



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

**PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL, BASADO
EN UN SISTEMA DE SELECCIÓN EFECTIVA, EN UNA
INDUSTRIA DE CAJAS DE CARTÓN**

María Eugenia López Guerra

Asesorada por el Ing. José Roberto Ramos Vásquez

Guatemala, julio de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL, BASADO
EN UN SISTEMA DE SELECCIÓN EFECTIVA, EN UNA
INDUSTRIA DE CAJAS DE CARTÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MARÍA EUGENIA LÓPEZ GUERRA

ASESORADA POR EL ING. JOSÉ ROBERTO RAMOS VÁSQUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2010

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 Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortiz de León
VOCAL V	Br. José Alfredo Ortiz Herincx.
SECRETARIA	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL, BASADO EN UN
SISTEMA DE SELECCIÓN EFECTIVA, EN UNA INDUSTRIA DE CAJAS DE
CARTÓN,**

tema que fuera aprobado por la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo de 2009.



María Eugenia López Guerra.

Guatemala, 2 de Noviembre de 2,009

Ingeniero

José Francisco Gómez Rivera

Director Escuela de Mecánica Industrial

Presente

Por medio de la presente hago de su conocimiento que como asesor del trabajo de graduación titulado **“Planeación y Requerimiento de Personal, Basado en un sistema de selección efectiva, en una Industria de cajas de cartón”**.

Elaborado por la estudiante María Eugenia López Guerra, con número de carnet: 9616913, tuve a bien realizar la revisión, en la cual considero cumple con los requisitos establecidos

Por lo cual extendiendo la presente como finalización de la misma, me suscribo ante usted como su atento y seguro servidor

Atentamente



José Roberto Ramos Vásquez
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 6904

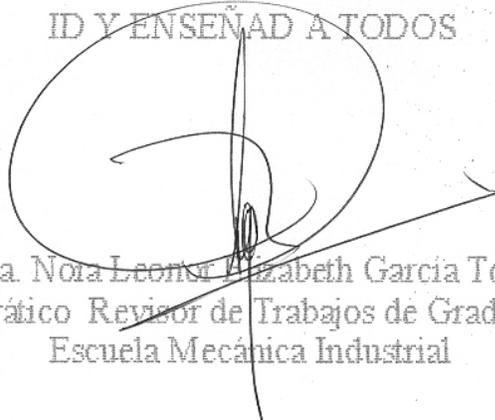
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrática Revisora del Trabajo de Graduación titulado PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL, BASADO EN UN SISTEMA DE SELECCIÓN EFECTIVA, EN UNA INDUSTRIA DE CAJAS DE CARTÓN , presentado por la estudiante universitaria María Eugenia López Guerra, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Marzo de 2010.

/agrm



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 **PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL, BASADO EN UN SISTEMA DE SELECCIÓN EFECTIVA, EN UNA INDUSTRIA DE CAJAS DE CARTÓN**, presentado por la estudiante universitaria **María Eugenia López Guerra**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2010.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL, BASADO EN UN SISTEMA DE SELECCIÓN EFECTIVA, EN UNA INDUSTRIA DE CAJAS DE CARTÓN**, presentado por la estudiante universitaria **María Eugenia López Guerra**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, julio de 2010



AGRADECIMIENTOS A:

- Dios:** Pues nunca me ha abandonado, y en los momentos en que me he sentido angustiada y sola, siempre a puesto angelitos a mi lado para cuidarme, apoyarme y darme palabras de fortaleza.
- Mis padres:** Por todo su amor, paciencia y cuidados.
- Mis hermanos:** Rosalucía, Josetito † , y Milagro. Especialmente a Rosalucía, gracias por tu apoyo constante.
- Mi abuelito:** Quien diariamente me anima a trabajar y luchar por mis metas, realmente alegra mi vida increíblemente.
- Mis sobrinos:** Quienes me impregnan de energía y ganas de vivir, especialmente a Janally, quien me inspira a luchar día a día.
- Mis tías y tíos:** Especialmente a mis tías Vicky, Roberto, Vilma† y Adilia, gracias por creer en mí.
- Mi familia:** Gracias por el apoyo incondicional.
- Mis amigos:** Yeymi, William, Maelser, Silvio, Flor, Gustavo, Roberto, César, Carla, Maybe, Carlos, Josefina, Josué, Ramón, Nineth, Benjamín, Luis, Edgar, Nery, Jaime, Halmar, Henri, Orlando, Carlos, Adonai, Oscar, Darcy, Emilio, Antonio, Francisco, Moisés, Admer, Douglas, Ludwin, Ricardo, Julio, Leandro, Alejandro, Francy, Ariel, Vivian, Leonel, César, Ale-

jandra, Juan Carlos, Cecilia, Nancy, Nidia, Carmen, Sandra.
Sin el apoyo de ustedes, no lo hubiera logrado.

Mis padrinos: Dr. Adolfo Gramajo e Ing. Bertha Molina, quienes son para mí gran inspiración y un ejemplo a seguir.

Mi asesor: Ing. Roberto Ramos, por su orientación, paciencia, disponibilidad y apoyo en el desarrollo de este trabajo, así como por confiar y creer en mí.

El profesional: César Fuentes, por su apoyo incondicional y disponibilidad, en el desarrollo de este trabajo.

Las familias: Girón Escobar, Herrera Guerra, Pérez Morales, Fuentes Monterroso, gracias por brindarme su confianza y apoyo incondicional.

Mis compañeros de trabajo: Especialmente a: Luis Beltrán, Dimas, Jorge Hernández, Giovanni, Edna, Marilin, Marisol, Douglas Godoy, Georgina Orellana, Ramiro Martínez, gracias por estar pendientes de mí y por su apoyo.

Mis alumnos y ex alumnos: Quienes día a día me dan motivos para luchar y trabajar.

Mis centros de Estudio: Facultad de Ingeniería – Universidad de San Carlos de Guatemala y colegio El Progreso, donde me inculcaron los valores que practico y aplicaré en mi vida profesional.

La empresa: Litoflex, S.A por confiar en mí y apoyarme en el desarrollo de este trabajo.

La empresa: Cementos Progreso, S.A. por el apoyo y la confianza depositada en mí en los años que llevo laborando en este grandioso lugar.

Los profesionales: Dr. Adolfo Gramajo, Lic. David Hernández Ing. Estuardo Castro, Ing. Guillermo Fajardo, Ing. Oscar Calderón, Ing. Edwin Paiz. Y al departamento de Planificación de Cementos Progreso, S.A.

Los profesionales: César Urquizú, Hugo Alvarado, Rosana Castillo, Danilo González, Luis González, Nora García, Ruth Cardona, quienes me proporcionaron su apoyo para realizar mi examen general privado y este trabajo de graduación.

Usted: Especialmente, por estar presente en uno de los días más significativos de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La empresa	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Misión.....	2
1.1.3. Visión	2
1.1.4. Valores.....	2
1.1.5. Organigrama	3
1.1.6. Cultura organizacional.....	5
1.2. Marco Teórico.....	5
1.2.1. Planeación y requerimiento de personal	5
1.2.1.1. Su administración	6
1.2.1.2. Funciones	7
1.2.1.3. Importancia.....	8
1.2.1.3.1. El empleado	9
1.2.1.3.2. La organización	10
1.2.1.3.3. El entorno	10
1.3. Reclutamiento de personal.....	11
1.4. Selección de personal	11

1.4.1. Principios.....	12
1.4.2 Parámetros	13
1.5. Mercado laboral	14
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	17
2.1. Comportamiento organizacional	17
2.2. Funciones de la empresa	18
2.3. Características de producción	18
2.3.1. Personal administrativo	19
2.3.2. Personal operativo	21
2.3.3. Análisis de Pareto	23
2.4. Formas de dotación de personal utilizadas actualmente	25
2.5. Evaluación y carrera administrativa	26
2.5.1. Remuneración actual	27
2.5.1.1. Contratación	27
2.5.1.2. Sueldos y salarios	28
2.5.1.3. Prestaciones.....	29
2.6. Inducción	30
2.7. Capacitación.....	31
2.8. Desarrollo	34
2.9. Procesos del sistema administrativo.....	35
2.9.1. Planeación	36
2.9.2. Organización.....	36
2.9.3 Integración	36
2.9.4. Dirección	37
2.9.5. Control	38

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	39
3.1. Criterios de reclutamiento y selección de personal	39
3.1.1. Necesidad de recursos	40
3.1.2. Planeación	40
3.1.3. Entorno de reclutamiento.....	41
3.1.4. Políticas de la organización	42
3.2. Descripción de puestos	42
3.2.1. Especificación.....	44
3.2.2. Perfil del puesto	44
3.2.3. Descripción	45
3.2.4. Requerimiento	46
3.2.5. Identificación.....	47
3.3. Promoción sobre vacantes	47
3.3.1. Políticas y principios	48
3.3.2. Planes de Recursos Humanos	49
3.4. Integración del personal	49
3.4.1. Desarrollo.....	51
3.4.2. Evaluación.....	51
3.5 Remuneración	52
3.6. Capacitación.....	55
3.6.1. En el trabajo.....	55
3.6.2. Por demostración.....	56
3.6.3 Por simulación	57
3.7. Plan de carrera	57
3.7.1. La organización	59
3.7.2. El empleado.....	59
3.7.3. Ventajas.....	60
3.8. Dirección estratégica.....	60

3.8.1. Gestión de Recursos Humanos	61
3.8.2. Gestión por competencia	62
3.8.3. Políticas del personal	66
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	67
4.1. Reclutamiento de personal	67
4.1.1. Fuentes para el requerimiento del Recurso Humano	68
4.1.1.1. Externa.....	68
4.1.1.2. Interna	70
4.1.2. Métodos.....	71
4.1.2.1. Externo.....	71
4.1.2.2. Interno	74
4.2. Proceso de selección.....	75
4.2.1. Solicitud de empleo	76
4.2.2. Entrevista	79
4.2.3. Pruebas psicológicas	85
4.2.3.1. Rendimiento	86
4.2.3.2. Inteligencia	87
4.2.3.3. Interés.....	88
4.2.3.4. Aptitud	90
4.2.3.5. Personalidad.....	90
4.2.4. Entrevista final.....	92
4.2.5. Examen médico	92
4.2.6. Contratación.....	93
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	95
5.1. Seguimiento.....	95
5.1.1. Auditoría.....	95

5.1.1.1. Auditoría de calidad.....	99
5.1.2. Capacitación	100
5.1.3. Motivación.....	101
5.2. Mejora continua.....	103
5.2.1. Planear	103
5.2.2. Hacer	104
5.2.3. Verificar.....	104
5.2.4. Actuar	104
5.2.5. Medición de rendimiento.....	106
5.2.6 Evaluación de resultados.....	107
5.3. Control.....	110
5.3.1. Supervisión	111
5.3.2. Comparación	112
5.3.3. Corrección	115
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA	121
APÉNDICES	123
Apéndice A. Formato de solicitud de empleo.	125
Apéndice B. Modelo de entrevista.....	129
Apéndice C. Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos	133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	4
2.	Análisis de Pareto.....	24
3.	Cuadro de competencias.....	65
4.	Áreas que cubre una auditoría de Recursos Humanos.....	97
5.	Plan de actividades para la mejora continua.....	105

TABLAS

I.	Tabla de salarios.....	29
II.	Tabla de sueldos.....	55
III.	Tabla de factores y ponderaciones.....	108
IV.	Tabla de factores objetivos.....	109
V.	Tabla de factores conductuales.....	110

GLOSARIO

Análisis de Pareto: Se refiere a una comparación ordenada de causas relativas a un problema, funciona bajo la premisa: si atacamos un 20% de los factores vitales del problema el mismo se solucionará.

Apatía: Se caracteriza por la falta de emoción, motivación o entusiasmo, puede ser causado por estrés.

Capacitación: Se presenta en la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que permiten a un individuo desarrollarse en una actividad específica.

Cartón corrugado: Estructura formada por un nervio central de papel ondulado (Papel Onda), reforzado externamente por dos capas de papel (Papeles liners o tapas) pegadas con adhesivo en las crestas de la onda. Es un material liviano, cuya resistencia se basa en el trabajo conjunto y vertical de estas tres láminas de papel. Para obtener su mayor resistencia, la onda del cartón corrugado tiene que trabajar en forma vertical, es muy utilizada en la fabricación de cajas de cartón.

Chapetones: Parte de la caja que sirve para coser o pegar una pieza más, puede ser una oreja de la caja o una cara de la misma.

- Diagrama de causa y efecto:** También llamado espina de pescado, en este diagrama se coloca en la cabeza del pescado el efecto o problema a analizar y en las espinas o esqueleto del pescado se colocan las causas que provocan el problema que se está analizando.
- Diagrama de flujo de procesos:** Herramienta que permite visualizar el orden de las actividades necesarias para realizar un proceso, así como la dirección de los flujos de estas actividades y los tiempos que se necesitan para cada actividad.
- Efecto de contraste:** Cuando un entrevistador compara al candidato con la persona que salió del puesto.
- Eficacia:** La medida en que se alcanzan los objetivos.
- Eficiencia:** La medida en que se alcanzan los objetivos con la menor cantidad de recursos.
- Empatía:** Capacidad de una persona de imaginar los sentimientos y motivaciones de otra persona, comúnmente se le llama “Ponerse en los zapatos de otra persona”.

Equilibrio emocional:	Capacidad de tomar decisiones utilizando equitativamente la razón y los sentimientos.
Escalas salariales:	Forma metódica de distribuir la remuneración de manera proporcional en una organización.
Evaluación del desempeño:	Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos
Factores conductuales:	Factores que influyen en la conducta de un individuo.
INAP:	Instituto de Administración Pública.
INTECAP:	Instituto Técnico de Capacitación.
Liderazgo:	Capacidad de dirigir e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.
Misión:	Se refiere a lo que hace la empresa, su razón de ser.

Motivación:	Son todos los factores que hacen que un individuo dirija sus esfuerzos hacia un objetivo en particular.
Organigrama:	Forma gráfica de organizar el personal según sus funciones dentro de una empresa.
Pensamiento estratégico:	Herramienta que permite resolver problemas con base a cuatro preguntas ¿Qué tenía?, ¿Qué tengo?, ¿Qué quiero tener? y ¿Cómo haré para conseguirlo?
Perfil:	Conjunto de características, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un puesto en particular.
Personalidad:	Conjunto de características que utilizamos para describirnos.
Plan de carrera:	Proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos a alcanzar es decir los puestos a ocupar durante un tiempo visualizando a futuro hasta dónde quiere llegar y en cuanto tiempo.

Políticas:	Conjunto de decisiones corporativas que permiten establecer los criterios y delimitan los campos de acción para alcanzar objetivos en común.
Presupuestos:	Planificación escrita en términos monetarios.
Proactivo:	Capacidad de tomar la iniciativa y anticiparse a lo que pueda suceder, provocando que las cosas sucedan.
Productividad:	Razón que involucra lo obtenido y los recursos que se invirtieron para lograrlo.
Prototipo:	Diseño de prueba de un producto que permite experimentar antes de ser maquilado a gran escala.
Prueba de Rorschach:	Test que está compuesto por manchas de tinta donde el individuo indica qué visualiza o proyecta en las manchas y, mediante este método se analiza el tipo de personalidad del individuo.
Prueba de Wonderlic:	Test que permite medir la capacidad cognoscitiva o Inteligencia general de una persona.
Prueba Otis:	Test que permite medir la capacidad intelectual general de un individuo.
Tajados:	Cortes que lleva una caja.

Usufructo: Derecho real de gozar de un bien ajeno.

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro.

RESUMEN

Ante los cambios constantes actuales y una economía totalmente globalizada, las empresas deben realizar esfuerzos para planificar, sistematizar, y organizar todos sus recursos a manera de optimizar los mismos y sus oportunidades de competir.

Por esta razón en este documento se presentan herramientas administrativas basadas en políticas que tienden a mejorar los servicios a través de optimizar la planeación y requerimiento de personal, basado en un sistema de selección efectiva que permita un alto rendimiento empresarial.

La competencia obliga a seleccionar el Recurso Humano idóneo para el sistema administrativo y productivo de la empresa, por medio de la aplicación sistemática de pruebas de habilidad y conocimientos, así como un sistema eficiente de dotación de personal basado en objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales que permiten a la empresa obtener el personal especializado en el momento preciso, obteniendo de esta manera un impacto directo y positivo en la productividad de la empresa.

A través de este documento encontrará las herramientas que se utilizaron para optimizar el sistema de planeación y requerimientos de personal en la empresa en estudio, entre estas herramientas tenemos el análisis de Pareto, ciclo de mejora continua de Deming y otros.

Se proponen formatos que permitirán efficientar los procesos de selección, evaluación y dotación de personal así como su posterior análisis y en base a estos se puedan mejorar continuamente los parámetros de evaluación, así como las políticas de la organización.

OBJETIVOS

GENERAL:

Desarrollar un proceso efectivo de planeación y el requerimiento de personal que permita mejorar la productividad y desarrollo empresarial.

ESPECÍFICOS:

1. Identificar los conceptos básicos de planeación y selección de personal y su aplicación en la propuesta de este proyecto.
2. Analizar la situación actual de la empresa, y su sistema administrativo.
3. Evaluar las condiciones laborales del personal, y proponer mejoras que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.
4. Realizar la descripción de puestos con el fin de establecer un criterio de selección, promoción e integración de personal.
5. Proponer políticas de planeación, métodos y fuentes de reclutamiento de personal.
6. Desarrollar un método de contratación, incentivos, plan de carrera para el desarrollo laboral del personal de la empresa.
7. Formular técnicas de control y seguimiento para establecer una mejora continua.

INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos y el desarrollo empresarial hacen que todos los sectores requieran de un desarrollo continuo; por tal razón se proponen herramientas administrativas basadas en políticas tendientes a mejorar los servicios a través del mejoramiento de planeación y requerimiento de personal, basado en un sistema de selección efectiva, que permita un alto desempeño empresarial.

El presente trabajo de graduación tiene como finalidad proponer un proceso efectivo de reclutamiento y selección de personal, éste es de gran importancia para la empresa, pues su productividad y competitividad está vinculada directamente al cumplimiento y desarrollo de sus objetivos estratégicos y operacionales.

El mejoramiento en la planeación y requerimiento de personal, tiene como fundamento proporcionar empleados con las capacidades humanas requeridas por la empresa; así como el desarrollo de habilidades y aptitudes del empleado, mismos que fortalecen la administración de los Recursos Humanos, tomando en cuenta que ésta sea indispensable para el mejoramiento continuo de la competitividad empresarial.

El desafío esencial consiste en seleccionar el Recurso Humano idóneo para el sistema administrativo y productivo de la empresa. El proceso de reclutamiento y selección permiten la evaluación del potencial, basado en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, con el fin de la adaptación de los cambios constantes del entorno laboral.

Esta labor que involucra múltiples actividades interdependientes, las cuales actúan en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de funciones básicas que comprenden el reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación de personal.

Los factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la empresa hacia un mercado cada vez más competitivo, funciones básicas que permiten interacción con los factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa.

También es un instrumento para que la empresa logre las metas, proporcionándole y administrando el personal de apoyo, para el cumplimiento de las políticas y objetivos, las cuales mantienen la contribución del personal a un nivel adecuado a las necesidades de la empresa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa

La empresa dedicada a la producción de cajas de cartón está comprometida con otras empresas para proveerles de insumos, además, tiene una proyección social bien fundamentada. A continuación se describe brevemente su historia, misión, visión, y sus valores.

1.1.1. Historia

La empresa nace como un negocio familiar en el año de 1987 motivados por la necesidad de desarrollar una actividad económica basada en sus conocimientos en esta materia, la responsabilidad de sus integrantes, y su compromiso con la calidad, contribuyeron a que la empresa brindara productos que satisfacen las exigencias de los clientes.

El hecho de ser fabricantes permite brindar a los clientes una mayor velocidad y eficiencia al atender sus requerimientos. La empresa brinda asesoramiento personalizado desde el diseño del prototipo, hasta el producto final utilizando materia prima de buena calidad, entre los clientes se encuentran industria alimenticia, química, metalúrgica, electrónica, entre otros.

Es una empresa que busca satisfacer y contribuir al crecimiento de sus clientes. Para ello pone al servicio, profesionalismo y dedicación, atendiendo sus necesidades actuales, a la vez de proyectar su futuro.

Al principio, la industria en estudio entregaba producto a dos empresas, en ese entonces contaba con dos empleados en el área administrativa y tres en el área operativa; la producción no era constante ya que se trabajaba contra pedido, al término de ocho años se había ampliado el mercado, de esa forma aumentó el número de colaboradores.

En el año dos mil cinco ya contaba con un total de 15 personas en su equipo de trabajo y con una producción continua de cinco mil cajas por día. En la actualidad la empresa se ha solidificado contratando a 15 personas más debido a que la demanda de cajas ha aumentado a 15 mil por día.

1.1.2. Misión

“Proporcionar las mejores de cajas de cartón, con calidad y resultados tangibles en todas las actividades de la empresa en términos de volumen y rentabilidad, en beneficio de sus clientes y colaboradores”.

1.1.3. Visión

Ser la empresa líder en el mercado de fabricación de cajas de cartón con excelente calidad y en el menor tiempo, superando las expectativas de los consumidores.

1.1.4. Valores

Una sociedad sin valores, es una sociedad donde se puede esperar cualquier cosa, por esta razón, los valores en la empresa, son su columna vertebral, ya que de los valores depende las buenas relaciones interpersonales así como el trabajar a conciencia, con honestidad y esmero. Solamente con trabajadores íntegros una empresa puede confiar en ellos y por lo tanto crecer continuamente.

Los valores que la empresa promueve son los siguientes:

- a. Disciplina: Responsabilidad en el cumplimiento de las normas internas.
- b. Trabajo en equipo: Disponibilidad, actitud positiva y disciplina, para el logro de los objetivos comunes.
- c. Competitividad: compromiso con el desempeño y el logro de la productividad en cada una de las actividades.
- d. Innovación: Continua en las estrategias y métodos de trabajo.
- e. Puntualidad: En la entrega de los trabajos solicitados por los clientes.
- f. Comunicación: Constante y efectiva, entre los miembros de la empresa, así como con los proveedores y clientes.

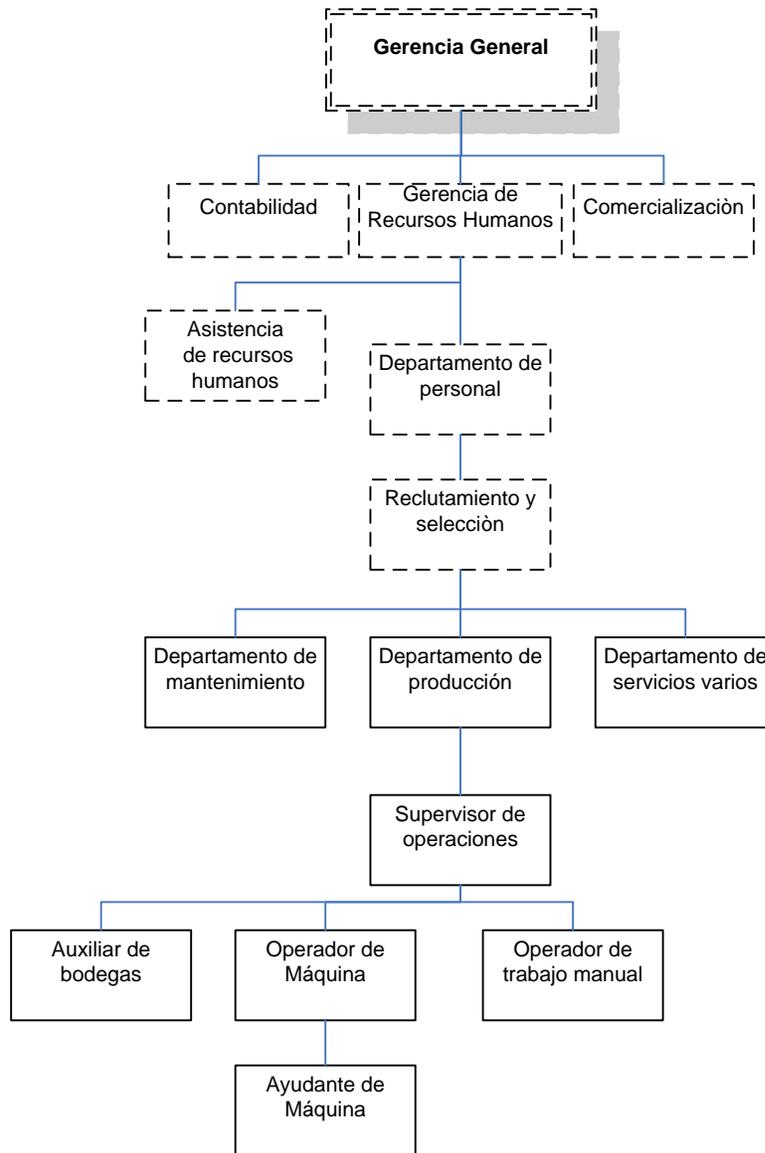
1.1.5. Organigrama

Dentro de la empresa, el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de proporcionar el personal especializado para los diferentes departamentos y/o áreas, además de velar porque se propicien las condiciones que permitan el mejor desempeño de los mismos. Entre sus funciones se puede mencionar:

- a. Facilitar la educación básica a sus trabajadores.
- b. Promover la superación económica, social y cultural de los empleados.
- c. Contribuir con el medio ambiente con el reciclaje de papel

La determinación y agrupación de las actividades que realiza, la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa, están incluidas en la función administrativa de la empresa. El organigrama de la empresa se describe a continuación:

Figura 1. Organigrama de la empresa



FUENTE: Archivo de la empresa.

FECHA: Noviembre de 2009

Nomenclatura:

Línea continua: Área administrativa

Línea no continua: Área operativa.

1.1.6.Cultura organizacional

La cultura organizacional ha permitido en los colaboradores y colaboradoras conductas que alientan la participación, mismas que promueven su responsabilidad y compromiso, todo esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, esto es una fortaleza que encamina a la empresa hacia la excelencia.

La cultura incluye modos de vida, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales, tradiciones y creencias. Es por ello que el departamento de Recursos Humanos, dentro del programa de capacitación, incluye la interacción entre departamentos para crear un sistema de valores.

Asimismo se está constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la empresa, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas, sus prioridades y de los objetivos, los cuales repercuten en una mejor rentabilidad.

Todo esto ayudará a que la conducta de los empleados se vea reflejada en la cultura de la empresa, ya que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros evidencian sus deseos de cumplir con las metas organizacionales.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Planeación y requerimiento de personal

“Mientras una empresa crece, se realizan diversas acciones para determinar las necesidades de Recursos Humanos a futuro. Esta es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, el departamento de Recursos Humanos

puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la empresa el personal adecuado”¹.

Se debe identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo estimando las condiciones del personal en lapsos de tiempo. Las ventajas de la planeación y requerimiento de personal son:

- a. Permitir ubicar a la persona indicada en cada puesto, mejorando la utilización de los Recursos Humanos.
- b. Buscar suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la empresa.
- c. Disminuir la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa, coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

1.2.1.1. Su administración

“La administración de la planeación de los Recursos Humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

¹ Administración de Personal y Recursos Humanos, Werther, Jr. Davis, año 2000; Pág. 156.

Planificar el personal significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en los aspirantes y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar el perfil que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad”².

1.2.1.2. Funciones

Actualmente el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al vecino, pero en la actualidad vemos que en Latinoamérica las ciudades se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Deben estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo.

“La función esencial del departamento de Recursos Humanos es que se logre competir y alcanzar las metas de un mundo moderno, por lo que deben de estar bien las instituciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población.

² ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 251

Los Recursos Humanos se deben entender como la parte más importante de la empresa y para apoyar al personal se deben trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades”.

Para lograr resultados favorables se debe tomar en cuenta sus propios talentos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la empresa y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de Recursos Humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que se estén presentando en el mundo.

Cuando una empresa mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en utilizar de manera más eficaz y eficiente los recursos disponibles y en especial el Recurso Humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad”³.

1.2.1.3. Importancia

La planeación de Recursos Humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación del talento humano representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una empresa debe creer en el valor de la planeación de Recursos Humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. La planeación de estos permite lo siguiente:

- a. Suministra a la empresa el personal en el momento adecuado.

³ Werther, Jr. Davis. Administración de Personal. Pág. 245

- b. Permite a la empresa asegurarse que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- c. Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- d. Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento.
- e. Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- f. Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la empresa para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- g. Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados.
- h. Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una empresa, hace que la planeación de Recursos Humanos tenga un papel primordial.

1.2.1.3.1. El empleado

La administración de los Recursos Humanos es un poderoso medio que permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la empresa. Para que las fuerzas del trabajo se puedan mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades de los empleados. De otra manera es posible que la empresa empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

1.2.1.3.2. La organización

La importancia de la empresa está enfocada en los Recursos Humanos y debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, es solamente un instrumento para que la empresa logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos está para servir a la empresa para el cumplimiento de sus funciones.

Además, mantener la contribución de este departamento en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa es otro de los objetivos fundamentales de la administración de personal. Cuando las necesidades de la empresa se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

1.2.1.3.3. El entorno

La buena fe y lealtad entre las partes (obrero-patrón) son principios indispensables para un desarrollo adecuado de las relaciones laborales, repercutiendo en un ambiente agradable de trabajo. Se debe contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, esto permitirá elevar la productividad, competitividad y obtener un valor agregado empresarial.

Los trabajadores deberán asumir su responsabilidad en el entorno de la empresa, así como en los puestos de trabajo, el compañerismo y el respeto a las autoridades es esencial en un ambiente laboral, el cual contribuye al buen desempeño de las actividades.

Las asociaciones deben velar por el mejoramiento, tanto de la empresa como de los empleados y mantener una actitud de respeto. Deberán llegar a acuerdos que satisfagan las necesidades empresariales y de los trabajadores.

1.3. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un proceso que permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de reclutamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada, toda empresa que desconoce este proceso le implica un costo oculto.

“El reclutamiento de personal implica un proceso que varía según la empresa, el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa”⁴.

Para lograr su cometido, el reclutamiento del recurso humano debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se debe realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la empresa, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

1.4. Selección de personal

El mercado laboral requiere personas dinámicas, con liderazgo y capacidades de aprendizaje, creativas y capaces de proponer a los desafíos organizacionales. El proceso de selección de personal permite encontrar al

⁴ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 187

individuo especializado para el cargo indicado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprenden tanto la recopilación de información sobre los aspirantes a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

El esfuerzo planeado y continuo de la Dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño de la empresa mediante una selección efectiva.

Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de selección de personal, los cuales deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá. Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe identificar los objetivos de capacitación y desarrollo.

1.4.1. Principios

Para los principios de selección se debe tomar en cuenta lo siguiente:

A. Colocación

Es común que se cuente solamente con un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los Recursos Humanos de la empresa por medio del descubrimiento de habilidades y actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la empresa.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto

por otras características personales, es necesario descubrir otras competencias que puedan ser requeridas en otra área de la empresa o en otra ocupación dentro de la misma.

B. Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la empresa como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la empresa se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural y político.

De esta forma se cumplirá con los objetivos sociales lo que contribuye a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador de la empresa en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus competencias a través de una escolaridad adecuada, etc. en resumen en este caso lo mínimo que puede hacer la empresa para corresponder es proporcionar esta orientación.

1.4.2 Parámetros

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental.

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resulta no solo éticamente inconsistente, sino también de alto riesgo.

Una contratación con falta de criterio profesional introduce a la empresa a una persona que no sólo no será idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal. Por lo que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación efectiva de personal.

1.5. Mercado laboral

El mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios. El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de Recursos Humanos está constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de Recursos Humanos por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades. Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir la situación siguiente:

1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.

Cuando esto se da, sucede lo siguiente:

- i. El reclutamiento es más demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
- ii. Los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.

- iii. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.
- iv. Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
- v. Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores sueldos.
- vi. Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el volumen de oferta y el número de candidatos.

3. Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más aspirantes buscando empleo, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación produce consecuencias para las empresas como:

- I. El reclutamiento presenta un rendimiento elevado cuando atrae un gran volumen de candidatos, lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.
- II. Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes
- III. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
- IV. Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mayor el número de aspirantes en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento humano dentro de una empresa es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con los individuos, ni existe una solución ideal para los problemas de las organizaciones.

Lo que se hace en esta empresa es: estimular la tolerancia, comprensión, confianza y las capacidades positivas existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Esta estrategia de la estructura de la empresa está vinculada con la conducta de cada empleado como individuo y como grupo que integra dicha industria, el comportamiento organizacional ha fortalecido las interrelaciones que se dan entre los mismos; en consecuencia la optimización de los recursos lo cual favorece tanto trabajadores como a la empresa.

Todo esto incluye una política que tiene como objetivo el mejoramiento de la eficacia. El comportamiento del personal administrativo de la empresa estimula a los empleados a demostrar sus competencias, las cuales tienen relación con los conocimientos, habilidades y aptitudes. Asimismo le da la oportunidad al trabajador de conducirse dentro de la empresa con responsabilidad, disciplina y honestidad.

Además, el personal se siente motivado y esto repercute en su relación con los jefes de departamento mejorando la productividad, la comunicación, la disminución de conflictos y la tensión en el trabajo.

2.2. Funciones de la empresa

La empresa dedicada a la fabricación de cajas de cartón y sus complementos, se ha desarrollado tanto en el mercado interno como externo, realiza controles periódicos en lo que respecta a los procesos de producción, lo que asegura una mayor confiabilidad en la entrega de los pedidos, esta función hace de esta organización una industria líder en esta rama. Las funciones básicas de la empresa son:

- a. Ofrecer un excelente servicio
- b. Excelente calidad utilizando buena materia prima
- c. Puntualidad en entregas
- d. Precio competitivo
- e. Asesoría de diseño

2.3. Características de producción

Las cajas de cartón corrugado se fabrican con una composición de papeles adaptada a las necesidades del cliente, para una mayor resistencia a la compresión, se fabrican doble o triple, este tipo de cajas es la indicada para el transporte de productos para la exportación o aquellos cuyas características de peso requieren mayor resistencia.

El color natural de la caja está dado por el tipo de papel interno y externo utilizados, existiendo dos opciones básicas: papel marrón (llamado también kraft) o papel blanco. La resistencia de la misma está dada por el cálculo de una variable que es la resistencia a la compresión, la cual se calcula mediante tecnología específica para ese fin.

El tamaño de las cajas deberá adecuarse a las características del producto de modo de alcanzar el mayor nivel de optimización posible a la hora del transporte de los productos. Es importante tener en cuenta que existe una diferencia entre las medidas internas y las medidas externas, ya que, dependiendo del tipo de cartón utilizado, puede haber una variación significativa entre uno y otro tamaño. Al producir una caja de cartón, a la plancha se le aplican las siguientes modificaciones estructurales:

- a. Trazados: que forman las líneas de plegado,
- b. Tajados: que forman las aletas (tapas superiores e inferiores)
- c. Chapetones: para el pegado o el cocido.

2.3.1. Personal administrativo

La empresa cuenta con el siguiente personal administrativo:

a. Gerente general: Sus funciones consisten en:

- ✓ Representación de la empresa,
- ✓ Ejecución de las políticas empresariales,
- ✓ Aprobación de programas y presupuestos,
- ✓ Estudio de contratos,
- ✓ Relaciones públicas con los clientes, proveedores y otras empresas.

b. Gerente de Recursos Humanos:

- ✓ Formulación, coordinación y Revisión de las políticas de personal
- ✓ Someter a discusión las políticas de personal de la empresa con el ejecutivo.
- ✓ Velar por el cumplimiento de políticas y normas de la empresa en materia de personal con la ayuda de los jefes de línea.
- ✓ Interpretar las normas y políticas de personal,

- ✓ Auxiliar a la gerencia interpretando y explicando las actividades y los puntos de vista del personal,
- ✓ Asesorar y auxiliar a los demás jefes de línea.
- ✓ Proporcionar el personal adecuado a la empresa,
- ✓ Reclutar, seleccionar y capacitar el personal,
- ✓ Evaluar puestos y récord del trabajo del personal.

c. Asistencia de Recursos Humanos:

- ✓ Representar al jefe ante el personal de la empresa,
- ✓ Realizar la correspondencia,
- ✓ Archivar toda la papelería a su cargo,
- ✓ Atender a las visitas que lleguen a la empresa,
- ✓ Responder las llamadas telefónicas.

d. Departamento de personal:

- ✓ Admitir el personal,
- ✓ Realizar la inducción a los nuevos colaboradores
- ✓ Ejecutar transferencias de empleados
- ✓ Analizar y aprobar las promociones del personal
- ✓ Analizar y realizar despidos
- ✓ Analizar y aprobar ajustes de sueldos,
- ✓ Calificar méritos,
- ✓ Descubrir la orientación vocacional de los empleados,
- ✓ Llevar los registros y estadísticas del personal.

e. Departamento de reclutamiento y selección:

- ✓ Reclutar
- ✓ Seleccionar
- ✓ Contratar al personal

- ✓ Realizar de las diferentes pruebas

f. Comercialización:

- ✓ Realizar investigación de mercados,
- ✓ Desarrollar productos,
- ✓ Fijar precios,
- ✓ Servir de canal de comunicación entre empresa y cliente,
- ✓ Promocionar productos,
- ✓ Vender y distribuir productos.
- ✓ Realizar seguimiento de la evolución del mercado y segmentos actuales o potenciales.

g. Contabilidad:

- ✓ Llevar la contabilidad de la empresa,
- ✓ Controlar inventarios,
- ✓ Administrar las facturas,
- ✓ Pagar los impuestos,
- ✓ Llevar el registro de sueldos y salarios.

2.3.2. Personal operativo

La empresa cuenta con el siguiente personal operativo:

a) Gerente de Producción:

- ✓ Velar porque el proceso de producción sea eficiente,
- ✓ Controlar el trabajo del personal de producción
- ✓ Atender los reclamos de los clientes
- ✓ Realizar las especificaciones del producto,
- ✓ Procurar las entregas a tiempo del producto terminado.

b) Supervisión de producción:

- ✓ Velar para que se cumpla la producción programada,
- ✓ Realizar programas de producción con supervisión de su jefe
- ✓ Supervisar el trabajo de los operarios
- ✓ Controlar que la materia prima sea suficiente
- ✓ Supervisar que las especificaciones del producto sea cumplidas
- ✓ Atender las llamadas de atención por defectos de especificaciones
- ✓ Llevar reporte diario.

c) Operarios:

- ✓ Atender las operaciones de las máquinas
- ✓ Realizar las actividades encomendadas
- ✓ Velar por las especificaciones del producto
- ✓ Avisar de cualquier problema al supervisor
- ✓ Mantener comunicación con sus compañeros de trabajo.

d) Ayudantes de operarios:

- ✓ Ayudar en las operaciones de las máquinas y a manual
- ✓ Estibar del producto terminado
- ✓ Avisar de cualquier problema al supervisor
- ✓ Mantener comunicación con los operarios.

e) Departamento de Mantenimiento:

- ✓ Mantener en buen estado: maquinaria, equipo y la planta en general,
- ✓ Crear programas de mantenimiento
- ✓ Supervisar el manejo, utilización del equipo, herramientas y repuestos.

f) Auxiliar de Bodega:

- ✓ Mantener el control de las bodegas de materia prima e insumos y las bodegas de producto terminado,
- ✓ Crear controles de inventarios de todos los productos, así como el movimiento del material de trabajo
- ✓ Recibir y entregar producto terminado.

g) Departamento de servicios varios:

- ✓ Mantener limpia y en orden las áreas de la empresa,
- ✓ Hacer limpieza de todas las oficinas.

2.3.3. Análisis de Pareto

Esta herramienta ayuda a la empresa a encontrar solución a problemas de distinta índole sin importar si son simples o complejos. De esta forma mejora la producción, con el uso del análisis de Pareto la fábrica de cajas de cartón se ha beneficiado con lo siguiente:

1. Identifica oportunidades para mejorar.
2. Identifica defectos para el análisis y mejora de la calidad.
3. Cuando existe la necesidad de analizar las causas de un problema en forma sistemática.
4. Analiza las diferentes agrupaciones de datos.

Ejemplo de un problema típico en la empresa, donde se utilizó el análisis de Pareto para solucionarlo.

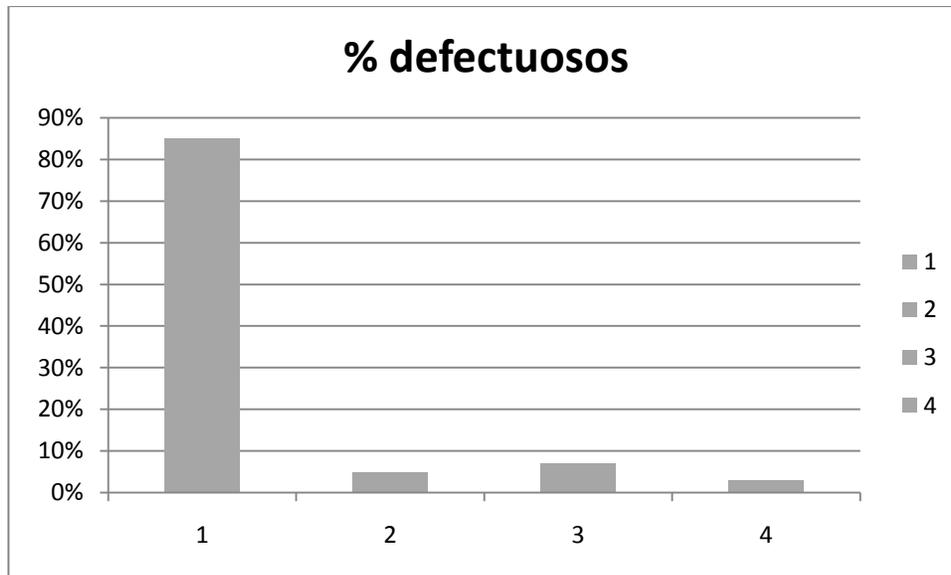
Problema:

Tenemos producto terminado de mala calidad:

Figura 2. Análisis de Pareto

% Defectuosos	Maquina	Turno
85%	1	1
5%	1	2
7%	2	1
3%	2	2
100%		

% Defectuosos	Máquina/ turno	No.
85%	M1/T1	1
5%	M1/T2	2
7%	M2/T1	3
3%	M2/T2	4



Fuente: Archivo de la empresa.

Fecha: Diciembre de 2009

Luego que se identificó el problema, se clasificó la producción por máquina y por turno y como se puede observar tenemos las siguientes posibilidades:

- ✓ Que alguna máquina esté en mal estado
- ✓ Que algún colaborador necesite capacitación.

Como podemos observar, la máquina uno es la que genera el 90% de producto defectuoso, y el 85% del mismo se produce en el turno uno, por lo tanto, si la misma máquina en el turno dos solo genera 5% de producto con defectos entonces, la máquina no está en mal estado.

Por lo tanto, se concluyó que el operador de la máquina uno en el turno uno necesita capacitación.

2.4. Formas de dotación de personal utilizadas actualmente

Para la empresa la dotación de personal es importante por lo que toma en cuenta particularmente las competencias y actitudes de los candidatos que aplican para un cargo.

La forma de dotación de personal de la empresa en principio es a través del reclutamiento interno, de no haber candidatos se procede al reclutamiento externo. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las condiciones externas influyen en gran medida en la dotación de personal. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia.

La empresa se inclina más por el reclutamiento externo para la dotación de personal para:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la empresa. El ingreso de Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y

diferentes enfoques. Con el reclutamiento externo, la empresa como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras organizaciones.

- b. Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la empresa, sobre todo cuando la política es recibir personal especializado.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal realizada por otras empresas o por los propios candidatos.
- d. Se obtiene resultados de desempeño a corto plazo.

Las políticas de promoción externa que la empresa usa inciden en las siguientes técnicas de reclutamiento:

- I. Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- II. Contactos con asociados gremiales
- III. Contactos con universidades
- IV. Contacto con otras organizaciones que operan con los mismos objetivos
- V. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento entre otros.

2.5. Evaluación y carrera administrativa

La empresa está evaluando la carrera administrativa constantemente basado con el ordenamiento de sus funciones y figuras organizativas con la finalidad de hacer más efectiva y dinámica su gestión.

La carrera administrativa comprende un conjunto de mapas con las rutas aprobadas de traslados, ascensos y promociones a las que puede optar el personal, a través del desarrollo de conocimientos y habilidades, en combinación con los resultados alcanzados por las personas, en materia de competencias y evaluación del desempeño.

Con esta nueva estructura organizativa y con el objetivo de crear las reglas de orden técnico y administrativo que respondan al dinamismo de la empresa; se hará un estudio para la reestructuración de puestos y salarios, en virtud del ordenamiento necesario para establecer las rutas de carrera. Así mismo, integrar un modelo de gestión del recurso humano basado en competencias, como base para establecer el desarrollo de los empleados.

La carrera administrativa es el proceso de traslado, promoción y retención de los trabajadores, para garantizar la efectividad en la ejecución de las actividades, la cual está enfocada al desarrollo del capital humano y el logro de metas a través de indicadores de desempeño, mediciones periódicas y acciones que aseguren los resultados individuales, de grupo y organizacionales

Para este caso no se tiene fecha para la implementación, pues este proyecto se encuentra en estudio.

2.5.1. Remuneración actual

La remuneración actual se efectúa por medio de depósito monetario de un banco del sistema, esta forma proporciona al trabajador seguridad. Además de la remuneración se tiene considerado los siguientes beneficios:

- a. Servicio de bus
- b. Almuerzos a bajo costo

2.5.1.1. Contratación

La contratación del personal se realiza en base al Código de Trabajo aprobado en el año 2009, mediante el Decreto 14-41, en donde se especifican todas las prestaciones a las que por ley el trabajador tiene derecho durante el tiempo en que su contrato esté vigente. La misma se elabora con apego a la ley para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la

empresa. La duración del contrato es por tiempo indeterminado. En este documento se establecen los siguientes enunciados:

- a. Obligaciones y derechos del trabajador
- b. Jornada laboral
- c. Puesto
- d. Funciones
- e. Salario mínimo (Art. 113 Cód. Trab. Reformado por Art. 3 dto. 18-2001 de C. de la R.)
- f. Bonificación (Dto. 42-92).
- g. Prestaciones laborales
- h. Indemnización
- i. Vigencia del contrato

2.5.1.2. Sueldos y salarios

Los sueldos y salarios, que otorga la industria de producción de cajas de cartón constituyen las medianas ofertas respecto al mercado. Es por ello que existe conformidad entre el personal, pues, los salarios de los trabajadores se encuentran relativamente en el sueldo promedio que los del personal de las empresas privadas, por esta razón el personal da sus mayores esfuerzos y se siente motivado. Los sueldos mensuales se encuentran en los siguientes rangos:

Tabla I. Tabla de salarios

Puesto de trabajo	Sueldo mínimo	Sueldo máximo	Sueldo promedio
Jefatura de departamento	Q8,000.00	Q10,000.00	Q9,000.00
Personal administrativo	Q2,500.00	Q3,500.00	Q3,000.00
Personal operativo	Q2,300.00	Q3,000.00	Q2,650.00
Personal de servicio	Q1,800.00	Q2,500.00	Q2,150.00

Fuente: Archivo de la empresa.

Fecha: Diciembre de 2009

2.5.1.3. Prestaciones

El plan de prestaciones es favorable para los trabajadores de la empresa, ya que por ley existe la indemnización y prestaciones laborales al momento de finalizar el contrato y aparte la empresa tiene entre estas el almuerzo a bajo costo y el servicio de bus. Las relaciones entre trabajadores y la empresa están regulas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo Artículo 102 se establecen las prestaciones laborales mínimas.

Asimismo, en el Código de Trabajo vigente mediante Decreto. 14-41, se desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales; según el Marco Jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador esta bajo las ordenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito no obstante debe ser obligatorio.

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

A. Bono 14

La bonificación anual o bono 14, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Es pagado en el mes de julio de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año se paga en forma proporcional, según lo indica el Código de Trabajo en su Decreto 42-92.

B. Aguinaldo

Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho los empleados de la industria desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Es pagado en el mes de diciembre de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año se paga en forma proporcional. Esto está regulado por el Código de Trabajo en su Decreto 76-78.

C. Vacaciones

Los empleados de la empresa en estudio, después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, les otorgan un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles. En el momento en que inicia las vacaciones se extiende una constancia del goce de los mismos. Las vacaciones no son compensables en dinero, solo para efectos del cálculo de la indemnización.(Cap. 4, Art. 131,132,133 del Cod. de Trabajo vigente)

2.6. Inducción

La inducción de personal en la empresa es realizada por los supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar

el programa de inducción, el trabajador llena un formato, para dar una opinión sobre el proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la empresa es sometido a este proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

Se informa lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

2.7. Capacitación

La capacitación es uno de los temas de importancia en la empresa en estudio, la cual está consciente de la respuesta a una necesidad de las comunidades laborales.

La capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes de personal ha beneficiado a todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo a través de procesos de enseñanza-aprendizaje.

La capacitación como impulso de la modernización de la gestión de la empresa se traduce en trabajadores más productivos y por ende, una mayor competitividad de la empresa. Las Políticas de capacitación de la empresa fueron agrupadas en torno a los aspectos considerados como relevantes que a continuación se describen:

A. Optimización de los recursos

La capacitación debe contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos. El uso de estos se debe optimizar, de acuerdo a las prioridades y contratando aquellas ofertas que más convengan al servicio, por su precio y calidad. Los aportes asignados a capacitación no siempre son suficientes para cubrir todas las necesidades, y en ciertos programas extraordinarios, se debe emprender iniciativas de autofinanciamiento, financiamiento parcial o contribuciones voluntarias, que contribuyan a aumentar el desarrollo del personal.

La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo, y de objetivos organizacionales, por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo.

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

B. Deben ser el reflejo de la misión y los objetivos estratégicos

Los planes y programas de capacitación dependen y están determinados por la política de Recursos Humanos y ésta a su vez se basa en las políticas y los objetivos estratégicos. El sistema de capacitación responde a las metas fijadas por la empresa y los programas reflejan las necesidades y prioridades para un periodo determinado. Estas necesidades se refieren por igual a las necesidades de capacitación.

C. Debe estar basada en el marco de la planificación

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

D. Debe corresponder a la función del empleado

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

E. Debe ser continuo e integral

El personal debe acceder a ella permanentemente y cada vez que la requieran. Su carácter integrador se expresa, en que aparte de buscar el mejoramiento del desempeño también debe apoyar el desarrollo individual y del grupo, preocuparse de las escalas de valores, así como de las expectativas personales y de la seguridad y satisfacción en el trabajo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

F. Deber ser un agente de cambio

La capacitación, como agente de cambio, debe promover una mejora en la conducta de las personas, y por sobre todo, cambios organizacionales y transformaciones en la cultura organizacional. De hecho, debe adelantarse y preparar a los individuos y a la empresa para que se adapten y enfrenten de la mejor forma las futuras innovaciones culturales, económicas y tecnológicas.

G. Es una forma de invertir en los empleados

Las acciones de capacitación deben ser consideradas como proyectos de inversión en capital humano, los cuales tienen que ser evaluados y administrados como cualquier otro proyecto, dentro de un plan estratégico de la empresa. De ahí, que deben definirse no sólo sus costos sino que también los beneficios concretos y la rentabilidad de la inversión, según los resultados observables y medibles.

2.8. Desarrollo

La empresa desarrolla a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal. Con el desarrollo del Recurso Humano las autoridades consideran los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo:** tiene que ver con la estructura de los puestos a desempeñar por los entrenados. Estos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.

- b. Acompañamiento:** el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

2.9. Procesos del sistema administrativo

La actividad administrativa se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad como lo son:

- a. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de la empresa.
- b. Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos empresariales.
- c. Proporcionar a la empresa una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- d. Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- e. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- f. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- g. Alcanzar su más alto nivel en la realización tanto del trabajador como del patrón.
- h. Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

Para este caso se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- i. Planeación
- ii. Organización
- iii. Integración
- iv. Control

Con este sistema la empresa busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, así como el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

2.9.1. Planeación

En la empresa la planificación está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia en cuanto a la planeación ha traído beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización del desperdicio.

Así mismo ha dejado utilidades, crecimiento, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio, eficiencia y estabilidad financiera. La planificación se hace semanal y mensualmente en forma formal y diariamente en forma informal.

2.9.2. Organización

En este lugar la organización está basada en asignar a cada colaborador una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad, comunicación y coordinar el trabajo de los trabajadores, asimismo se toma en cuenta tres factores:

- a. Identificación de las actividades
- b. Agrupación de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. La asignación de cada agrupación a una autoridad necesaria

2.9.3 Integración

La integración de personal consiste en dotar a la empresa de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo. La integración del recurso humano, mantiene ocupados los puestos

en la estructura organizacional con personal competente y es realizada de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral
- b. Determina el número de personas disponibles
- c. Recluta personal
- d. Selecciona candidatos para los puestos
- e. Asigna candidatos
- f. Asciende personal
- g. Evalúa personal
- h. Planea carrera profesional
- i. Remuneración
- j. Capacitación

2.9.4. Dirección

Cada departamento de la empresa tiene una dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada Dirección de los departamentos son:

- a) Comunicación
- b) Supervisión
- c) Autoridad

Cada Dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento del colaborador, y encamina su trabajo hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado se ha

desarrollado en forma adecuada. En general la empresa dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

2.9.5. Control

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual y organizacional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes, para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes:

- a. Medición del desempeño: A través de observación personal
- b. Comparación: Para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- c. Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL

3.1. Criterios de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección es de mucha importancia, el cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos eligiendo a las personas idóneas para ocupar un puesto.

Por medio de la selección de personal la empresa puede detectar quien tiene mayor posibilidad de ser contratados para realizar eficazmente el trabajo que se le asigne.

Por tal razón, se propone que dicho proceso debe implicar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Ya que cuando la selección no se realiza correctamente el departamento de Recursos Humanos no logra sus objetivos.

Los pasos del proceso de reclutamiento y selección cambian de acuerdo con la magnitud de la empresa, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor también varían.

Los aspectos más importantes de un programa de reclutamiento y selección de personal hacen énfasis en tres principios fundamentales que son colocación, orientación y ética profesional.

Colocación: Tarea primordial que trata de incrementar los Recursos Humanos de la empresa, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en beneficio propio y de la empresa, en tal sentido se evaluará a cada aspirante para detectar el área de la empresa en que puede desarrollarse con mejores resultados.

Orientación: El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.

Ética profesional: Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección de personal y debido a esto deben cumplir de forma constante con los principios éticos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar a la empresa.

3.1.1. Necesidad de recursos

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente.

Al cumplir las demandas de las necesidades de los recursos queda establecido que el estudio sistemático de las labores pueden conducir considerables mejoras en la efectividad y en la eficiencia.

3.1.2. Planeación

Conforme una empresa crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de Recursos Humanos a futuro y determinar en forma sistemática la provisión así como la demanda de empleados que serán necesarios es un reto que el departamento de Recursos Humanos debe

resolver, planeando sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Por ello es necesario identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo. Las ventajas de la planeación y requerimiento de personal son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en cada puesto, mejorando la utilización del Recurso Humano.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la empresa.
- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Permite conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros puestos.
- e. Facilita ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa, coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.1.3. Entorno de reclutamiento

Para la planeación y requerimiento de personal se propone considerar su entorno, los límites del mismo se originan en la empresa, el reclutador y el medio externo. Los elementos del entorno de reclutamiento que deben considerarse son:

- a. Disponibilidad interna y externa de Recursos Humanos
- b. Políticas de la empresa
- c. Planes de Recursos Humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

3.1.4. Políticas de la organización

La implementación del sistema debe estar enfocada a garantizar las oportunidades de acceso a los servicios, por medio de las directrices de la alta gerencia, ya que estas vienen a ser un eje trascendental para el cumplimiento de los objetivos, alcanzar las metas, bienestar para los trabajadores, haciendo que se cumpla la visión y la misión de la empresa.

Las políticas proporcionan la calidad del servicio expresada en la excelencia en todas las acciones del sistema organizacional, desarrollando una gestión descentralizada y desconcentrada, involucrando a los diferentes sectores en el desarrollo de los objetivos y la atención ágil y eficiente de las necesidades.

Se propone considerar políticas de Recursos Humanos con el objetivo de lograr uniformidad en ciertas áreas para mantener y mejorar la imagen organizacional. Las políticas son las siguientes:

- a. Compensación:** Fijar niveles de compensación para asegurar el principio de equidad.
- b. Contratación:** Considerar la posibilidad de contratar personal de medio tiempo para crear un vínculo con ellas para posteriormente promover una contratación completa.
- c. Promoción interna:** Cuando se presenta un puesto vacante, los actuales empleados reciben la primera opción.

3.2. Descripción de puestos

Se debe tomar en cuenta que la descripción de puestos está orientada al contenido del cargo, en tanto el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el mismo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto enumera las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Asimismo, detalla las funciones o tareas, la forma de la ejecución de los métodos orientados a la aplicación de funciones o tareas así como los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El análisis y la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos de esta propuesta son:

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- b. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- c. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- d. Diseñar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

3.2.1. Especificación

La especificación de las características que necesita el colaborador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en posiciones incómodas durante el lapso considerable y la coordinación muscular indispensable para efectuar cualquier operación.

La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Estos requisitos incluyen factores como:

- a. Formación académica
- b. Experiencia
- c. Capacitación
- d. Habilidad

Estos requisitos ayudarán a enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

3.2.2. Perfil del puesto

Los datos del perfil que se propone para el recurso humano en la empresa son los siguientes:

- ✓ Plaza: Descripción del puesto
- ✓ Salario: Salario del puesto
- ✓ Ubicación de trabajo: Lugar donde desempeñará sus funciones
- ✓ Objetivo del puesto: Cumplimiento de los procedimientos establecidos para la realización de las tareas.

- ✓ Función principal: Participación en la tarea específica en la transformación del producto.
- ✓ Requisitos mínimos: Nivel académico de determinada especialización y experiencia en puestos similares.

Personal administrativo

- a. Sexo: No aplica
- b. Escolaridad: Nivel diversificado con especialidad en su área
- c. Estudios universitarios en cualquier área
- d. Manejo de computación
- e. Experiencia: 1 año en puesto similar
- f. Ordenado
- g. Responsable
- h. Proactivo
- i. Acostumbrado a trabajar bajo presión

3.2.3. Descripción

En la descripción del puesto se relacionan las obligaciones, ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una empresa a otra; sin embargo se propone que debe usarse al menos tres partes:

- a. El nombre del puesto
- b. Identificación
- c. Obligaciones

La descripción de puestos es valiosa para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista de la empresa, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos

entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Asimismo, establecen el derecho a los directivos de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido. La descripción del cargo comienza con una sección de identificación incluye cuestiones como:

- I. Ubicación del puesto
- II. Puesto al que reporta
- III. Fecha de la última revisión de la descripción

3.2.4. Requerimiento

El requerimiento conduce a la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? a niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica importante.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Por lo antes expuesto, se propone determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto, como única alternativa para obtener candidatos adecuados. Para desempeñar este cargo es esencial responder a lo siguiente:

- a. ¿Qué es necesario hacer?

- b. ¿Qué es necesario saber?
- c. ¿Qué es necesario aprender?
- d. ¿Qué experiencia es realmente relevante?

3.2.5. Identificación

Antes de obtener información específica, se debe identificar los distintos puestos que existen en la empresa. Se debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

También se debe tener acceso a los registros anteriores para identificar los puestos de la empresa. Se debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes para la identificación de estos.

3.3. Promoción sobre vacantes

El programa de promoción sobre puestos vacantes ayuda a cada empleado, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar estos. Los requerimientos de la plaza se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no incluyen todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles superiores, así como los puestos gerenciales. Por otro

lado son muy efectivas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de producción y administración. Se propone los siguientes criterios basados en:

- a. **El mérito del empleado:** Esta promoción está basada en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.
- b. **La antigüedad:** la cual se entiende como el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa, la ventaja de este enfoque es que es objetivo.

3.3.1. Políticas y principios

Las políticas y principios de selección son parte de una implementación efectiva. Se debe considerar la colocación y la orientación del empleado.

A. Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los Recursos Humanos de la empresa por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la empresa.

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la empresa o en otra ocupación dentro de la misma.

B. Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la empresa como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la empresa se encuentra dentro de

un sistema económico, social, cultural, político y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Cuando no es posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes o capacidades que debe adquirir para ser un candidato elegible.

3.3.2. Planes de Recursos Humanos

Ayudan a determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, se puede planear sus labores administrativas. La planeación de Recursos Humanos permite al departamento suministrar a la empresa el personal competente.

Los planes de Recursos Humanos requieren inversión de tiempo, personal y presupuesto. Con la implementación de la planeación y requerimiento de personal, basado en un sistema de selección efectiva, En la empresa se persiguen las ventajas siguientes:

- a. Mejora la utilización de los Recursos Humanos.
- b. Permite la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la empresa.
- c. Economiza las contrataciones.
- d. Expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Ayuda a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.4. Integración del personal

Para la integración de personal se propone las siguientes técnicas:

Asignación de salarios. Lograr que todos los trabajadores se vean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del

trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

Asignación de funciones. Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de salarios. Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos. Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Incentivos y premios. Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Control de asistencia. Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, empresa, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticos procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

Con este proyecto se pretende que la administración del Recurso Humano asigne a las personas ideales en cada puesto, para cumplir con las funciones de producción y administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia.

3.4.1.Desarrollo

El desarrollo y la supervisión del personal es un factor importante en la implementación de la planeación y requerimiento de personal, esto corresponde a cada departamento o unidad y será supervisado por el Gerente General.

Con este sistema de Recursos Humanos se busca estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de administración Pública (INAP) o Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) los cuales vienen a beneficiar no sólo en conocimientos de los trabajadores sino el desarrollo de la empresa.

Los trabajadores certificados tienen créditos como trabajadores especializados. Además de esto, las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso productivo y administrativo, como lo son, materia prima, insumos de oficina y una oficina automatizada hacen de esta una empresa exitosa.

3.4.2. Evaluación

El sistema de evaluación y promoción es una herramienta útil que necesitaría únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal.

El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el director de cada unidad o departamento, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal. Con esta propuesta se busca lo siguiente:

- a. Mejorar el desempeño: Mediante la retroalimentación del desempeño se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la empresa.
- b. Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente indica la necesidad de volver a capacitar al empleado
- c. Errores en el diseño de puestos: El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción de puestos.

3.5 Remuneración

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la administración de Recursos Humanos. La planeación de los Recursos Humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Determinación de la escala salarial

Para la determinación de la escala salarial se propone el análisis de los puestos de trabajo, enumerando detalladamente las tareas y responsabilidades que la conforman, de esta manera diferenciar un cargo de los otros. Para tal caso se debe incluir:

- a. Cuáles son las funciones del empleado
- b. Cuándo hace el empleado estas funciones.
- c. Por qué el empleado realiza dichas funciones.

d. Cómo hace el empleado sus funciones.

Después de la descripción del puesto se debe hacer un análisis del mismo, el cual especifica las cualidades que debe tener el factor externo al cargo como tal, los cuales están formados básicamente por el perfil con el que deberá cumplir el futuro ocupante. Este análisis debe incluir:

- I. Requisitos intelectuales
- II. Requisitos físicos
- III. Responsabilidades implícitas
- IV. Condiciones de trabajo

Requisitos intelectuales

Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el puesto de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- a. Instrucción básica.
- b. Experiencia necesaria.
- c. Adaptación al cargo.
- d. Iniciativa necesaria.
- e. Actitudes necesarias.

Requisitos físicos

Los requisitos físicos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- a. Esfuerzo físico necesario.

- b. Capacidad visual.
- c. Destreza o habilidad.
- d. Constitución física necesaria.

Responsabilidades implícitas

La responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además de el trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta de el trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial. Esto incluye las siguientes responsabilidades:

- a. Supervisión de personal
- b. Material, herramientas o equipos.
- c. Dinero, títulos, valores o documentos.
- d. Contactos Internos o externos.
- e. Información confidencial.

Condiciones de trabajo

Las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos

Perfil salarial

El perfil salarial que la empresa debe otorgar está constituido por las ofertas respecto al mercado, los sueldos mensuales dependen de los puestos y se propone los siguientes rangos:

Tabla II. Tabla de sueldos

Puesto de trabajo	Sueldo mínimo	Sueldo máximo	Sueldo promedio
Profesional administrativo	Q11,000.00	Q15,000.00	Q8,000.00
Profesional operativo	Q7,000.00	Q9,000.00	Q8,000.00
Técnico administrativo	Q3,500.00	Q6,500.00	Q5,000.00
Técnico operativo	Q3,000.00	Q5,500.00	Q4,250.00
Asistente administrativo	Q2,800.00	Q3,200.00	Q3,000.00
Personal de servicio	Q2,000.00	Q2,800.00	Q2,400.00

3.6. Capacitación

Es un proceso educativo a corto plazo que utiliza procedimientos que previamente sean planeados, sistemáticos y organizados mediante los cuales el personal adquiere los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para el mejor desempeño y el logro de las metas empresariales.

Los métodos más comunes de capacitación que se proponen son:

- a. En el trabajo
- b. Por demostración
- c. Por simulación

3.6.1. En el trabajo

Este método de capacitación se debe llevar en el puesto de trabajo. Se calcula que por lo menos el 90% de todos los conocimientos laborales se adquieren mediante este método de capacitación. Es difícil señalar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo.

Estos procedimientos son informales y fortuitos, mientras que otros son formales y sistemáticos. Se propone que se use la observación y la práctica, que son técnicas informales, son de las fuentes principales de conocimientos por capacitación en el trabajo. Una persona puede aprender su trabajo sencillamente observando a otros hacerlos y realizando la práctica repetidamente.

Al empleado antiguo se encargará de enseñarle al empleado nuevo para que este aprenda. La principal responsabilidad de la capacitación en el trabajo le compete al supervisor inmediato.

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

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar conocimientos y habilidades que puedan aprenderse en pocos días o semanas. La ventaja es que el empleado aprende con el equipo real y al ambiente verdadero de su trabajo.

3.6.2. Por demostración

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

Las demostraciones son un método de capacitación muy eficaz para trabajos de niveles inferiores, medios y repetitivos debidos a varias razones. Una de estas es que de todos los sentidos la vista es el más utilizado para el aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de las demostraciones suele combinarse con otros elementos de aprendizaje como conferencia, ilustraciones, textos y discusiones. La demostración parece especialmente apropiada como una técnica de capacitación, pero también puede usarse para fines de desarrollo administrativo.

3.6.3 Por simulación

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

Las numerosas variedades de las técnicas de juegos comerciales, ahora tan populares también son en síntesis simulaciones comerciales. La idea de simulación implica una réplica física así como mental de las condiciones reales. Es común incluir aquí modelos de objetos de tamaño verdadero. Por lo general, la simulación es una técnica muy costosa, pero es útil e incluso necesaria cuando la práctica real en el trabajo pudiera causar una lesión grave, un error costoso, o la destrucción de materiales.

3.7. Plan de carrera

La planeación del capital humano es esencial para su participación, motivación y desarrollo pro-activo en la empresa, por lo que contar con planes precisos de desarrollo del capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional.

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica. Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito.

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos de trabajo que desempeña el trabajador durante su vida laboral, una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado determinado en un cargo, de esa forma los empleados deben planearla, ya que la responsabilidad recae sobre el interesado, aunque el departamento de Recursos Humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la planificación y realizar lo necesario para llegar a dónde quiere llegar.

La carrera profesional no debe apoyarse solo en los esfuerzos individuales, la empresa debe poseer objetivos determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen o conduzcan a objetivos ajenos a la empresa.

Se debe considerar que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades. Para que los empleados se desempeñen profesionalmente en la empresa, para lo cual se debe ofrecer lo siguiente:

- a. Igualdad de oportunidades
- b. Apoyo del jefe inmediato
- c. Conocimiento de las oportunidades
- d. Interés del empleado
- e. Satisfacción profesional

El desarrollo de la carrera se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

- i. Obtención de mejores niveles de desempeño
- ii. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- iii. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la empresa
- iv. Oportunidades de progreso

3.7.1. La organización

El plan de la carrera profesional permite el desarrollo de futuras aptitudes que se fundamenta en la colocación del empleado en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

La empresa a través del departamento de personal debe llevar a cabo esta función, porque sus planes de Recursos Humanos les permiten conocer las necesidades futuras así como las oportunidades profesionales que ello significará. La empresa debe estar preparada para sostener:

- a. Centros de Información, que desarrollen facilitadores internos y que a través de ellos se contemplen entrevistas.
- b. Pruebas psicológicas, que orienten los intereses y competencias.
- c. Evaluaciones de desempeño, a través de calificaciones
- d. Plan de capacitación, para desarrollar sus competencias.
- e. Proyecciones de Ascensos, con la retroalimentación de sus superiores con relación a sus avances.

3.7.2. El empleado

Al planear la carrera profesional, el empleado debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano y no solamente los requisitos

de carácter profesional. Los aspectos familiares, emocionales, culturales y personales deben jugar un aspecto decisivo en esta planeación. Una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio consiste en llevar a cabo una auto evaluación lo más objetivo posible. Asimismo al empleado deberá proveerse de:

- a. Manuales con descripción de funciones, para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.
- b. Mapa de carrera, que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalcando que la antigüedad no avala los ascensos.

3.7.3. Ventajas

Poner en práctica estos programas genera las siguientes oportunidades:

- a. Permite coordinar las estrategias generales de la empresa con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa.
- b. Permite el desarrollo de empleados con promoción, ya que se puede estimar el talento latente de los Recursos Humanos.
- c. Facilita la ubicación internacional.
- d. Disminuye la tasa de rotación.
- e. Satisface las necesidades psicológicas del empleado, que puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

3.8. Dirección estratégica

La Dirección estratégica de Recursos Humanos, es necesaria para que la empresa alcance sus objetivos: contratar nuevo personal, adaptar sus competencias al trabajo, entre otros. Una buena gestión del Talento Humano puede constituir una ventaja competitiva para la empresa y es una tarea de

todos para todos: directores de personal, asalariados, representantes de los trabajadores y gerente general.

Todos estos factores indican la necesidad de tener en cuenta temas relativos al personal desde una perspectiva más proactiva y estratégica. Esta perspectiva viene definida por una serie de principios. Los Principios siguientes pueden ser considerados por la empresa:

- a. Énfasis en la importancia de los Recursos Humanos: porque son una fuente de ventaja competitiva.
- b. Perspectiva a largo plazo: el objetivo de la dirección es maximizar su contribución a la empresa y no minimizar sus costos, como reducir los costos de formación y capacitación.
- c. Papel crítico de los directivos de línea: los Recursos Humanos son responsabilidad de todos los directivos.
- d. Conexión con la eficiencia organizativa: debe incrementar el valor económico de la empresa.

3.8.1. Gestión de Recursos Humanos

La administración del talento humano en una época marcada por la competencia global y la demanda de personal cada vez más especializado, es una de las tareas fundamentales por lo que ha pasado a ocupar una de las competencias básicas de un gerente moderno.

El propósito de la misma es el de dotar a los participantes de las habilidades y conocimientos básicos en materia de administración de Recursos Humanos, que les permita enfrentar con éxito los problemas de gestión más comunes que ocurren en una organización. Se propone a la empresa tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Conocer la forma en que interviene la función de Recurso Humano en la estrategia general de la empresa y el proceso integral de la misma.

- b. Relacionar la estrategia de la empresa con los programas de cambio cultural bajo la acción de la función de Recursos Humanos.
- c. Estudiar las técnicas de desarrollo humano más importantes como son la selección y el reclutamiento de personal, la formación y el desarrollo de las personas, así como la manera en que se estructura un plan de vida y carrera.
- d. Adquirir la capacidad para analizar y evaluar puestos de trabajo. Medir el rendimiento de las personas y conocer la estrategia general para afrontar una negociación.
- e. Presentar las técnicas para la dirección de equipos de trabajo y la dinámica de grupos.

La gestión proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adoptan una perspectiva proactiva.

Al aplicar la perspectiva de sistemas, los gerentes operativos pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la empresa, el departamento de personal progresista y dinámico utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una empresa enfrenta.

3.8.2. Gestión por competencia

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo de la empresa debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir resultados, se proponen tres criterios básicos para un modelo de gestión por competencias:

- a. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- b. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
- c. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Las conductas de éxito son el soporte sobre el cual se construirán las competencias, ya que es a partir de la manera en que los talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, se interpreta qué características subyacen a las mismas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. La gestión por competencias tiene dos funciones estratégicas:

- I. Permite focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito.
- II. Provee criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

Validación de competencias

El empleado más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función, valorizando y potencializando a las personas, es por ello que para la validación de las competencias se debe buscar en los empleados:

- a. El capital intelectual
- b. El capital humano
- c. Talentos humanos

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas, perfil que al desarrollarse en la mayoría del personal, dará como resultado una empresa de alto desempeño, en la que todos interactúan dentro de una cultura estratégica organizacional.

Para la validación por competencia se debe apoyar en un esquema referencial en las áreas de liderazgo; válido para realizar una auto-evaluación de qué competencias la empresa domina y en cuáles debe hacer énfasis.

Figura 3. Cuadro de competencias

No.	competencias	
1.	Ser una persona de muchos recursos	Saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2.	Hacer lo que conoce	Ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
3.	Aprender rápido	Dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4.	Tener espíritu de decisión	Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5.	Administrar equipos con eficacia	Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6.	Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7.	Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas	Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8.	Estar orientado hacia el trabajo en equipo	
9.	Formar un equipo de talentos	Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10.	Establecer buenas relaciones en la empresa	Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11.	Tener sensibilidad	Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12.	Enfrentar los desafíos con tranquilidad	Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles
13.	Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal	Ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa
14.	Auto conocerse	Tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15.	Tener buenas relaciones	Ser agradable y dar muestras de buen humor.
16.	Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes opuestas (ejercer liderazgo y dejarse liderar), opinar y aceptar opiniones de los demás.

3.8.3. Políticas del personal

A fin de que el departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán seguirse sin distinción de puesto o rango. Se propone que las directrices de un sistema de gestión del talento humano sean:

- a. Contratar el personal que cubra de manera puntual los requisitos del puesto al cual están optando.
- b. Privilegiar la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- c. Contratar a personas que presenten una alta estabilidad laboral.
- d. Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- e. Las mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- f. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- g. Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- h. La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- i. El reglamento interno se aplica de manera directa e implacable, entendiendo que nadie puede ser favorecido.
- j. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- k. La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PLANEACIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL

4.1. Reclutamiento de personal

El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las empresas en determinado lugar o época.

En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo, en todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento en las organizaciones. Es por ello que en la implementación se deben analizar los elementos del entorno de reclutamiento como lo son:

- a. Disponibilidad interna y externa de Recursos Humanos
- b. Políticas de la empresa
- c. Planes de Recursos Humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

El reclutamiento implica un proceso que varía según la empresa, y como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la misma.

Para lograr los objetivos, el reclutamiento debe identificar suficientes candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se deben realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas.

4.1.1. Fuentes para el requerimiento del Recurso Humano

Las fuentes para el reclutamiento de personal son los medios de los que se vale la empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada, para ello se cuenta con la fuente externa e interna

4.1.1.1. Externa

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo están conformados por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas.

En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones, cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la empresa, cuando se presenta una vacante, la empresa intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Asimismo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Para la implementación de la propuesta de mejoramiento de planeación y requerimiento de personal de la empresa se debe considerar este tipo de reclutamiento por las siguientes razones:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la empresa. La entrada de Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la empresa como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- b. Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la empresa, sobre todo cuando la política es recibir personal que sea especialista igual o mayor que la existente en la empresa para cada puesto de trabajo.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren candidatos de afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- b. Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- c. Contactos asociados gremiales.
- d. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos.
- e. Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado.

- f. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento entre otros.

4.1.1.2. Interna

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables, número de personas y demanda del producto o servicio, está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la empresa.

Para la promoción interna se debe considerar los siguientes factores:

- a. Evaluación de desempeño: cada jefe o supervisor llevará un record del desempeño de las funciones, el cual consiste en una ponderación de 0 a 100 puntos
- b. Capacitación: se debe considerar las capacitaciones que ha recibido el trabajador.
- c. Experiencia: debe tener como mínimo 1 año de experiencia
- d. Aptitud para el cargo: el empleado debe aprobar con 75 puntos el examen de aptitud,
- e. Infracciones: no haber cometido infracción a las normas laborales

Cada factor tendrá una ponderación de 20%. Dentro de cada factor se podrán considerar subfactores, siempre y cuando la ponderación sea distribuida dentro de los mismos.

Con la aplicación de estos factores existirá motivación para los empleados ya que éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la empresa, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Además desarrolla espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren conocimientos, habilidades y aptitudes.

4.1.2. Métodos

Los métodos de reclutamiento de personal se citan a continuación:

4.1.2.1. Externo

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos disponibles o empleados que se encuentran laborando en alguna dependencia pública o privada.

Se debe considerar que la entrada de Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas, ya que renueva y enriquece los Recursos Humanos de la empresa y finalmente aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas.

Con la implementación de la propuesta de mejoramiento de planeación y requerimiento de personal de la empresa se usarán técnicas de reclutamiento o métodos por la empresa para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de Recursos Humanos más adecuadas. Los principales métodos de reclutamiento externo en esta implementación son:

A. Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. En el inciso 4.2.2; inciso F, pág.81, planeación de la entrevista, tiene como referencia un modelo de entrevista para empleados potenciales, independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de aspirantes para cualquier eventualidad.

Además, la empresa debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo.

B. Candidatos presentados por empleados de la empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La empresa que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado.

Al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la empresa y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de aspirantes de los empleados refuerza la empresa informal y crea condiciones de colaboración con la empresa formal, es importante mencionar que la recomendación no implica una contratación.

C. Canales o anuncios en la portería de la empresa

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad

a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, entre otros. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe llegar a él y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

D. Contactos con asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

E. Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales

Directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya puestos vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando material de comunicación a las instituciones mencionadas.

F. Conferencias y charlas en universidades y escuelas

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la empresa, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.

G. Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaz para identificar candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, que proporciona el medio de

comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

H. Agencias de reclutamiento

Proporcionan personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de profesionales; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo del método de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la empresa puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

4.1.2.2. Interno

En el método de reclutamiento interno se debe incluir, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

El inventario de habilidades que consiste en la información que genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden

ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. Para el método interno se debe basar en datos e informaciones relacionados con otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para lo cual se debe considerar lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección para su ingreso en la empresa.
- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

4.2. Proceso de selección

El mercado laboral requiere personas dinámicas, con liderazgo y capacidades de aprendizaje, creativas y capaces de responder a los desafíos empresariales. El proceso de selección de personal permite encontrar al individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la

eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y decisión entre dos variables.

Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprenden tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. Para este proyecto se debe implementar el proceso siguiente:

- a. Solicitud de empleo
- b. Entrevista
- c. Pruebas psicológicas
- d. Entrevista final
- e. Examen médico
- f. Decisión final

4.2.1. Solicitud de empleo

Las formas de solicitud del empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés, ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda empresa de tamaño medio o grande suele preparar su propia forma de solicitud. (Ver modelo de solicitud de empleo en apéndice A, pág. 125).

Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados. Para lo cual, la solicitud debe llevar los siguientes datos:

A. Datos personales

Al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, entre otros, el solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

En general, el lugar de nacimiento de un solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

La religión y la raza son factores que, afortunadamente, han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica inaceptable.

B. Empleo solicitado

Incluye el tipo de cargo, el puesto específico que solicita, la jornada de trabajo, la disposición de aceptar otra posición y pretensión salarial.

C. Preparación académica

Se debe identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

D. Antecedentes laborales

Solicitar a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.

E. Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos

El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental. Determinadas circunstancias muestran además que el aspirante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

F. Referencias

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No se recomienda emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes. Se debe requerir un máximo de tacto al inquirir sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta la actitud de su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predispuesto contra su ex subordinado.

G. Autenticidad

Se debe solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la firma aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese período la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

4.2.2. Entrevista

Es una conversación orientada en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. Es especialmente significativa porque se considera que los aspirantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores.

En este momento los candidatos pueden ser aptos, por lo menos teóricamente. Sin embargo cada gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas. Se necesita información adicional para indicar si el individuo está dispuesto a trabajar y puede adaptarse a esa empresa específica.

A. Objetivo del entrevistador en la entrevista

Los objetivos del entrevistador son los siguientes:

- a. La creación de un ambiente apropiado.
- b. La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante.
- c. Proporcionar información acerca del puesto y la empresa.
- d. La determinación del siguiente paso.

B. Objetivos del entrevistado

Los objetivos del entrevistado son los siguientes:

- a. Ser escuchados y entendidos.
- b. Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones.
- c. Ser tratados con justicia y respeto.
- d. Reunir información acerca del puesto y la empresa.
- e. Forjarse una decisión informal respecto al puesto.

C. Contenido de la entrevista

En la entrevista se deben incluir los siguientes:

- a. Logros académicos
- b. Experiencia ocupacional.
- c. Disposición para manejar responsabilidades.
- d. Cualidades personales.
- e. Habilidades Interpersonales
- f. Orientación de la carrera

D. Tipo de entrevistas

Para la entrevista según la situación se podrá usar:

- a. Entrevista no estructurada (no dirigida): Se formulan preguntas indagatorias y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia y estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación.

En este caso como su nombre lo indica son preguntas que no están estructuradas, el entrevistador inquiriere sobre diferentes temas con forme la entrevista progresa, las preguntas surgen en el momento y son de acuerdo a la situación del entrevistado. Este tipo de entrevista se aplica cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se contratará.

- b. Entrevista estructurada (dirigida o con patrón): Las preguntas están relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico. Incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad e inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. Este tipo de entrevista suele contener cuatro tipos de preguntas.
 - i. Preguntas situacionales.
 - ii. Preguntas del conocimiento del puesto.

- iii. Simulación de aspectos críticos del puesto.
 - iv. Preguntas de requerimientos del trabajador.
- c. Entrevista de descripción del comportamiento: Entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita omitir juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.

E. Métodos de entrevista

Para la entrevista pueden usarse los siguientes métodos:

- a. Entrevista frente a frente.
- b. Entrevista en grupo.
- c. Entrevista conjunta
- d. Entrevista con tensión

F. Planeación de la entrevista

Se debe elegir el lugar físico de la entrevista donde sea agradable como privado y garantizar un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe familiarizarse con los antecedentes del solicitante. Después de haber hecho una lista con los requisitos del puesto, es útil tener una lista de verificación de la entrevista que incluya estas posibles actividades.

- a. Comparar la solicitud y el currículum del solicitante con los requerimientos del puesto.
- b. Desarrollar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- c. Preparar un escenario paso a paso de cómo presentar el puesto, la compañía, la división y el departamento.
- d. Determinar cómo pedir muestras del comportamiento anterior del solicitante, no lo que pudiera ser el comportamiento futuro.

(Ver apéndice B, modelo de entrevista, pág 129)

G. El entrevistador y el proceso de la entrevista

El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad. Debe tener un conocimiento amplio de los requerimientos del puesto. Con el fin de generar el flujo de información necesaria, el entrevistador debe crear un clima que estimule al solicitante a hablar libremente.

H. Problemas potenciales de la entrevista

En la entrevista se debe evitar lo siguiente

- a. Preguntas indebidas
- b. Juicios prematuros
- c. Dominio del entrevistador
- d. Preguntas inconsistentes
- e. Tendencia central
- f. Efecto de contraste
- g. Prejuicios del entrevistador
- h. Carencia de capacitación
- i. Muestra de comportamiento
- j. Comunicación no verbal

I. El proceso de la entrevista:

La entrevista lleva el siguiente proceso:

- I. Preparación del entrevistador
- II. Creación de un ambiente de confianza
- III. Intercambio de información
- IV. Terminación
- V. Evaluación

a. Preparación del entrevistador. Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Las preguntas específicas que se debe usar en la implementación de este proyecto son las siguientes:

- i. ¿Cómo emplea el tiempo libre?
- ii. ¿Participa en actividades con la comunidad?
- iii. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
- iv. ¿Muchas gracias por preferir la empresa, ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
- v. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión actual?
- vi. ¿Conoce los productos y/o servicios de la empresa?
- vii. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
- viii. ¿Planea continuar sus estudios?
- ix. ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?
- x. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
- xi. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?

b. Creación de un ambiente de confianza. Corresponde al entrevistador esta tarea, tiene la obligación de representar a su empresa. Iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones telefónicas. Es importante la actitud, asentir con la cabeza, una actitud descansada, poco tensa y sonriente.

c. Intercambio de información. Se basa en una conversación, establecer confianza y adquirir información, puede empezarse la entrevista

preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta. Es importante evitar las preguntas vagas y abiertas.

- d. Terminación.** Cuando el entrevistador considera que ya está terminando su lista de preguntas o que el tiempo ha expirado, se procede a cerrar la sesión, puede resumirse los siguientes pasos del proceso de selección, ya sea comunicarse después telefónicamente o concertar una nueva cita.
- e. Evaluación.** Inmediatamente después de concluida la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

J. Errores del entrevistador

El entrevistador debe cuidarse de los siguientes errores.

- a. No se establece un clima de confianza
- b. omitir preguntas claves
- c. Guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea resultando en una evaluación subjetiva y sin validez.

K. Errores del entrevistado

El entrevistador debe conocer los errores más comunes cometidos por los entrevistados, a continuación se mencionan:

- a. Intentar técnicas distractoras
- b. Hablar en exceso
- c. Jactarse de los logros del pasado
- d. No escuchar y
- e. No estar debidamente preparado para la entrevista

L. Verificación de datos y referencias

EL profesional de los Recursos Humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales:

- a. El grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra
- b. El hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

4.2.3. Pruebas psicológicas

La aportación práctica de la administración de Recursos Humanos es la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Las pruebas a las que la empresa va a implementar en la selección del Recurso Humano constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo. Dichas pruebas proporcionan la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual es difícil averiguar por otros medios.

Las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, las pruebas de personal implican, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

La objetividad en las pruebas psicológicas tiende a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas

no tiene relación con las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de estas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Las pruebas psicológicas ayudarán al proceso de selección para integrar el Recurso Humano en la empresa y en esta se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Para ello se usarán diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran las pruebas de:

- a. Rendimiento
- b. Inteligencia
- c. Interés
- d. Aptitud
- e. Personalidad

4.2.3.1. Rendimiento

La prueba de rendimiento valorará el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia.

Ejemplo de pruebas de rendimiento

Las pruebas de rendimiento constan de diversos puntos, como por ejemplo:

- a. Preguntas verbales
- b. Ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas
- c. Exámenes prácticos del trabajo en cuestión

Consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes.

4.2.3.2. Inteligencia

La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás.

Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas.

Entre las pruebas más utilizadas para medir la inteligencia se encuentran: **Prueba Otis:** las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas fáciles.

Entre las características especiales de la serie están las siguientes: el principio de administrarse a sí mismo, es decir, de auto aplicarse la prueba con lo que elimina la necesidad de un examinador experimentado; un sistema sencillo de puntuación; distintos materiales para la prueba, entre otros. La prueba Otis evalúa la capacidad de razonamiento y lógica.

Prueba Wonderlic de personal: es una adaptación de la prueba Otis; se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos. Al igual que la prueba Otis la prueba Wonderlic mide la capacidad de razonamiento y lógica.

Ejemplo de prueba de Wonderlic

La prueba empieza con preguntas como la siguiente: De las cinco palabras abajo escritas, cuatro se parecen de alguna manera, cuál es la distinta de las otras cuatro?:

1) Contrabando; 2). Robo; 3). Soborno; 4).Trampa; 5). Venta

Naturalmente, la respuesta acertada es venta, porque las otras cuatro se parecen en que todas contienen un elemento de inmoralidad.

4.2.3.3. Interés

Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se

consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

En otros casos, la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos. Las pruebas de uso más común son el formulario de interés vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder.

Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones. Esto se logra proporcionando un índice de la similitud entre los intereses de una persona y los de hombre que han tenido éxito en la amplia gama de ocupaciones.

Ejemplo de prueba de interés

Esta prueba consiste en grupos ordenados de tres y se requiere que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos

- a. Visitar una galería de arte
- b. Leer en una biblioteca
- c. Visitar un museo

El resultado valora distintas los intereses personales o vocacionales.

4.2.3.4. Aptitud

Mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales se llaman aptitudes.

Ejemplo de pruebas de aptitud

Consiste de tres subpruebas: que se le piden al examinando que identifiquen los vocabularios de oficina (archivo, computadora, producción, ventas, mercado) las cuales tiene que encontrar dos palabras que tienen relación con una oficina. Obviamente las palabras son: archivo y computadora.

Así mismo usan temas de aritmética de oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Con esta prueba la persona tiene que demostrar rapidez, exactitud, capacidad motora y la destreza.

4.2.3.5. Personalidad

Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo.

Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. La persona encargada de realizar la entrevista debe saber que una de sus obligaciones primordiales es averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante".

En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

Los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "sí", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad".

Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. La razón es que los cuestionarios se transparentan. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

Los sistemas de proyección le presentan al examinado una serie de estímulos en la prueba de Rorschach, denominada así en honor de su inventor

Herman Rorschach esta prueba es seguramente la más famosa de todas las pruebas psicológicas. Se utilizan figuras de manchas de tinta, cinco de ellas de color.

Ejemplo de pruebas de personalidad

Al sujeto se le pregunta qué es lo que ve o recuerda en cada mancha de tinta. Obviamente no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que, en teoría cada persona ve a las personas o cosas que le son importantes. Algunas experiencias clínicas con ese material indican que la respuesta de los sujetos a la forma, el color y detalles de las manchas de tinta, pueden revelar gran parte de su vida inconsciente, tal como se proyecta en el dibujo.

4.2.4. Entrevista final

La entrevista final como una plática formal y en profundidad es conducida para evaluar idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir. El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

4.2.5. Examen médico

Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud del futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de

personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

4.2.6. Contratación

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Para mantener la buena imagen de la empresa, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Este grupo es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Seguimiento

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

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

5.1.1. Auditoría

Para el seguimiento de la implementación es necesario realizar una auditoría de la administración de personal. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la empresa con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de Recursos Humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

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

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

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la empresa.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de Recursos Humanos.

En la página 97, se presenta el diagrama de la auditoría de administración de personal.

Figura 4. Áreas que cubre una auditoría de Recursos Humanos

Sistema de información	
<p><u>Planes de Recurso Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimación de la oferta y la demanda • Inventario de Recursos Humanos • Planes de sustitución y reemplazo 	<p><u>Administración de la compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
<p><u>Análisis de puestos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles y estándares de puestos • Descripción de puestos • Especificaciones del puesto 	<p><u>Igualdad de oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Promoción • Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<p><u>Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas del personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes 	<p><u>Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de selección • Procedimientos • Seguimiento
<p><u>Capacitación y orientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Capacitación • Aprendizaje 	<p><u>Desarrollo profesional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la empresa	
<p><u>Evaluación del desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones • Técnicas de evaluación • Procedimientos disciplinarios • Retroalimentación 	<p><u>Administración de las relaciones laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de contratos • Resolución de conflictos • Potencial del conflicto • Tasa de rotación

FUENTE: Administración de Recursos Humanos⁵, página 522

Fecha: Año 2000

⁵ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis

Asimismo se realizarán actividades y procedimientos de investigación derivados de los avances para ello se enfocará en lo siguiente:

Enfoque comparativo

El equipo de evaluación hará una comparación en la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente.

Enfoque estadístico

A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

Enfoque retrospectivo de logros

Se verificará las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a las políticas y procedimientos de la empresa. Se evaluarán documentos sobre contratación, disciplina y evaluación del desempeño.

Evaluación por objetivos

Se crearán objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse y verificar los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Instrumentos que se usarán

Para obtener la información sobre las actividades se usarán las herramientas siguientes:

- a. Entrevistas:** Se tomarán en cuenta los comentarios de los empleados para identificar áreas a mejorar.

b. Encuestas de opinión: Se hará un sondeo de actitudes, mediante cuestionarios para obtener información precisa.

5.1.1.1. Auditoría de calidad

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

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

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

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

Con la auditoría de calidad se harán investigaciones constantes de planes y objetivos estudio de las políticas y sus prácticas, para ello se aplicarán la metodología siguiente:

- a. **Familiarización:** Se pondrá énfasis en los objetivos de la empresa, para diseñar objetivos de la actividad.
- b. **Verificación:** Se examinará con detalle una muestra seleccionada por muestreo estadístico para la obtención de datos. En esta auditoría se aplicarán tres factores:
 - i. Calidad
 - ii. Período correcto
 - iii. Costo
- c. **Evaluación:** Se harán evaluaciones sistemáticas de los resultados para llegar a una conclusión satisfactoria.
- d. **Recomendación:** Las recomendaciones se harán cuando se está totalmente seguro del resultado obtenido.

5.1.2. Capacitación

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

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

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

5.1.3. Motivación

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

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

La motivación en la implementación de este proyecto es de suma importancia porque a través de la motivación el equipo de trabajo está estimulado a vencer los problemas cotidianos y ayuda a trabajar juntos para el logro de las metas.

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

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

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

f. Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: Se debe orientar al trabajador, para que en determinada situación sepa lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

5.2. Mejora continua

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

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la empresa, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

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

5.2.1. Planear

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

5.2.2. Hacer

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

5.2.3. Verificar

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

5.2.4. Actuar

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

Para la mejora continua se propone un plan de actividades, la cual se describen en la figura siguiente (pág. 105)

Figura 5. Plan de actividades para la mejora continua

Ciclo de mejora	Actividad
Planificar	En la planificación se debe involucrar a las personas correctas, Recopilar datos disponibles, tanto de los clientes internos como externos, hacer un estudio de los procesos y desarrollar el plan capacitando al personal para el mismo.
Realizar	Con los datos obtenidos identificar la causa de los problemas, hacer un listado de los mismos para su posterior verificación.
Verificar	Con el listado de causas hacer un análisis de los mismos, realizar su comparación contra los objetivos planeados, documentar las diferencias, revisar los problemas y errores,
Actuar	Una vez detectado los errores, se procede a incorporar la mejora, comunicar dicha mejora a las autoridades de la empresa,

Una vez implementado las mejoras en los procesos, se debe iniciar nuevamente el ciclo recopilando nuevamente datos para ser analizados, y continuar con el ciclo si existen discrepancias o iniciar nuevamente la planificación en busca de nueva información.

5.2.5. Medición de rendimiento

Para la medición del rendimiento, después de la implementación de la propuesta de mejoramiento de planeación y requerimiento de personal de la empresa, esta depende de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Alcanzar los estándares no es suficiente, se debe sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

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

- a. Diagramas de flujo del proceso:** Este diagrama representará el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, asimismo ayudará a detectar actividades innecesarias.
- b. Hojas de seguimiento:** Con estas hojas se deben registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean, de esta manera se descubrirán los problemas y su frecuencia.
- c. Diagrama de causa y efecto:** Esta herramienta permitirá identificar las causas que contribuyen a los problemas, también ayudarán a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. Análisis de Pareto:** Permitirá ilustrar la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudará a encontrar donde están concentrados los esfuerzos y a mejorar el servicio al cliente.

5.2.6 Evaluación de resultados

La evaluación de resultados consiste en el examen periódico que se debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores de la empresa. Este procedimiento se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con qué grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

Usualmente el término evaluación genera temor e incertidumbre, ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y crítica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- i. Reconocer e identificar méritos
- ii. Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar. Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- a. La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza.
- b. La evaluación de las características personales del trabajador.

En la evaluación de la tarea se debe examinar los siguientes aspectos:

- I. Cumplimiento de la cuota de trabajo
- II. Habilidad demostrada en realización del trabajo

- III. Dominio de la técnica necesaria
- IV. Interés demostrado en el trabajo
- V. Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo.

En la evaluación de características personales se debe analizar los aspectos tales como:

- a. Espíritu de colaboración
- b. Espíritu de superación
- c. Responsabilidad
- d. Iniciativa
- e. Actitud positiva
- f. Asistencia y puntualidad
- g. Disciplina en el trabajo
- h. Relaciones interpersonales

Formas de evaluación

Factores y ponderaciones

El sistema integral de evaluación del desempeño 2009 está conformado por dos tipos de factores: a) objetivos y b) conductuales, cuyas ponderaciones o porcentajes de evaluación, se detallan a continuación:

Tabla III. Tabla de factores y ponderaciones

Factores	Ponderación 100%
Objetivos	85%
Conductuales	15%
Total	100%

Factores objetivos

Se refieren a elementos que evidencian avances o resultados de gestión o desempeño de las figuras establecidas, estos factores incluyen: Proyectos, Indicadores de Desempeño y Productividad. Su ponderación y periodos de evaluación en términos generales, se detalla a continuación:

Tabla III. Tabla de factores objetivos

Factores Objetivos	Ponderación / 85%	Período de Evaluación
Desarrollo de proyectos	20%	Enero a noviembre
Indicadores de desempeño	30%	Abril a noviembre
Productividad	35%	Enero a noviembre
Total factores objetivos	85%	

Objetivos conductuales

Se refieren a elementos observados por cada jefe o supervisor de las de las figuras establecidas, estos factores incluyen: Trabajo en equipo, Responsabilidad, Puntualidad, Proactividad y Comunicación. Su ponderación y periodos de evaluación en términos generales, se detalla a continuación:

Tabla V. Tabla de factores conductuales

Factores conductuales	Ponderación / 15%	Período de Evaluación
Trabajo en equipo	5%	Enero a noviembre
Responsabilidad	5%	Abril a noviembre
Puntualidad	5%	Enero a noviembre
Proactividad	5%	Enero a noviembre
Comunicación	5%	Enero a noviembre
Total factores conductuales	15	

5.3. Control

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

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de Recursos Humanos que se desarrollan en la empresa.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- e. Incorporar el tratamiento de los Recursos Humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la empresa, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

5.3.1. Supervisión

Induce la idea de una visión global, por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

Por esta razón, para el seguimiento de este proyecto, la empresa debe requerir de personal capaz de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia los empleados. Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente.

Esto exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión. La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo.

El recurso humano, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

De manera muy general el supervisor tendrá las funciones siguientes:

- a. Proyectar:** Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.
- b. Dirigir:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
- c. Desarrollar:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de mucha calidad y productividad.
- d. Controlar:** significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la Dirección de la empresa.

5.3.2. Comparación

La comparación del desempeño con el estándar mide el desempeño. Cuando hay diferencia entre el desempeño y el estándar, por lo general se

necesitan criterios para evaluar su significado, estableciendo una variación rígida absoluta.

Las desviaciones relativamente pequeñas del estándar son aprobadas para el desempeño de algunas actividades, en tanto que en otros casos, una ligera desviación, puede ser grave. Por tanto, deben analizar evaluar y juzgar los resultados con lo mejor de su habilidad.

También, deben buscarse las sugerencias de quienes desempeñan el trabajo o están cerca de él, que indiquen que esfuerzos de control deben aplicarse. Cualquier dato de tendencia para el tema es útil.

En la mayoría de los casos, este paso del control de comparar el desempeño con el estándar debe hacerse tan cerca del punto de desempeño como sea posible, esto facilitará los esfuerzos de control y ayuda en la localización de las áreas que deben corregirse.

Esta etapa consiste en cotejar el desempeño real con la implementación del proyecto, por lo general, las comparaciones parten de informes que proveen tanto los resultados reales como los esperados, de acuerdo con las normas o planes. Tales informes pueden ser verbales, escritos, o generados automáticamente por procesos computarizados. De hecho, la cantidad cada vez mayor de computadoras ha hecho posible obtener más y más rápidas medidas de desempeño, así como sus comparaciones con normas preestablecidas.

Cumplimiento de los objetivos

Cuando el desempeño logra o rebasa las normas establecidas, por lo general, no se requiere de medidas correctivas. Sin embargo sí hay que considerar el reconocimiento del desempeño. El reconocimiento del

desempeño puede variar desde un "bien hecho" para una actividad de rutina, hasta formas más sustanciales de recompensa como bonos, becas para capacitación o incrementos salariales en caso de logros mayores o continuos.

No cumplimiento de los objetivos

Cuando no se logran las normas, hay que evaluar con mucho cuidado las razones y adoptar las medidas correctivas apropiadas. Vale la pena señalar que también es conveniente revisar constantemente las normas así como las formas de medición, ya que tanto unas como otras pueden verse alteradas por cambios en las condiciones (cambios en los factores externos o internos), dando como resultado que las comparaciones no sean apropiadas.

Correcciones

El control es un proceso dinámico, por ello, hay que revisar que las normas y las medidas de desempeño sigan siendo válidas para el futuro. A veces, las normas y las medidas de desempeño pueden no ser adecuadas, ya sea porque desde el principio no fueron las apropiadas, o porque las circunstancias cambiaron.

En otras ocasiones, lograr o rebasar una norma puede representar una oportunidad o la necesidad de ajustar los planes futuros. Por último, aun en el caso de haber alcanzado las normas, los cambios en las condiciones pueden requerir la elevación de las mismas para el futuro o, por el contrario, su reducción, cuando los esfuerzos para su logro consumen demasiados recursos tanto humanos como materiales.

En conclusión, hay que utilizar el proceso de control para dar seguimiento a las diferentes actividades de la empresa, pero procurando siempre revisar y

corregir el proceso para asegurarse de que satisface las necesidades para las cuales fue originalmente creado.

5.3.3. Corrección

Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando se detectan fallas, se debe verificar donde está el error, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes.

Cuando en la medición de resultados se encuentran desviaciones en relación con los estándares, es conveniente hacer el ajuste ó corrección correspondiente. Normalmente las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la empresa, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma o una causa.

Se puede ejemplificar lo anterior cuando un producto en el mercado disminuye su venta, lo cual, es un indicio de que algo se ha ejecutado mal en base a lo planeado, la primer actitud para contrarrestar la poca demanda del producto no es precisamente elevar el número vendedores o someterlos a capacitación, sino analizar detalladamente si esa baja no se debe a mala calidad del producto.

Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación, de acuerdo a lo anterior, es en éste proceso donde se entrelaza la planeación y el control.

CONCLUSIONES

1. Los conceptos básicos son herramientas de identificación y aplicación en la planeación y selección de personal, con ellos es posible cumplir en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios.
2. El diagnóstico efectuado permitió determinar que la cultura organizacional de la empresa de cajas de cartón refleja las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y los objetivos de la planeación de Recursos Humanos.
3. Las condiciones laborales de los empleados son elementos de primera importancia en la empresa, estas condiciones laborales aumentan el desempeño del recurso humano y hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la empresa.
4. La descripción de puestos conjuntamente con el proceso de selección de personal permite encontrar al individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento y la integración de personal.

5. Las políticas de planeación, métodos y fuentes de reclutamiento permiten analizar y evaluar los puestos de trabajo, la medición del recurso humano y el conocimiento de estrategias para afrontar los desafíos, esto, hacen que la empresa sea progresista y dinámica.
6. El desarrollo de métodos de contratación, incentivos y la planeación del capital humano son esenciales para la participación, motivación y desarrollo pro-activo en la empresa de cajas de cartón, la cual permite obtener igualdad de oportunidades, interés del empleado y satisfacción profesional
7. La formulación de técnicas de control y seguimiento permiten mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa, estableciendo estrategias de mejoramiento continuo.

RECOMENDACIONES

1. Apoyarse en los conceptos básicos relacionados con el marco teórico como herramientas de identificación y aplicación en la planeación y selección de personal, con ello tener una visión sistemática de la implementación de dicho proyecto.
2. Resguardar la información obtenida de la investigación efectuada que servirá de referencia a la empresa de cajas de cartón, ya que esta refleja las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y los objetivos de la planeación de Recursos Humanos.
3. Mejorar las condiciones laborales de los empleados, en cuanto a retribuciones, con el fin de aumentar el desempeño del recurso humano y hacer de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la empresa.
4. Implementar el proceso de selección de personal con el fin de encontrar al individuo adecuado para el cargo adecuado, de esa forma aumentar la eficiencia y el rendimiento y la integración de personal.
5. Implementar políticas de planeación y métodos que faciliten el reclutamiento de personal, el análisis y la evaluación puestos de trabajo, así como la medición del recurso humano y el conocimiento de estrategias para afrontar los desafíos de la empresa.

6. Desarrollar métodos de contratación, incentivos y la planeación del capital humano, con el fin de motivar la participación de los empleados ya que la empresa de cajas de cartón, permite obtener igualdad de oportunidades, interés del empleado y satisfacción profesional.

7. Formular técnicas de control y seguimiento para mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, esto permitirá asociarse con los requerimientos de la empresa y mejorar continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Iberoamericana.
2. ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa. Colombia: Legis Editores, S.A.
3. BOHLLANDER, George, SNELL scott, SHERMAN Arthur. Administración de Recurso Humano. Edición 12, Thomson learning. Bogotá Colombia. 2005.
4. Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
5. CASTILLO, José. Ediciones ECOE, Administración de Personal. Ediciones ECOE, Santa Fé de Bogotá, Colombia. 1993.
6. Chiavenato I Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
7. Dessler G. Organización y Administración: enfoque situacional. México: (1979). Prentice Hall.
8. DOLAN, Simon; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill. España. 1999.
9. Guiselli Edwin E; Brown Clarence. Psicología industrial. Editorial Letras México 1996.

10. Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.(1996). 2da. edición. México: Printice Hall.
11. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. 7ma. Edición. México: Printice may Hispanoamericana, S.A. 1996.
12. Werther, Jr. Davis ; Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta edición 2000, Editorial McGraw-Hill

APÉNDICES

Apéndice A. Formato de solicitud de empleo.



Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. **El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.**

Datos personales:

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Ciudadano de _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que solicita _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a. Tiempo completo _____
 - b. Tiempo parcial _____
 - c. Temporal _____

¿En qué fecha estará disponible para empezara a trabajar?_____

9. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible? Si_____No_____

10. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado?_____

Formación académica y preparación laboral

11. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.

a. Primaria_____

b. Secundaria_____

c. Diversificado_____

d. Universidad_____

e. Postgrado_____

f. Otros_____

12. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante._____

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

13. a).

Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario inicial _____ Salario final _____

b. Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario inicial _____ Salario final _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

14. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____
15. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

Referencias

16. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

a. Nombre, dirección y teléfono_____

b. Nombre, dirección y teléfono_____

c. Nombre, dirección y teléfono_____

17. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo_____

a. Autorizo a la organización para que verifique la información que he proporcionado.

b. Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante_____ Fecha _____

Declaro que toda la información descrita es real, de lo contrario esta solicitud es nula.

Apéndice B. Modelo de entrevista.

Las preguntas específicas que se debe usar en la entrevista son las siguientes:

Preguntas de empleo

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre?
2. ¿Participa en actividades con la comunidad?
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
4. Muchas gracias por preferir nuestra compañía, ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
5. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión actual?
6. ¿Conoce los productos y/o servicios de la empresa?
7. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
8. ¿Planea continuar sus estudios?
9. ¿Cómo describe sus objetivos profesionales?
10. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
11. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?

Comportamiento en el trabajo

12. ¿Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?
13. ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
14. ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
15. ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
16. ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
17. ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
18. ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no debe mezclarse?

19. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
20. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
21. ¿Cómo acepta las normas de disciplina? : con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición
22. ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

Preguntas de personalidad

23. Háblame de usted mismo.
24. Cuénteme una anécdota de su vida en que resolviera una situación problemática con éxito.
25. ¿Qué gana la empresa si lo contrata en lugar de a otro candidato?
26. Si fuera el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato ¿Qué cualidades le gustaría que yo reuniera?
27. ¿Se considera un líder o un seguidor? ¿Por qué?
28. ¿Cuál fue la decisión más importante que tuvo que aceptar en el pasado?
29. Defínase a sí mismo con 5 adjetivos calificativos. Justifícalo.
30. ¿Qué ha aprendido de tus errores?
31. Si tuviera que compararse con un animal, ¿Con qué animal te compararías? ¿Por qué?
32. ¿Acaba lo que empieza?
33. Piense en..... (Un profesor, un amigo, u familiar, compañero/a) Si yo le preguntara cómo es usted, ¿qué crees que contestaría?
34. Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social, ¿qué es lo que realmente le gustaría hacer?
35. Describe su escala de valores.

36. ¿Qué personas le sacan de quicio?
37. ¿Duerme bien?
38. Si fuera Presidente de gobierno (o alcalde o ministro de educación...) ¿qué política diseñaría?
39. Cuénteme un chiste
40. ¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía?
41. ¿Se aburre a veces?
42. ¿Cómo se inserta en un equipo de trabajo?
43. ¿Qué impresión cree que he sacado de usted a través de esta entrevista?

Proyectos

44. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
45. ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
46. ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

Apéndice C. Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos

Sistema de Información	
<p><u>Planes de Recurso Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de personal • Banco de recursos humanos 	<p><u>Administración de la compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos del personal • Prestaciones
<p><u>Análisis de puestos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de puestos • Descripción de puestos • Especificaciones del puesto 	<p><u>Igualdad de oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Promoción • Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<p><u>Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas del personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes 	<p><u>Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de selección • Procedimientos • Seguimiento
<p><u>Capacitación y orientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Capacitación • Aprendizaje 	<p><u>Desarrollo profesional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<p><u>Evaluación del desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones • Técnicas de evaluación • Procedimientos disciplinarios • Retroalimentación 	<p><u>Administración de las relaciones laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de contratos • Resolución de conflictos • Potencial del conflicto • Tasa de rotación
<p>FUENTE: Administración de Recursos Humanos⁶, Fecha: año 2000, página 522</p>	

⁶ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis