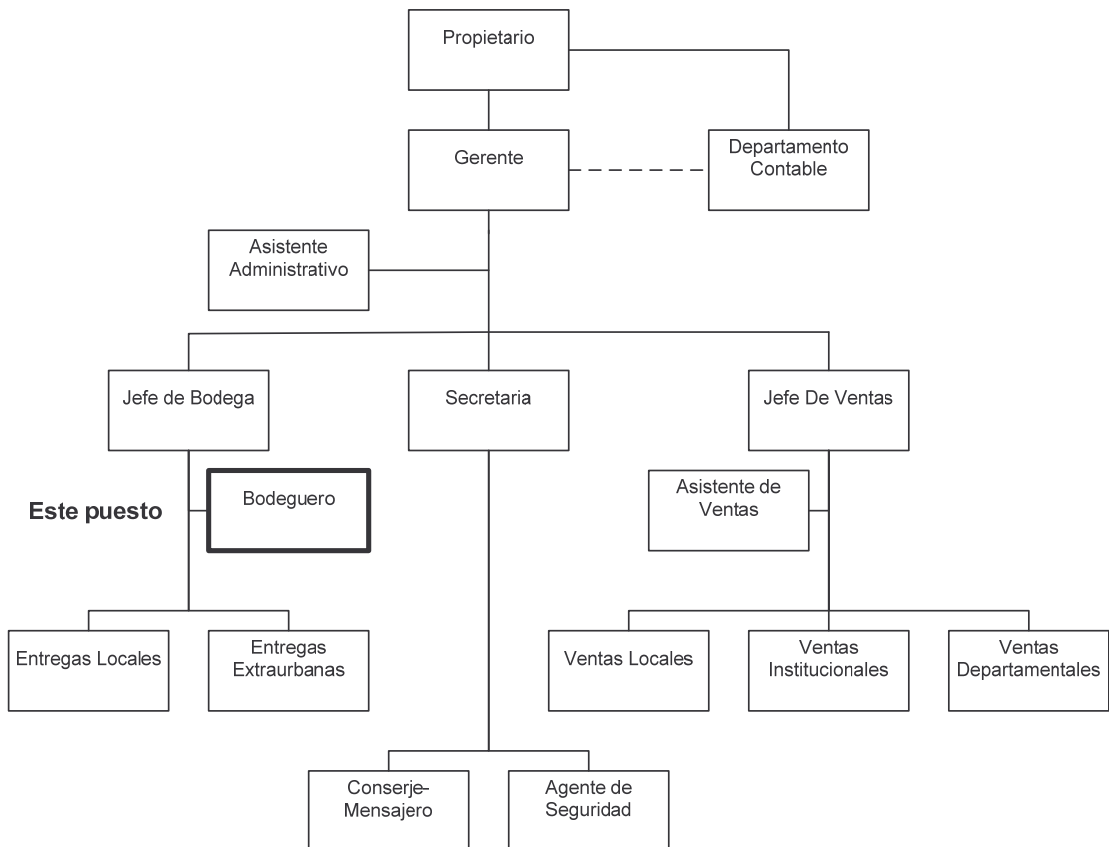
Equipo de cómputo y de Oficina que le sea asignado, y la cartera de clientes de la empresa.

### **SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)**

Supervisa indirectamente a los vendedores de la empresa.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Bodeguero

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Colabora en todo momento con el jefe de bodega en las labores administrativas y operativas de la bodega, como lo son el control de existencias, distribución de los productos almacenados, elaboración de informes de rotación de productos, etc. Es quien asume la responsabilidad de la bodega en ausencia del jefe.

### **ACTIVIDADES:**

1. Ubicará la mercadería recibida en el lugar correspondiente de la bodega.
2. Preparar oportunamente los diferentes pedidos de productos que se deben entregar. Ello significa además ayudar a cargar el carro con la mercadería mencionada.
3. Verificará y cuadrará periódicamente saldo físico con saldo computacional de secciones asignadas, de existir alguna diferencia deberán efectuar, revisión de documentos, movimiento de artículo y todo lo necesario para solucionar el problema y dejarlo archivado para efectos de registro.
4. Mantendrá ordenada y limpia las bodegas.
5. Almacenará y rotará la mercadería de acuerdo a fecha de vencimiento.
6. Informar al jefe de bodega, de mercadería que no tenga rotación y esté por vencer.
7. Informar al jefe de bodega la llegada de mercadería en forma extraordinaria.
8. En caso de entrega urgente de algún artículo, que aún no esté recepcionado, este deberá ser registrado, tanto la cantidad como N° de guía o factura del proveedor, identificando claramente el nombre y firma de quien retira el producto.
9. Realizará en conjunto con jefe de bodega los inventarios periódicos y anuales.
10. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.



**PERFIL DEL PUESTO:**

Nivel de educación básica terminada.

**OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Conocimientos básicos de herramientas informáticas de oficina.

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

Facilidad de expresión oral.

Iniciativa.

Orientación al cliente interno/externo.

Muy ordenado.

**EXPERIENCIA:**

Ninguna.

**RELACIONES DE TRABAJO:**

**Dentro de la empresa:**

<b>Con quién</b>	<b>Razón</b>
1. Con el jefe de bodega	Para recibir directrices y presentar resultados.
2. Con los encargados de entregas	Para entregar pedidos ya preparados.

**Fuera de la empresa:**

<b>Con quien</b>	<b>Razón</b>
1. Con proveedores	Recibir productos que deben ingresar a bodega.

**PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:**

Informes periódicos de mercadería que no tiene rotación y mercadería que se encuentra por vencer.

**BIENES Y VALORES:**

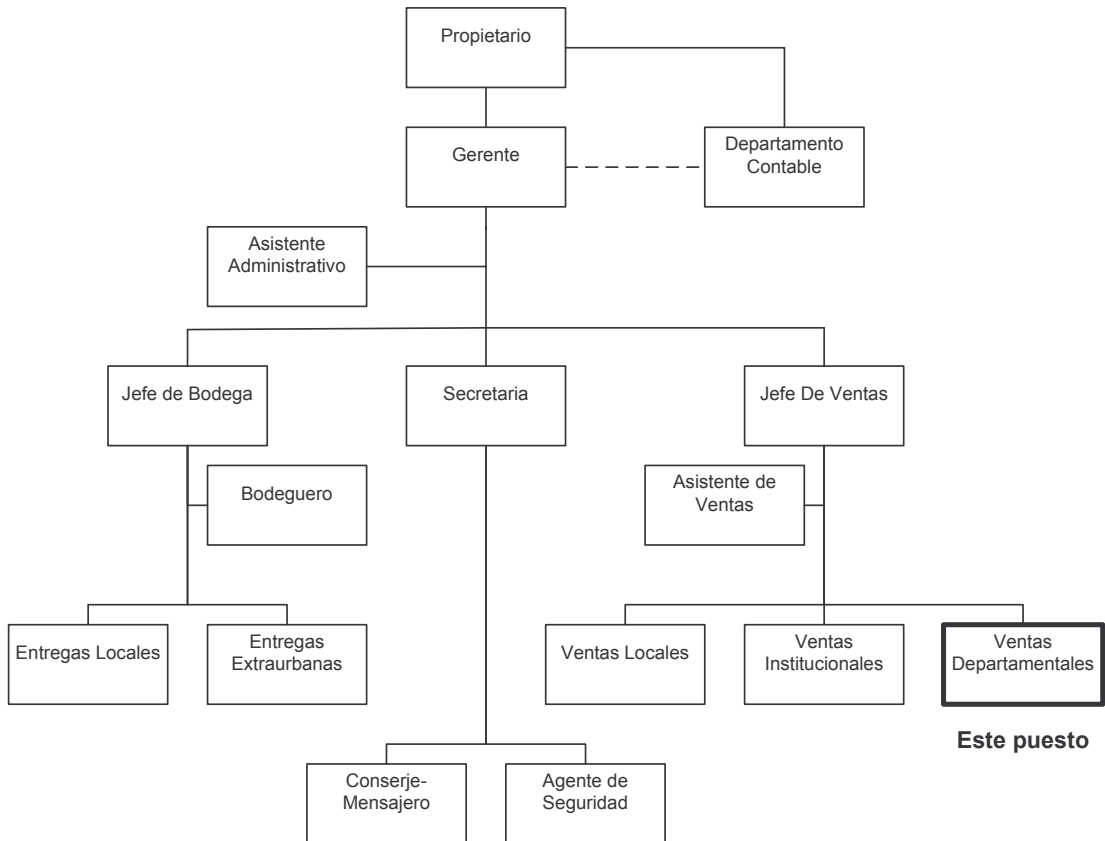
Equipo de cómputo y de protección personal que le sea asignado para realizar su trabajo.

**SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)**

No supervisa a nadie.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Ventas departamentales.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Efectuar la labor de venta de los productos de la compañía en un territorio asignado. Para ello ejecuta ventas a distribuidores incluidos en su ruta, a quienes generalmente entrega en forma inmediata el producto vendido el cual transporta en un vehículo. Es responsable por la carga y el dinero del cobro.

## **ACTIVIDADES:**

1. Elaborar una ruta de visitas coherente y productiva.
2. Administrar su territorio de ventas, debe asumir la administración del área geográfica o grupo de clientes que le ha sido asignado. Para ello, debe planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa.
3. Preparar oportunamente los diferentes pedidos de productos que se deben entregar. Ello significa además ayudar a cargar el carro con la mercadería mencionada.
4. Cumplir con las normas de visita a los clientes, y la elaboración y presentación de informes correspondientes a cada visita, etc.
5. Conceder descuentos autorizados.
6. Recibir pagos autorizados.
7. Solicitar autorizaciones de crédito.
8. Emitir documento de venta.
9. Promocionar y vender única y exclusivamente los productos y/o servicios de la empresa.
10. Retroalimentar a la empresa informando por los canales adecuados todo lo que sucede en el mercado, las inquietudes de los clientes; y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).
11. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.

### **PERFIL DEL PUESTO:**

Nivel medio de preferencia con estudios en economía, administración de empresas, mercadotecnia, con énfasis en técnicas de venta.

### **OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Conocimientos básicos de herramientas informáticas de oficina.

### **HABILIDADES REQUERIDAS:**

Facilidad de expresión oral.

Iniciativa.

Muy ordenado.

Habilidad para la negociación.

Obtención y análisis de información.

Orientación al cliente interno/externo.

Pensamiento analítico.

Persuasión.

Sensibilidad interpersonal.

### **EXPERIENCIA:**

1 año como vendedor de ruta.

## RELACIONES DE TRABAJO:

### Dentro de la empresa

Con quién	Razón
1. Con el jefe de ventas	Para recibir directrices y presentar resultados.
2. Con el jefe de bodega	Para recibir pedidos ya preparados y devolver productos a bodega.
3. Con el asistente de ventas.	Para entregar cuentas, dinero, y documentación de las giras de trabajo.

### Fuera de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con clientes.	Efectuar ventas.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:

Informes periódicos de los resultados de la gestión de ventas del territorio o grupo de clientes asignado.

## BIENES Y VALORES:

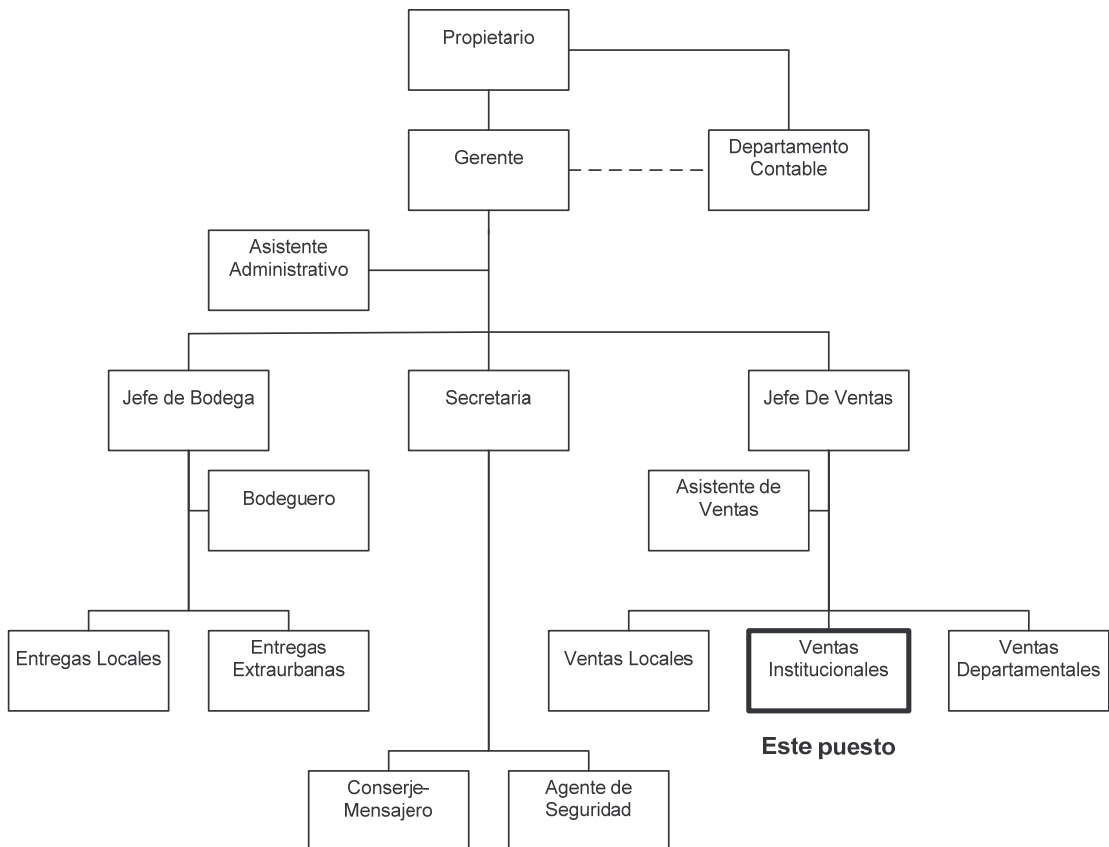
Equipo de cómputo y vehículos que le sean asignados para realizar su trabajo.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

No supervisa a nadie.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Ventas institucionales.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Es responsable de la preparación de documentación técnica, administrativa y legal necesaria para participar en licitaciones públicas y privadas; debe verificar los periódicos y estar en contacto permanente con clientes para conocer las nuevas oportunidades de negocios.

## **ACTIVIDADES:**

1. Preparar un programa de visitas y contactar a quien corresponda para concertarlas, cumpliendo siempre las normas de visita a los clientes, y la elaboración y presentación de informes correspondientes a cada visita, etc.
2. Coordinar todas las actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.
3. Cumplir siempre con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
4. Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes.
5. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa. Esto significa que el vendedor debe constituirse en el eslabón que une al cliente con la empresa y viceversa.
6. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
7. Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
8. Retroalimentar a la empresa informando a quien corresponda todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).
9. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.



### **PERFIL DEL PUESTO:**

Pensum cerrado o estudios avanzados en economía, administración de empresas, mercadotecnia, con énfasis en técnicas de venta.

### **OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Experto en la ley de compras y contrataciones del estado.

Conocimientos sólidos de herramientas informáticas de oficina.

Conocer el “Sistema de contrataciones y adquisiciones del estado, Guatecompras”

### **HABILIDADES REQUERIDAS:**

Facilidad de expresión oral y escrita.

Habilidad para la negociación.

Iniciativa.

Obtención y análisis de información.

Orientación al cliente interno/externo.

Pensamiento analítico.

Persuasión.

Sensibilidad interpersonal.

### **EXPERIENCIA:**

Mínima de un año en un puesto de similar complejidad.

## RELACIONES DE TRABAJO:

### Dentro de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con el gerente	Para recibir directrices y presentar resultados.
2. Con el jefe de ventas	Para solicitar autorización de precios y términos de las licitaciones en que la empresa participa.
3. Con el asistente de ventas	Para solicitar la documentación técnica, administrativa y legal necesaria para participar en licitaciones públicas y privadas.

### Fuera de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con clientes	Para dar seguimiento a las licitaciones, y explorar nuevas oportunidades de negocios.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:

Preparación de documentación técnica, administrativa y legal necesaria para participar en licitaciones públicas y privadas.

## BIENES Y VALORES

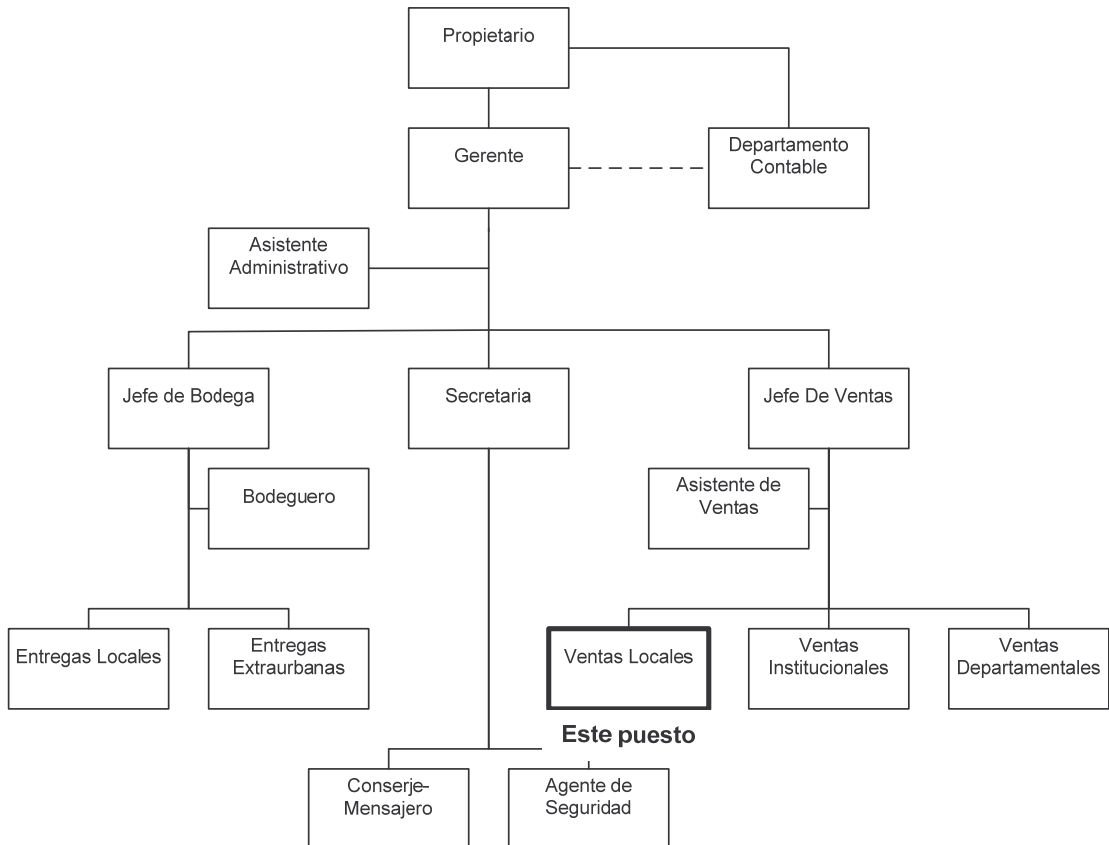
Equipo de cómputo de oficina que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

No supervisa personal.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Ventas locales.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Es responsable de maximizar el volumen de ventas de los productos de la empresa en la ciudad de Guatemala, mediante visitas a consumidores o distribuidores, en estas visitas se presentan los productos sus características, utilización y beneficios.

### **ACTIVIDADES:**

1. Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes.
2. Cumplir siempre con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
3. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa. Esto significa que el vendedor debe constituirse en el eslabón que une al cliente con la empresa y viceversa.
4. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
5. Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
6. Retroalimentar a la empresa informando a quien corresponda todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).
7. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.

### **PERFIL DEL PUESTO:**

Pensum cerrado o estudios avanzados en economía, administración de empresas, mercadotecnia, con énfasis en técnicas de venta.

### **OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Conocimientos sólidos de herramientas informáticas de oficina.

Diplomado o capacitación universitaria superior a 3 meses en cierre de ventas.

Vehículo en buen estado.

### **HABILIDADES REQUERIDAS:**

Facilidad de expresión oral y escrita.

Habilidad para la negociación.

Iniciativa.

Obtención y análisis de información.

Orientación al cliente interno/externo.

Pensamiento analítico.

Persuasión.

Sensibilidad interpersonal.

### **EXPERIENCIA:**

Mínima de un año en un puesto de similar complejidad.

## RELACIONES DE TRABAJO:

### Dentro de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con el gerente	Para recibir directrices y presentar resultados.
2. Con el jefe de ventas	Para solicitar autorización de precios y descuentos a clientes.
3. Con el asistente de ventas	Para solicitar autorización de créditos a clientes.

### Fuera de la empresa:

Con quién	Razón
1. Con clientes	Para dar servicio post-venta.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN:

Preparación de informes por producto y por temporada del año de las ventas.

## BIENES Y VALORES

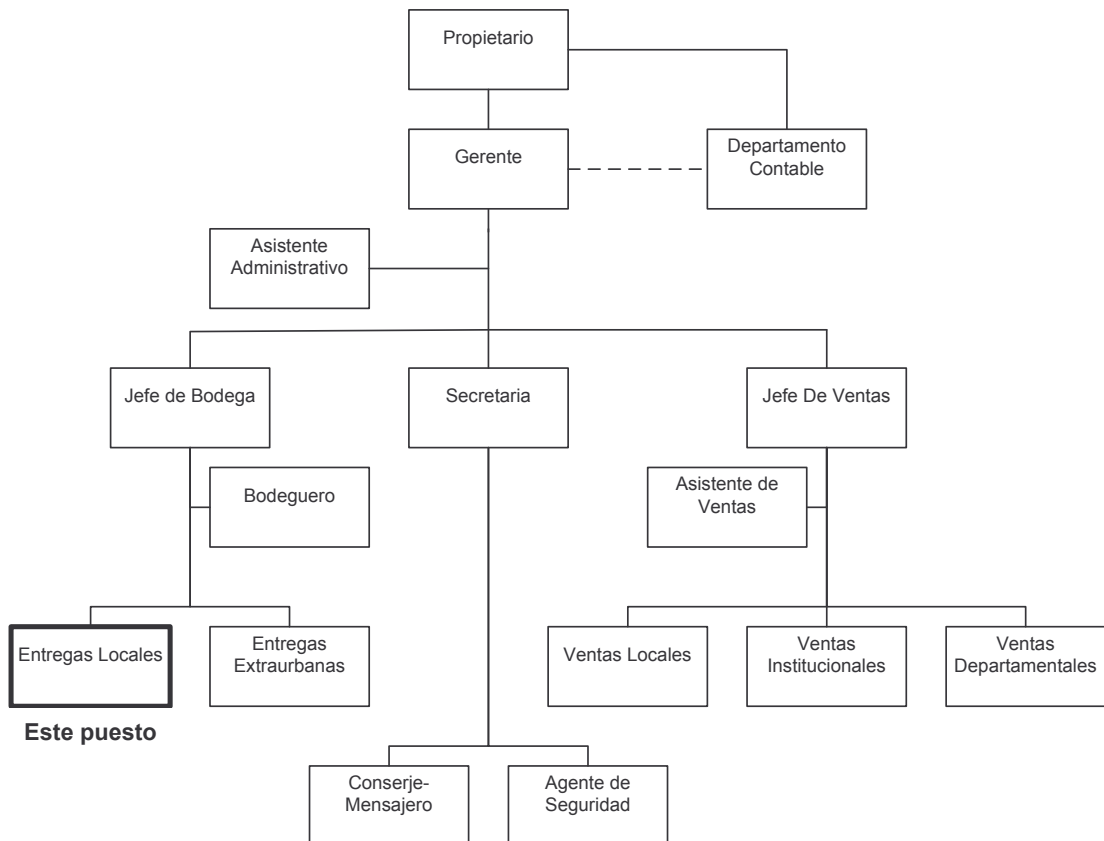
Equipo de cómputo de oficina que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

No supervisa personal.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Entregas locales.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Recibe, chequea, empaca, transporta y entrega a los clientes en el departamento de Guatemala, los productos que la empresa vende. Debe velar por el adecuado mantenimiento del vehículo asignado.

### **ACTIVIDADES:**

1. Preparar una ruta de entregas y contactar a quien corresponda para efectuarlas, cumpliendo siempre las normas de visita a los clientes, y la elaboración y presentación de informes correspondientes a cada visita.
2. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
3. Retroalimentar a la empresa informando a quien corresponda todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).
4. Preparar oportunamente los diferentes pedidos de productos que se deben entregar. Ello significa además cargar el carro con la mercadería mencionada.
5. Recibir pagos autorizados.
6. Entregar notas de envío.
7. Procurara que el transporte de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas, tales como cadena de frío, inflamables, etc.
8. Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo.
9. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.



**PERFIL DEL PUESTO:**

Nivel de educación media.

**OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Conocimiento de la nomenclatura y zonificación de la ciudad de Guatemala.

Licencia de conducir vigente, tipo B.

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

Facilidad de expresión oral y escrita.

Iniciativa.

Obtención de información.

Orientación al cliente interno/externo.

Sensibilidad interpersonal.

**EXPERIENCIA:**

No es indispensable.

## RELACIONES DE TRABAJO

### Dentro de la empresa.

Con quién	Razón
1. Con el bodeguero	Recibir mercadería y preparar pedidos.
2. Con el jefe de bodega	Coordinar prioridades de entrega del día.

### Fuera de la empresa.

Con quién	Razón
1. Con clientes.	Deberá mantener una excelente comunicación con los clientes con el fin de reflejar una excelente imagen de la empresa.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN

Reporte de actividades diario.

Reporte de gastos de combustible, parqueo y cualquier otro gasto.

## BIENES Y VALORES

Vehículos de la empresa que le sean asignados.

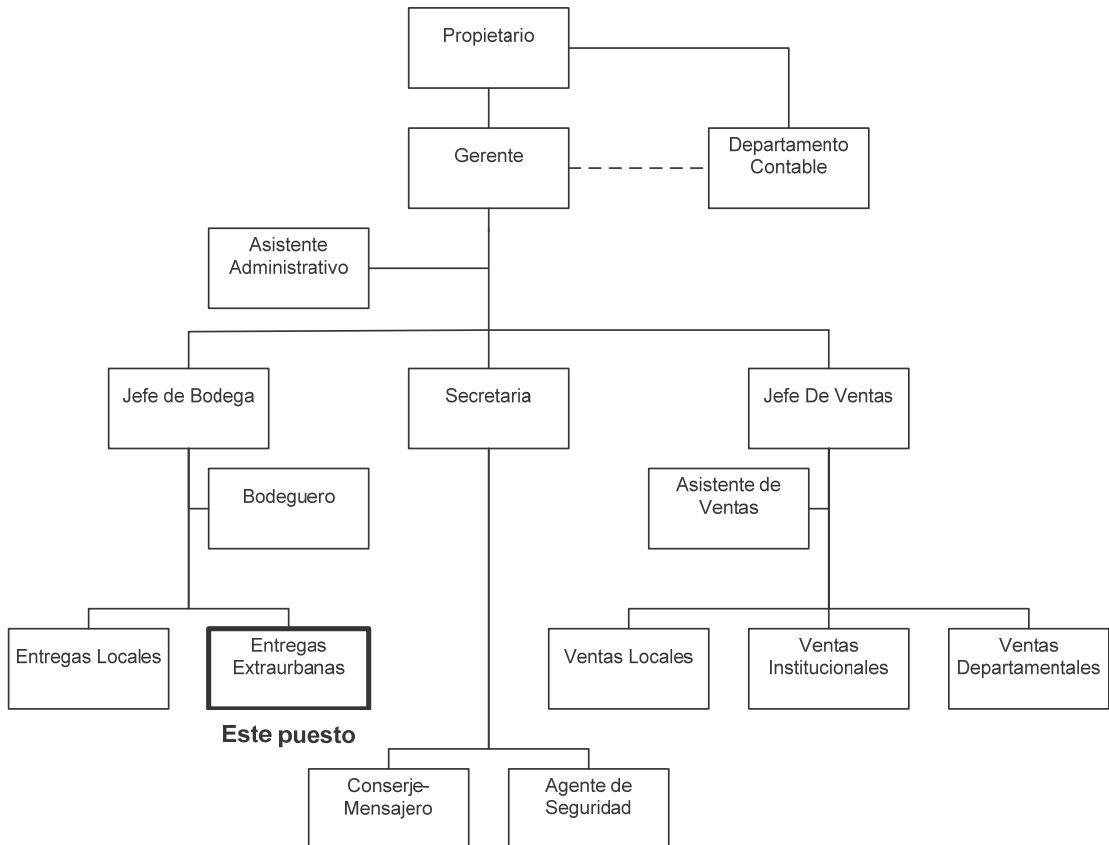
Equipo de comunicación propiedad de la empresa que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

No supervisa personal.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Entregas extraurbanas.

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Recibe, revisa, empaca, transporta y entrega a los clientes fuera del departamento de Guatemala, los productos que la empresa vende. Debe velar por el adecuado mantenimiento del vehículo asignado.

### **ACTIVIDADES:**

1. Preparar una ruta de entregas y contactar a quien corresponda para efectuarlas, cumpliendo siempre las normas de visita a los clientes, y la elaboración y presentación de informes correspondientes a cada visita.
2. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
3. Retroalimentar a la empresa informando a quien corresponda todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).
4. Preparar oportunamente los diferentes pedidos de productos que se deben entregar. Ello significa además cargar el carro con la mercadería mencionada.
5. Recibir pagos autorizados.
6. Entregar notas de envío.
7. Procurara que el transporte de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas, tales como cadena de frío, inflamables, etc.
8. Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo.
9. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.

**PERFIL DEL PUESTO:**

Nivel de educación media.

**OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Conocimiento del interior de la republica, y de las empresas de transporte que llevan encomiendas a los diferentes municipios del país.

Licencia de conducir vigente, tipo B.

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

Facilidad de expresión oral y escrita.

Iniciativa.

Obtención de información.

Orientación al cliente interno/externo.

Sensibilidad interpersonal.

**EXPERIENCIA:**

No es indispensable.

## RELACIONES DE TRABAJO

### Dentro de la empresa.

Con quién	Razón
1. Con el bodeguero	Recibir mercadería y preparar pedidos.
2. Con el jefe de bodega	Coordinar prioridades de entrega del día.

### Fuera de la empresa.

Con quién	Razón
1. Con clientes.	Deberá mantener una excelente comunicación con los clientes con el fin de reflejar una excelente imagen de la empresa.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN

Reporte de actividades diario.

Reporte de gastos de combustible, parqueo y cualquier otro gasto.

## BIENES Y VALORES

Vehículos de la empresa que le sean asignados.

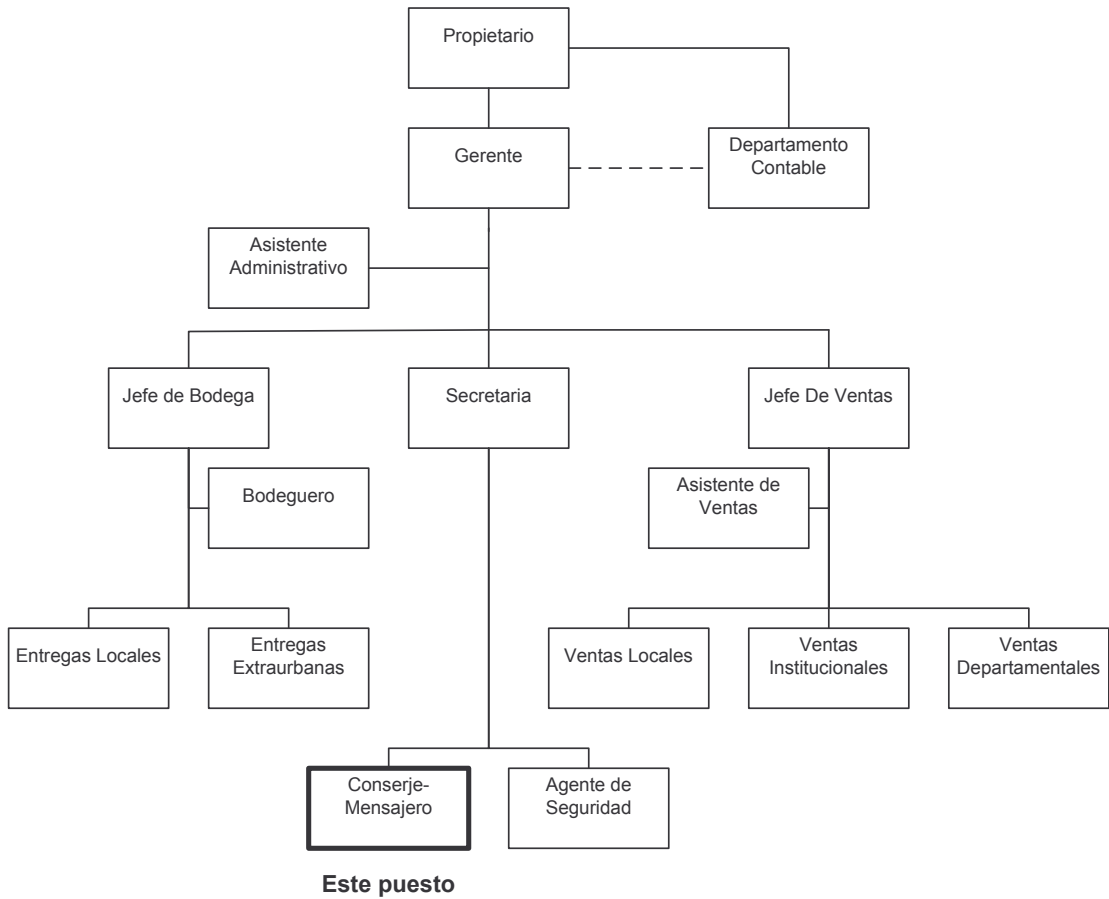
Equipo de comunicación propiedad de la empresa que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

No supervisa personal.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Conserje-Mensajero

**UBICACIÓN DEL PUESTO:**



**FUNCIÓN BÁSICA:**

Es responsable de los servicios de limpieza y aseo general de las oficinas, y debe desarrollar las funciones de mensajería que le sean asignadas.

### **ACTIVIDADES:**

1. Realizar las labores diarias de limpieza y aseo de las oficinas incluyendo baños y corredores.
2. Realizar reparaciones menores de mantenimiento.
3. Observar en todo momento excelentes relaciones interpersonales con el personal y clientes de la empresa.
4. Velar por el uso debido de los insumos necesarios para el aseo y limpieza de las oficinas.
5. Efectuar el transporte de los elementos y documentos que le sean encomendados garantizando su oportuna y segura entrega.
6. Estar pendiente de las solicitudes de transporte de su superior.
7. Tramitar ante las entidades de gobierno, financieras y comerciales, todos los documentos y gestiones que se le encomienden.
8. Entregar y recibir la correspondencia externa e interna en forma oportuna y directa de acuerdo a la programación establecida.
9. Llevar un libro de registro de actividades para el control y verificación de la correspondencia que recibe y entrega.
10. Guardar reserva de los asuntos de carácter confidencial que se le encomienden.
11. Limpieza interior y exterior de los vehículos que se le asignen para la ejecución de sus labores.
12. Llevar un registro e informar con la anticipación adecuada de la proximidad del siguiente servicio de los vehículos bajo su responsabilidad.
13. Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo.
14. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato y estén relacionados con el cargo.



**PERFIL DEL PUESTO:**

Tercer año de educación básica.

**OTROS CONOCIMIENTOS O REQUERIMIENTOS:**

Licencia de conducir motocicleta y licencia de conducir vehículo tipo B.

Conocimientos básicos en equipos de oficina (Fax, fotocopidora, equipo de encuadernación, Etc.).

Ser mayor de edad.

Conocimiento de la ciudad capital, y de toda el área de influencia metropolitana.

Deseable que cumpla con los requerimientos que establezcan las compañías aseguradoras de vehículos.

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

Buenas comunicaciones interpersonales.

Prudencia al conducir.

Atención a los detalles.

**EXPERIENCIA:**

No es indispensable.

## RELACIONES DE TRABAJO

### Dentro de la empresa.

Con quién	Razón
1. Con la secretaria	Para recibir directrices y presentar resultados
2. Con el asistente administrativo	Con el fin de coordinar actividades o novedades que se presenten en la jornada laboral.

### Fuera de la empresa.

Con quién	Razón
1. Con entidades públicas, financieras y comerciales.	Deberá mantener una excelente comunicación con los clientes y proveedores con el fin de reflejar una excelente imagen de la compañía.

## PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN

Reporte de actividades diario.

Reporte de gastos de combustible, parqueo y cualquier otro gasto que sea autorizado por su jefe inmediato.

## BIENES Y VALORES

Vehículos de la empresa que le sean asignados.

Equipo de comunicación propiedad de la empresa que le sea asignado.

## SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Directa e Indirectamente)

No supervisa personal.

### **4.3 Sistema de clasificación y valoración de puestos**

La retribución en la empresa se hace en función del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el valor o la contribución relativa de los distintos puestos de trabajo (no de cada empleado en particular) para alcanzar los objetivos y metas trazados.

El método utilizado para la clasificación y valoración de los puestos no es neutral, porque expresa claramente su afinidad con las políticas de la empresa.

Para poder efectuar un juicio racional, ordenado y sistemático de la importancia de cada puesto de trabajo para la empresa se utilizara el sistema de puntos y factores, que por su dimensión mas científica nos permite trabajar con mayor objetividad las evaluaciones.

#### **4.3.1 Sistema de puntos y factores**

Para fines de diseño del sistema de clasificación y valoración de puestos, se utilizó la metodología de valoración por puntos; la cual es reconocida como una buena práctica a nivel internacional.

El Sistema de Clasificación y Valoración, y conformado por las tablas que resumen los factores y sub-factores definidos para realizar la valuación; así como, su respectiva ponderación y la equivalencia o ponderación al máximo de 1,000 puntos.

El sistema de puntos utilizado está sobre la base de 1,000 puntos. En las tablas construidas, se puede observar que los factores de valoración, han sido ponderados entre sí y los puntos correspondientes, distribuidos en porcentajes. La distribución de los puntos en los diferentes grados de complejidad que conforman cada sub-factor, se realizó a través de una progresión aritmética, aplicando la siguiente formula:

$$PA= \frac{\text{Valor máx.} - \text{Valor min.}}{\text{No. Grados} - 1}$$

Los factores de valoración que se ponderaron para clasificar y valorar los puestos de trabajo son; capacidades y habilidades, responsabilidad, condiciones de trabajo, y esfuerzo.

Capacidades y habilidades; evaluando en detalle el dominio del idioma inglés, la iniciativa, la educación y capacitación, y la experiencia.

Responsabilidad; evaluando en detalle las relaciones de trabajo, bienes y valores, seguridad e higiene ocupacional, manejo de información confidencial, y consecuencias del error.

Condiciones de trabajo; evaluando en detalle la exposición al riesgo y el tipo de trabajo.

Esfuerzo; evaluando en detalle el esfuerzo físico, y el esfuerzo mental.

A continuación se presenta la tabla que contiene los factores (en negrilla) y sub-factores (en letra normal); así como, su peso (%) y su respectivo puntaje sobre la base de 1,000 puntos:

Tabla II: Factores y sub-factores para evaluar puestos

FACTORES	PUNTAJE MÁXIMO ASIGNADO	PORCENTAJE
<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>		
EDUCACIÓN FORMAL	200	20.0%
DOMINIO DEL IDIOMA INGLES	50	5.0%
MANEJO DE SOFTWARE	50	5.0%
EXPERIENCIA	50	5.0%
<b>SUBTOTAL PUNTAJE</b>	<b>350</b>	<b>35.0%</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
RELACIONES DE TRABAJO	50	5.0%
BIENES Y VALORES	75	7.5%
SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL	50	5.0%
MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	100	10.0%
CONSECUENCIAS DEL ERROR	75	7.5%
<b>SUBTOTAL PUNTAJE</b>	<b>350</b>	<b>35.0%</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
EXPOSICIÓN AL RIESGO	50	5.0%
TIPO DE TRABAJO	50	5.0%
<b>SUBTOTAL PUNTAJE</b>	<b>100</b>	<b>10.0%</b>
<b>ESFUERZO</b>		
ESFUERZO FÍSICO	30	3.0%
ESFUERZO MENTAL	70	7.0%
<b>SUBTOTAL PUNTAJE</b>	<b>100</b>	<b>10.0%</b>
<b>FACTORES DE PERSONALIDAD</b>		
INICIATIVA	50	5.0%
CARÁCTER	50	5.0%
<b>SUBTOTAL PUNTAJE</b>	<b>100</b>	<b>10.0%</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>100.0%</b>

Usando de base la tabla anterior, en la que le fue asignada la ponderación a cada sub-factor, a continuación se incluyen los grados de complejidad relacionados con cada uno, indicando el punteo asignado y su respectiva descripción. El valor máximo del grado de mayor complejidad de cada sub-factor corresponde al valor total asignado a dicho sub-factor en la tabla anterior:

Tabla III: **Sub-factores para evaluar capacidades y habilidades**

<b>CAPACIDADES Y HABILIDADES</b>		
<b>EDUCACIÓN FORMAL</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	15	PRIMARIA COMPLETA
2	50	EDUCACIÓN BÁSICA O CARRERA TÉCNICA, CUYO REQUISITO SEA LA PRIMARIA COMPLETA
3	85	EDUCACIÓN MEDIA COMPLETA (CARRERA TÉCNICA COMERCIAL PREVIO HABER CURSADO EDUCACIÓN BÁSICA)
4	120	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS A NIVEL INTERMEDIO, PREVIO HABER APROBADO EDUCACIÓN MEDIA.
5	155	CARRERA PROFESIONAL UNIVERSITARIA TERMINADA, INCLUYENDO LAS QUE REQUIEREN INCORPORACIÓN A COLEGIO PROFESIONAL.
6	200	MAESTRÍA UNIVERSITARIA
<b>DOMINIO DEL IDIOMA INGLES</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	NO NECESITA INGLES
2	15	COMPRENSIÓN Y LECTURA DEL IDIOMA INGLES A NIVEL TÉCNICO (MANUALES Y REPORTES)
3	30	COMPRENSIÓN Y LECTURA DEL IDIOMA INGLES CON EXPRESIÓN ORAL BÁSICA
4	40	DOMINIO ORAL Y ESCRITO DEL IDIOMA INGLES A NIVEL INTERMEDIO
5	50	DOMINIO AVANZADO DEL IDIOMA INGLES TANTO ORAL COMO ESCRITO
<b>MANEJO DE SOFTWARE</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	PRINCIPIANTE
2	25	INTERMEDIO
3	50	AVANZADO
<b>EXPERIENCIA</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	MENOS DE 1 AÑO
2	20	DE 1 AÑO A MENOS DE 3 AÑOS
3	35	DE 3 AÑOS A MENOS DE 5 AÑOS
4	50	DE 5 AÑOS EN ADELANTE

La educación formal es el factor más importante, por lo que se le dio mayor peso en la ponderación y es el primer factor a considerar en la evaluación de puestos.

Tabla IV: **Sub-factores para evaluar responsabilidad**

<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	A NIVEL DE SU GRUPO DE TRABAJO
2	15	CON OTROS GRUPOS DE TRABAJO DE SU NIVEL
3	30	CON GRUPOS DE TRABAJO DE MAYOR NIVEL
4	40	ALGUNA RELACIÓN EXTERNA
5	50	CONSIDERABLE RELACIÓN EXTERNA
<b>BIENES Y VALORES</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	RESPONSABLE POR EQUIPO Y SUMINISTROS DE OFICINA
2	30	RESPONSABLE POR EQUIPO ELECTRÓNICO PORTÁTIL
3	50	RESPONSABLE POR VEHÍCULOS DE LA COMPAÑÍA
4	75	MANEJO DE DINERO Y VALORES
<b>SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	ES RESPONSABLE POR LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS EN SU PUESTO
2	20	ES RESPONSABLE POR LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS EN UN GRUPO DE TRABAJO
3	35	PARTICIPA EN EL ESTABLECIMIENTO Y EJECUCIÓN DE LAS NORMAS QUE UTILIZA LA EMPRESA
4	50	DIRIGE EL ESTABLECIMIENTO, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL DE LA EMPRESA
<b>MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	MANEJA INFORMACIÓN SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO
2	40	MANEJA INFORMACIÓN DE TIPO CONFIDENCIAL INTERNA.
3	70	MANEJA INFORMACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
4	100	MANEJA INFORMACIÓN DE TIPO CONFIDENCIAL EXTERNA.
<b>CONSECUENCIAS DEL ERROR</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	10	POCA INCIDENCIA POSTERIOR
2	25	ALGUNA INCIDENCIA POSTERIOR
3	40	DAÑOS A EQUIPOS O A LA RELACIÓN CON EL CLIENTE
4	60	PRODUCE PERDIDAS ECONÓMICAS DE ALGUNA CONSIDERACIÓN
5	75	TRASTORNOS IRREVERSIBLES, CONSIDERABLE PERDIDA ECONÓMICA Y/O PERDIDA DE VENTAS

Tabla V: **Sub-factores para evaluar condiciones de trabajo**

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>EXPOSICIÓN AL RIESGO</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	LEVE EXPOSICIÓN ESPORÁDICAMENTE
2	20	LEVE EXPOSICIÓN AL RIESGO REGULARMENTE
3	35	SEVERA EXPOSICIÓN AL RIESGO ESPORÁDICAMENTE
4	50	SEVERA EXPOSICIÓN AL RIESGO REGULARMENTE
<b>TIPO DE TRABAJO</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	LABORES MANUALES SENCILLAS
2	15	TRAMITES RUTINARIOS
3	30	LABORES DE CIERTA DIFICULTAD QUE REQUIEREN ATENCIÓN PARA MANEJAR VARIOS FACTORES
4	40	LABORES COMPLEJAS DE CONCENTRACIÓN CONSTANTE
5	50	LABORES QUE PRESENTAN GRAN DIVERSIDAD, UN ELEVADO NIVEL DE TENSIÓN Y ATENCIÓN A PROBLEMAS DE ALTA COMPLEJIDAD

Tabla VI: **Sub-factores para evaluar esfuerzo**

<b>ESFUERZO</b>		
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	POCO ESFUERZO FÍSICO
2	20	MODERADO ESFUERZO FÍSICO
3	30	CONSIDERABLE ESFUERZO FÍSICO
<b>ESFUERZO MENTAL</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	ELEMENTAL, LABORES MANUALES Y MISCELÁNEAS
2	30	REQUIERE ATENCIÓN, RECORDAR CIERTOS DATOS, HACER CÁLCULOS SENCILLOS
3	50	ESFUERZO MENTAL SOSTENIDO DURANTE MAS DEL 50% DE SU JORNADA
4	70	REQUIERE CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS



Tabla VII. **Sub-factores para personalidad**

<b>FACTORES DE PERSONALIDAD</b>		
<b>INICIATIVA</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	5	SEGUIR E INTERPRETAR PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS
2	15	ELEGIR ENTRE VARIOS PROCEDIMIENTOS Y APLICAR SU CRITERIO PARA RESOLVER SITUACIONES IMPREVISTAS
3	50	TOMAR DECISIONES Y PLANIFICA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, POR INICIATIVA PROPIA
<b>CARÁCTER</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	15	DÉBIL DE CARÁCTER
2	50	FUERTE DE CARÁCTER

La personalidad es la manera natural en que el individuo interactúa con su entorno, el temperamento y el carácter definen la personalidad del ser humano y las diferentes combinaciones e intensidad en que estos factores se manifiestan en las diferentes áreas de la vida de la persona, la hacen única y humana.

La iniciativa es una cualidad personal, es la parte del temperamento que inclina a la persona a tomar acciones, es el impulso lleno de ingenio e inventiva que hace que las personas tomen acciones que les permitirán resolver una situación imprevista con atrevimiento y coraje, sin esperar a que se les pida.

Tener fortaleza de carácter significa la posibilidad de crear buenos vínculos y ser capaz de responder adecuadamente a las circunstancias de la vida, aceptando la realidad tal cual es y desarrollando los recursos necesarios para no desmoronarse ante la adversidad. Una persona tiene carácter fuerte cuando se compromete con una postura personal, se mantiene firme con sus propias convicciones, tiene dominio de si mismo y puede controlar sus impulsos.

Los débiles de carácter, antes de actuar consultan a alguien para no equivocarse, sin darse cuenta que eligen a sus consejeros para que les digan lo que quieren oír; no quieren decidir por si mismos porque temen cometer un error y luego sentirse culpables. El miedo y la culpa son las emociones que definen a un débil de carácter.

Una persona de carácter fuerte también tiene miedo, la diferencia es la forma en que enfrenta sus miedos. No huye ni se paraliza, enfrenta las situaciones de riesgo con audacia y las resuelve creativamente de una manera superior.

La firmeza de carácter implica un compromiso y una responsabilidad que se traduce en el mantenimiento de la coherencia interna de modo que cuando existen dos opciones incompatibles lo ético es elegir una; pretender quedarse con las dos opciones, es una conducta infantil, irresponsable y no ética sea cual fuere la escala de valores.

#### **4.4 Valoración de puestos**

Los puestos se presentan agrupados en 5 categorías, correspondiendo una amplitud de 180 puntos para cada una. La primera categoría inicia en 100 puntos ya que es la puntuación mínima que de acuerdo a los grados establecidos en los sub-factores de evaluación puede obtener un puesto de trabajo.

La fórmula que se utilizó para calcular la amplitud de los intervalos que comprenden cada categoría es la siguiente.

$$\text{Amplitud} = \frac{\text{Puntuación máxima} - \text{Puntuación mínima}}{\text{Número de categorías}} = \frac{1000 - 100}{5} = 180$$

La siguiente tabla, contiene la cantidad de puntos que comprende cada categoría de puestos: La primera columna identifica las categorías definidas (5); la segunda columna el punteo mínimo y la tercera el punteo máximo comprendido dentro de la categoría correspondiente.

Tabla VIII: **Puntos por categoría de puesto**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PUNTEO MÍNIMO</b>	<b>PUNTEO MÁXIMO</b>
A	100	280
B	281	460
C	461	640
D	641	820
E	821	1000

Tabla IX: Detalle de la valoración de puestos

PUESTO	Nº. DE CATEGORÍA	FACTORES Y SUBFACTORES																																		
		Capacidades y habilidades						Responsabilidad						Condiciones de trabajo						Esfuerzo			Factores de personalidad													
		Educación	Domnio idioma	Manejo de software	Experiencia	sub total	Relaciones de trabajo	Bienes y valores	Higiene e ocupacional	Manejo informático	Conocimientos del error	Exposición al riesgo	Tipo de trabajo	Esfuerzo físico	Esfuerzo Mental	Sub total	Iniciativa	Carácter	Sub total																	
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	120	5	50	3	50	2	20	240	4	40	2	30	3	35	4	100	4	60	265	1	5	4	40	45	1	5	3	50	55	3	50	2	50	100
4	JEFE DE VENTAS	4	120	4	40	3	50	3	35	245	5	50	2	30	2	20	4	100	5	75	275	1	5	5	50	55	1	5	4	70	75	3	50	2	50	100
2	SECRETARIA	3	85	4	40	3	50	2	20	195	4	40	1	5	1	5	2	40	3	40	130	1	5	3	30	35	1	5	2	30	35	2	15	2	50	65
4	JEFE DE BODEGA	4	120	4	40	3	50	3	35	245	5	50	4	75	3	35	4	100	5	75	335	2	20	4	40	60	2	20	3	50	70	3	50	2	50	100
3	ASISTENTE DE VENTAS	4	120	3	30	3	50	2	20	220	5	50	1	5	1	5	4	100	3	40	200	1	5	3	30	35	1	5	2	30	35	2	15	2	50	65
2	BODEGUERO	2	50	2	15	1	5	1	5	75	1	5	2	30	2	20	2	40	3	40	135	2	20	3	30	50	3	30	2	30	60	2	15	2	50	65
4	VENTAS DEPARTAMENTALES	4	120	2	15	2	25	2	20	180	5	50	4	75	1	5	3	70	3	40	240	4	50	3	30	80	3	30	3	50	80	3	50	2	50	100
3	VENTAS INSTITUCIONALES	5	155	2	15	3	50	2	20	240	5	50	3	50	1	5	3	70	3	40	215	2	20	3	30	50	1	5	3	50	55	3	50	2	50	100
3	VENTAS LOCALES	4	120	2	15	2	25	2	20	180	5	50	3	50	1	5	3	70	3	40	215	2	20	3	30	50	2	20	2	30	50	3	50	2	50	100
2	ENTREGAS EXTRAURBANAS	3	85	1	5	1	5	1	5	100	2	15	4	75	1	5	1	5	2	25	125	4	50	2	15	65	3	30	2	30	60	1	5	1	15	20
2	ENTREGAS LOCALES	3	85	1	5	1	5	1	5	100	2	15	4	75	1	5	1	5	2	25	125	4	50	2	15	65	3	30	2	30	60	1	5	1	15	20
1	CONFERJE-MENSAJERO	2	50	1	5	1	5	1	5	65	1	5	1	5	1	5	1	5	1	10	30	3	35	2	15	50	3	30	1	5	35	1	5	1	15	20

A continuación se presenta el resumen de la valoración de cada uno de los puestos contemplados en el estudio. En la primera columna se indica el número de la categoría a la que pertenece el puesto; en la segunda columna el nombre del puesto, después el valor mínimo y el máximo del intervalo de puntos que conforma cada categoría, le sigue la columna que presenta el punteo total obtenido (valor/ubicación relativa).

Tabla X: **Resumen de la valoración de puestos ordenados por categoría**

CATEGORÍA	PUESTO	CATEGORÍA		VALUACIÓN TOTAL DEL PUESTO
		PUNTEO MÍNIMO	PUNTEO MÁXIMO	
A	CONSERJE-MENSAJERO	100	280	200
B	BODEGUERO	281	460	370
B	ENTREGAS EXTRAURBANAS	281	460	370
B	ENTREGAS LOCALES	281	460	385
B	SECRETARIA	281	460	460
C	ASISTENTE DE VENTAS	461	640	555
C	VENTAS LOCALES	461	640	595
D	VENTAS INSTITUCIONALES	641	820	660
D	VENTAS DEPARTAMENTALES	641	820	680
D	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	641	820	705
D	JEFE DE VENTAS	641	820	750
D	JEFE DE BODEGA	641	820	810

Esta valoración de puestos mantendrá una jerarquización interna, de acuerdo con la contribución de cada puesto a los objetivos; facilitará la ubicación de puestos nuevos dentro de la organización; permitirá visualizar el impacto de cambios en la empresa en cada posición.

#### 4.5 Escala salarial

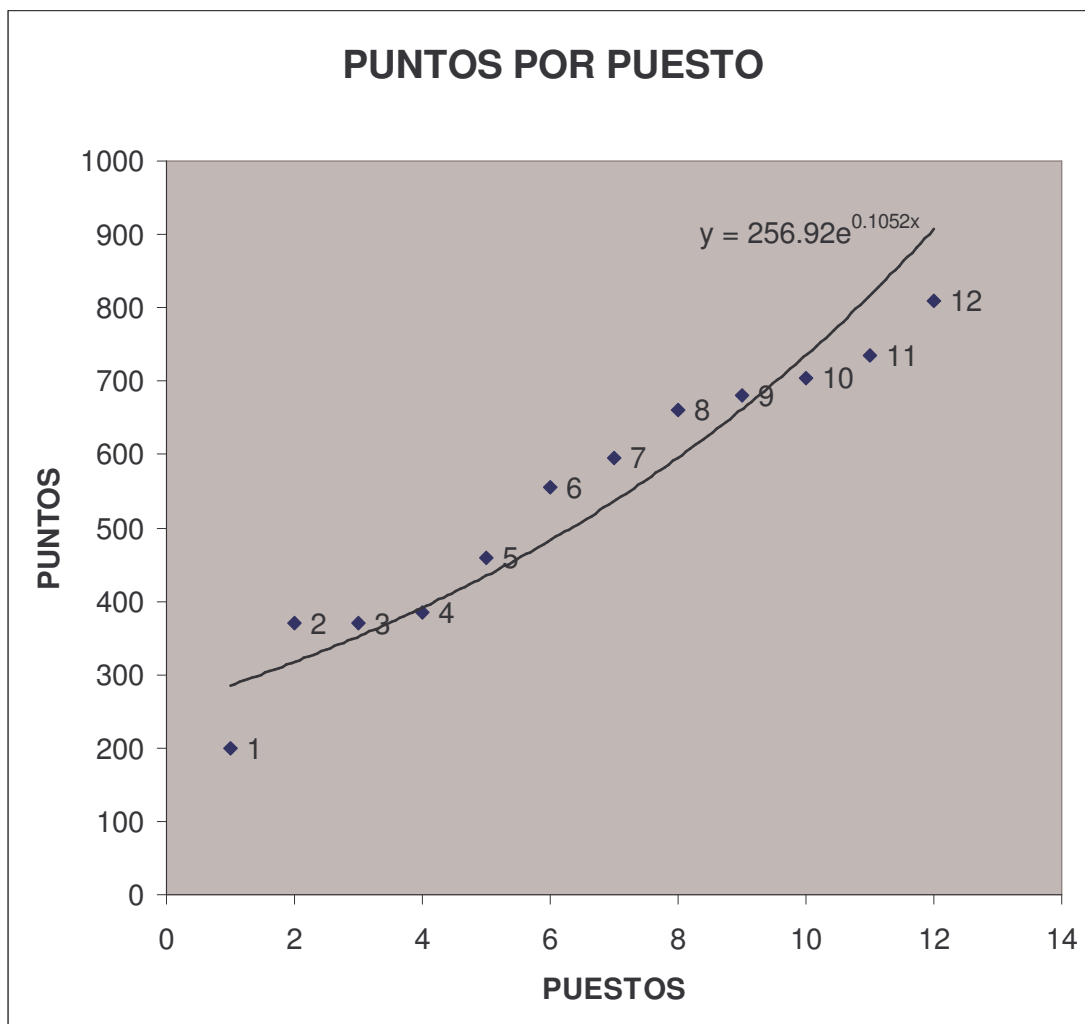
Tomando en consideración que este diseño debe tomar en cuenta que se trata de una empresa privada que opera en el mercado guatemalteco, dentro del estudio y diseño, se definieron dos referentes básicos: La primera referencia, la constituyeron los salarios que para puestos homólogos, se están pagando dentro de la industria farmacéutica; y la segunda los salarios representativos del mercado guatemalteco.

A continuación se muestra una tabla y la grafica correspondiente que ilustra el comportamiento la curva que sirve de referencia para asignar los sueldos en función de los puntos obtenidos.

Tabla XI. **Resumen de la valoración de puestos**

Núm. DE ORDEN	PUESTO	VALUACION TOTAL DEL PUESTO
1	CONSERJE-MENSAJERO	200
2	BODEGUERO	370
3	ENTREGAS EXTRAURBANAS	370
4	ENTREGAS LOCALES	385
5	SECRETARIA	460
6	ASISTENTE DE VENTAS	555
7	VENTAS LOCALES	595
8	VENTAS INSTITUCIONALES	660
9	VENTAS DEPARTAMENTALES	680
10	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	705
11	JEFE DE VENTAS	735
12	JEFE DE BODEGA	810

Figura 8. Gráfico de puntos por puesto.



Para realizar la comparación en forma adecuada, se realizó el proceso de homologación de puestos, para lo cual se utilizaron las descripciones de puestos preparadas, se homologaron con la información levantada para cada puesto existente en la empresa, y con las descripciones de puestos estándar que se utilizan en el país a efecto de encontrar funciones y responsabilidades homólogas. Este proceso garantiza que la comparación (referencias) sea apropiada y cuente con la debida sustentación.

Por lo anterior se propone la siguiente escala salarial.

Tabla XII. **Propuesta de escala salarial.**

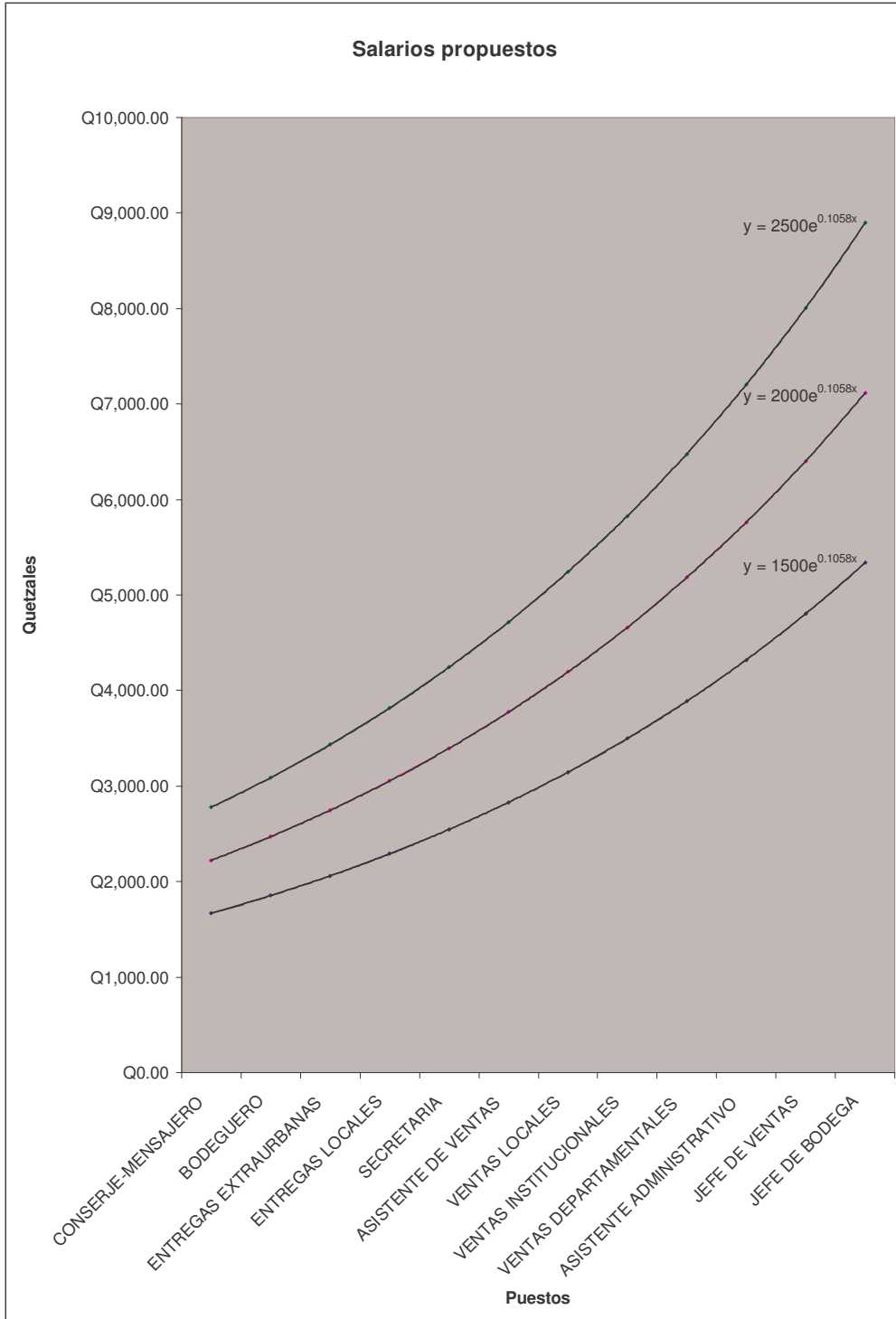
Núm. DE ORDEN	PUESTO	SALARIOS MÍNIMOS	SALARIOS MEDIOS	SALARIOS MÁXIMOS
1	CONSERJE-MENSAJERO	Q1,667.40	Q2,223.20	Q2,779.00
2	BODEGUERO	Q1,853.48	Q2,471.31	Q3,089.13
3	ENTREGAS EXTRAURBANAS	Q2,060.33	Q2,747.10	Q3,433.88
4	ENTREGAS LOCALES	Q2,290.26	Q3,053.68	Q3,817.10
5	SECRETARIA	Q2,545.85	Q3,394.47	Q4,243.09
6	ASISTENTE DE VENTAS	Q2,829.97	Q3,773.29	Q4,716.61
7	VENTAS LOCALES	Q3,145.79	Q4,194.39	Q5,242.98
8	VENTAS INSTITUCIONALES	Q3,496.86	Q4,662.48	Q5,828.10
9	VENTAS DEPARTAMENTALES	Q3,887.11	Q5,182.81	Q6,478.51
10	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Q4,320.91	Q5,761.21	Q7,201.51
11	JEFE DE VENTAS	Q4,803.12	Q6,404.16	Q8,005.20
12	JEFE DE BODEGA	Q5,339.14	Q7,118.86	Q8,898.57

Los salarios que se presentan en la tabla anterior, no incluyen la bonificación de ley.

A continuación se presenta el gráfico con las tres curvas correspondientes a los salarios propuestos.



Figura 9. Gráfico de salarios propuestos.



En el gráfico anterior la primera curva en la que  $Y=1500e^{0.1058X}$  corresponde al los salarios mínimos a pagar en cada puesto, la segunda curva en la que  $Y=2000e^{0.1058X}$  corresponde a los salarios medios a pagar en cada puesto, y la tercera curva en la que  $Y=2500e^{0.1058X}$  corresponde a los salarios máximos a pagar en cada puesto.

Con esta escala salarial estamos definiendo una política de remuneración de acuerdo al mercado actual, que permitirá establecer niveles de remuneración acorde con las responsabilidades, complejidad y dificultad de las funciones, requisitos, etc. Permitiendo valorar la contribución de cada puesto a los objetivos organizacionales manteniendo competitividad en el mercado salarial.

#### **4.5.1 Administración de salarios**

El sueldo de contratación será por lo menos de un 10% por debajo del salario medio para el puesto en cuestión, el cual será llevado al salario medio al terminar el período de prueba y ser confirmada la persona en el cargo.

El sueldo de contratación para las personas que no cumplen todos los requisitos, será el mínimo asignado para el puesto en cuestión, y se le otorgaran aumentos periódicos de acuerdo a las evaluaciones del desempeño.

Cuando un puesto cambie sustancialmente sus responsabilidades o surja la creación de un nuevo cargo, se deberá realizar el proceso de valoración del puesto ó actualización de la descripción del puesto actual.

## **5. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 El seguimiento y la evaluación de la Gestión de Recursos Humanos**

El verdadero papel que juega el responsable de la Gestión de Recursos Humanos es desarrollar políticas, aplicar sistemas de gestión, y funcionar como un dinamizador de las relaciones entre todos los colaboradores de la empresa; para medir que tan bien funciona el sistema de gestión propuesto se proponen una serie de indicadores que permitirán evaluar el nivel de contribución a la productividad de la empresa del sistema de gestión y su correcta implementación.

### **5.2 Indicadores**

Para verificar donde estamos, como vamos e implementar la solución a problemas se utilizará una serie de indicadores de costo, que nos proporcionara información sobre aspectos importantes para el éxito de la empresa.

Los indicadores a utilizar son, el costo por contratación, calidad de contratación, tasa de ausentismo, costo de ausentismo, y costos de rotación del personal.

### 5.2.1 Costo por contratación

El costo por contratación o CPC es el costo que implica el reclutamiento, selección y contratación de un colaborador de la empresa.

$$\text{CPC} = \frac{\text{CA} + \text{HA} + \text{PT} + \text{V} + \text{T} + \text{PS}}{\text{C}}$$

CA = Costo de los anuncios.

HA = Honorarios de la agencia.

PR = Pruebas psicométricas, evaluaciones profesionales y otros.

V = Viáticos de los candidatos y/o evaluadores.

PS = Prestaciones de los selectores.

C = Número de contratados.

En el numerador de la razón anterior aparecen los costos expresados en quetzales, y en el denominador la cantidad de personas contratadas al final del proceso, por lo que el CPC se deberá expresar en Quetzales por colaborador contratado.

### 5.2.2 Calidad de contratación

La calidad de contratación o CC es una estimación de la calidad de las contrataciones en función de las calificaciones de evaluación del desempeño de los empleados contratados por la empresa en un período de tiempo determinado.

$$CC = \frac{CM + PCA + PCI}{n}$$

CC = Calidad del personal contratado.

CM = Evaluación del desempeño promedio de los contratados (en %).

PCA = Porcentaje de ascendidos en un año.

PCI = Porcentaje de contratados con más de un año.

n = Cantidad de indicadores.

La calidad del personal contratado es un número expresado en porcentaje, que cuanto más se acerque al 100% será mejor.

### **5.2.3 Los costos ocultos**

Son los costos que no se ven a simple vista, los costos que significa para la empresa que un empleado falte a sus labores, si entendemos el ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir y que debido a su ausencia no se pueden satisfacer las necesidades de un cliente interno o externo; quedan de manifiesto que causa un efecto directo en la productividad.

Lo normal es que halla una persona para cada tarea, con la consecuencia que al ausentarse el trabajador una tarea queda abandonada. Si otro empleado cubre la emergencia, implicará ya no sólo uno, sino que dos puestos parcialmente descubiertos, con la consecuente baja en la productividad.

Se utilizarán dos indicadores en particular, la tasa de ausentismo y el costo del ausentismo.

### 5.2.3.1 Tasa de ausentismo

El ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planificación de las actividades está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

El ausentismo lo vamos a definir como: la ausencia del empleado al lugar de trabajo en períodos de trabajo normales, sean estos por faltas, por atrasos y/o permisos. Podría tener su origen ya sea en un problema personal como en un problema laboral.

$$A = \frac{DPA}{e \times DT}$$

A = Tasa de ausentismo.

DPA = Días perdidos por ausencia en el período de tiempo.

e = Número promedio de empleados en el período de tiempo.

DT = Días teóricos de trabajo / período de tiempo / empleado.

Puede calcularse en función de días perdidos y en función de horas perdidas. Este último cálculo resulta relevante a la hora de incorporar los atrasos y permisos en el análisis.

Si se quiere obtener un cálculo de horas perdidas se debe sustituir los días por horas, en el numerador y en el denominador para mantener la consistencia de unidades de medida.

### 5.2.3.2 Costo del ausentismo

$$CA = \frac{HTP ( MPRh + CPE) + HS ( R/h + CPS) + OC}{EM}$$

CA = Costo de ausencia por empleado.

HTP = Horas totales perdidas.

MPRh = Media ponderada retribución por grupo.

CPE = Costos de prestaciones.

HS = Horas de supervisión perdidas.

R/h = Remuneración media por hora supervisor.

CPS = Costo de las prestaciones al supervisor.

OC = Otros costos.

EM = Total de empleados.

La media ponderada de retribución por grupo, el costo de las prestaciones, el costo de las prestaciones del supervisor y los otros costos, deberán calcularse en quetzales por hora; y el resultado del costo de ausencia por empleado estará dado en quetzales por hora.

#### **5.2.4 Costo de la rotación del personal**

La rotación de personal, se refiere a las variaciones que se producen en la organización respecto de ingresos (altas) o salidas (bajas) de personal.

El costo de rotación de personal es la sumatoria de los costos de contratación, más los costos ocultos que se generen mientras la plaza este vacante, mas otros costos, por ejemplo los costos de entrenamiento y capacitación del nuevo empleado.

$$CRP = CPC + CA + OC$$

CRP = Costo de rotación del personal.

CPC = Costo por contratación.

CA = Costo de ausencia por empleado.

OC = Otros costos.

##### **5.2.4.1 Tasa de ingreso**

Se analizan todas las nuevas incorporaciones de personal a la empresa.

$$TI = C/e$$

TI = Tasa de ingreso.

C = Número de contratados en el período.

e = Población media de empleados en el período.



#### **5.2.4.2 Tasa de egreso**

Se analizan todas las salidas de personal de la empresa, ya sea por renuncia o por despido.

$$TE = E/e$$

TE = Tasa de egreso.

E = Número de egresos en el período de tiempo.

e = Población media de empleados en el período.

### **5.3 Informe periódico de evaluación de la Gestión de Recursos Humanos**

Los informes periódicos de evaluación de la gestión de recursos humanos tienen el objetivo fundamental de permitir el monitoreo y seguimiento por parte del gerente de los factores críticos de éxito de la implementación del sistema de gestión de recursos humanos propuesto.

Si entendemos los factores críticos de éxito como el conjunto de variables e indicadores que es necesario monitorear y dar seguimiento para asegurar el éxito de la gestión de recursos humanos de la empresa, definimos los siguientes factores críticos de éxito que debe contener el informe periódico de la gestión de recursos humanos.

- a. Costo por contratación.
- b. Calidad de contratación.
- c. Tasa de ausentismo.
- d. Costo del ausentismo.
- e. Costo de la rotación de personal.
- f. Tasa de ingreso.
- g. Tasa de egreso.

El informe deberá presentarse cada tres meses, para permitir el análisis de los diferentes factores y tomar las medidas que se consideren pertinentes en función de los datos obtenidos.

## CONCLUSIONES

1. El actual sistema de administración de recursos humanos que utiliza la empresa es ineficiente, por lo que es necesario implementar el nuevo sistema de gestión lo antes posible.
2. Actualmente, los empleados desconocen la rama administrativa de la empresa que se encarga de los recursos humanos, las responsabilidades objetivas, funciones de sus puestos y no se cuenta con un programa formal de inducción.
3. Los jefes de cada área algunas veces participan en la entrevista de selección de los candidatos solicitantes para cubrir una plaza vacante, pero no siempre estos solicitantes serán asignados a su área.
4. La empresa no cuenta con ninguna forma de evaluar el rendimiento del personal, ni de medir la satisfacción de los clientes externos, con la finalidad de conocer la eficiencia y eficacia de los servicios que presta.



## RECOMENDACIONES

1. Cuando se hace correctamente la planificación estratégica de recursos humanos y se administran por medio de un sistema de gestión congruente con el entorno actual, se logra generar una serie de ventajas directas e indirectas a la empresa; como el fomento del comportamiento proactivo frente a uno reactivo y la identificación por parte de todos los empleados de las diferencias entre la posición actual de la empresa y su visión futura. Por lo que se recomienda la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos propuesto.
2. Contar con metodologías claras, que definen los procesos de reclutamiento, selección, contratación, e inducción de recursos humanos, permiten reducir el tiempo que toma ejecutar el proceso y garantizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo; resolviendo los principales problemas que se presentan en la gestión de recursos humanos.
3. El empleo y aplicación adecuada de la valuación de puestos de trabajo por medio de factores y sub-factores claramente definidos, permitirá cuando un puesto de trabajo cambie sustancialmente sus responsabilidades, o la creación de un nuevo cargo; valorarlo e incrustarlo en la categoría salarial correcta de forma fácil y segura.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ASFAHL, C. Ray. **Seguridad Industrial y Salud**. Pearson Educación, Prentice Hall Hispanoamericana. 4ª. Edición.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, 1998.
3. Congreso de la República de Guatemala. “Ley de creación de los ambientes libres de humo de tabaco”, Decreto Número 74-2008. **DIARIO DE CENTRO AMÉRICA** (Guatemala) página 14. Lunes 22 de diciembre de 2008.
4. MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. **Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo**. Dirección General de Previsión Social.
5. MUÑOZ-SECA Beatriz; RIVEROLA Josep. **Opera y Operaciones**. Pearson Educación, 2007; Editorial Prentice Hall, Madrid.
6. PERETTI, Jean-Marie. **Todos somos Directores de Recursos Humanos**. Ediciones Gestión 2000; Barcelona 2003
7. RIMSKY, Tolo M. **Administración de la Remuneración Total**. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México. 2005.
8. ROBBINS, Stephen P. **Administración, Teoría y práctica, cuarta edición**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.